UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

O MODELO DE GERÊNCIA DE CONTAS ESPECIAIS
um estudo exploratório em instituições financeiras no Brasil.

FRANCISCO JAVIER SEBASTIAN MENDIZABAL ALVAREZ

Orientador : Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo

Abril / 2004

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Mendizabal Alvarez, Francisco Javier Sebastian

O modelo de gerência de contas especiais : um estudo exploratório em instituições financeiras no Brasil / Francisco Javier Sebastian Mendizabal Alvarez. -- São Paulo, 2004.
212 f.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Marketing 2. Vendas 3. Marketing de relacionamento
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.8

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

O MODELO DE GERÊNCIA DE CONTAS ESPECIAIS
um estudo exploratório em instituições financeiras no Brasil.

FRANCISCO JAVIER SEBASTIAN MENDIZABAL ALVAREZ

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo como parte dos requisitos
para a obtenção do Título de Doutor em
Administração de Empresas

Orientador : Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo

Abril / 2004

Para minha filha Tatiana
e meus pais Eulalia e Justo
que compreenderam que a ausência
é parte do sacrifício para
conseguir alcançar os objetivos

AGRADECIMENTOS

Neste momento onde um misto de orgulho e alívio toma conta dos sentimentos, é difícil agradecer a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para esta caminhada. Portanto gostaria apenas de citar algumas pessoas dentre todas as que foram importantes nesta caminhada.

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador desta tese o professor Dr. Geraldo Luciano Toledo, que com sua serenidade típica dos sábios, me orientou e continuou me ensinando durante todo o tempo e acredito que ainda poderei contar com sua orientação por muito tempo em minha caminhada acadêmica.

Ao meu eterno orientador e amigo o Prof. Dilson Gabriel dos Santos que é um dos principais responsáveis pela minha mudança profissional e pela minha dedicação à vida acadêmica.

A todos os professores da Fea, que de uma forma ou de outra me incentivaram todo o tempo, e particularmente ao Prof. Lino, à Profa. Ana Ikeda e ao Prof. Marcos Campomar, que com seu “puxão de orelha” de corredor, me deu a motivação necessária na etapa final.

Às meninas da FEA de forma geral, à Ivanete que sempre esteve disposta a me ajudar com sua gentileza; à Rose, Carol, Bianca e Lucila; à Valéria e sua equipe, que sempre souberam entender a minha angústia e além de sempre me orientarem com prazer, me ajudaram a superar alguns atrasos no cumprimento das etapas.

Aos colegas de curso e professores amigos : Jorge Machado, Edson Crescitelli, André Robic, Sidney, Luciano, Brito, que acompanharam todos os meus momentos pelos corredores da FEA.

Aos amigos Jimmy, Paulinho, Halfin, Mário Farah, à Maria Aparecida, ao Ferrante que sempre estiveram prontos para me incentivar e servir de ombro (ou melhor ouvido) amigo nos momentos de dúvidas.

Finalmente à minha filha Tatiana que com sua irreverência e seu carinho sempre foi um alívio e um conforto em todos esses momentos, e à Sandra

IV

que embora tenha chegado no final do processo foi fundamental para me incentivar e me dar a tranquilidade necessária de espírito e sentimento que permitiu que chegasse ao final desta etapa.

Agradeço finalmente ao Senhor maior que nos guia por ter permitido que atingisse este que foi um dos maiores desafios e sem dúvida um grande objetivo em minha vida.

Gostaria ao final de registrar que estou muito feliz e que já começo a buscar o próximo desafio, pois afinal é disso que a vida é feita: desafios e momentos felizes.

Obrigado a todos !!

RESUMO

Esta tese de doutorado estuda a implantação e gestão do modelo de Gerência de Contas Especiais, em instituições financeiras no Brasil.

O aumento da competitividade de mercado, fez com que os bancos tivessem que buscar novas formas de interação com seus clientes, como forma de garantir sua posição competitiva de mercado.

A aplicação do modelo se inicia como uma forma diferenciada de atendimento de vendas aos principais clientes que são segmentados, em um primeiro momento, pelo volume de faturamento.

A partir da evolução da implantação do modelo se identifica a necessidade de mudar o foco de vendas para o foco de marketing de relacionamento, o que exige a aplicação de instrumentos de gestão diferentes e uma mudança no foco da organização.

Os instrumentos que devem ser desenvolvidos são :

- a base de dados individual dos clientes, que além de transacional passa a ser gerencial e contemplar informações quantitativas e qualitativas dos clientes
- o plano de negócios por cliente.

O objetivo final é conseguir mudar o foco de obter resultados pelo volume de vendas de produtos aos clientes para o objetivo de obter rentabilidade no cliente pelo desenvolvimento do relacionamento.

ABSTRACT

This thesis studies the Key Account Management model implementation in financial institutions in Brazil.

The growth of market competition, direct the banks to look for new forms of interaction with their clients, as a way to guarantee the competitive position in the market.

The model implementation starts as a different way of sales calls to major clients, that are segmented at the first moment, per turnover value.

With the evolution of the implementation of this model, it is possible to identify the need to change the focus from sales to relationship marketing, what demands the application of different management tools and the change of organization focus.

The tools to be developed are :

- The database of individual clients, has to be focussed not only in transactional aspects but should also contemplate the quantitative and qualitative managerial data from each client.
- The client Business Plan

The final objective is to manage the change in focus, from products sales volume to clients to the objective to obtain rentability on the client by the relationship development with clients.

VII

ÍNDICE

CAPÍTULO		PÁGINA
1-	INTRODUÇÃO	1
1.1	Tema e Descrição do Problema	7
1.1.1	Justificativa para a escolha do tema	8
1.1.2	O Problema em estudo	9
1.1.3	Objetivos da Tese	10
1.1.3.1	Objetivo Geral	10
1.1.3.2	Objetivos Específicos	10
1.2	Desenvolvimento da Tese	11
2-	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	A Evolução Do Ambiente De Gestão De Negócios	13
2.1.1	As Estratégias Competitivas das Empresas	17
2.1.2	As interações entre as empresas	21
2.2	A Evolução da gestão de Marketing	24
2.2.1	As variáveis de Marketing	27
2.2.2	As orientações de Marketing	31
2.2.3	Estratégias Genéricas de Marketing	37
2.2.3.1	O processo estratégico de Marketing	40
2.2.4	O Posicionamento de Marketing	43
2.2.5	A atividade de Vendas	46
2.2.5.1	A ações de vendas no ambiente competitivo	48
2.2.5.2	O enfoque de relacionamento de longo prazo em vendas	52
2.2.6	O Marketing de Relacionamento	56
2.2.6.1	O potencial de rentabilidade do Relacionamento com os clientes	58
2.2.6.2	Marketing 1to1 (Customer Relationship	65

VIII

	Management)	
2.2.6.3	Customer Relationship Management (CRM)	67
2.2.6.3.1	O conceito de entrega de valor para o cliente	72
2.2.6.3.2	Aplicação do Modelo de CRM	74
2.2.6.3.3	Aplicação do Modelo de CRM no mercado B2B	75
2.3	As características do Marketing Empresarial	77
2.3.1	Características do modelo de compras no mercado Empresarial	81
2.3.1.1	As fases do processo decisório de compras	81
2.3.1.2	As classes de compras	82
2.3.1.3	As características do Centro de Compras	82
2.3.2	Características da Segmentação do Mercado Empresarial	83
2.3.3	Os diferenciais dos serviços no mercado empresarial	84
2.3.4	A gestão de vendas nos mercado empresarial	86
2.3.5	Características do Marketing Bancário	88
2.3.5.1	O mercado bancário brasileiro	90
2.4.	A gerência de Contas Especiais (Key Account Management)	92
2.4.1	A evolução do conceito de Gerência de Contas Especiais	93
2.4.2	Objetivos da Gerência de Contas Especiais	97
2.4.3	A seleção de Clientes Especiais	99
2.4.3.1	Os benefícios para os clientes especiais	102
2.4.4	Desenvolvimento de relacionamento com os Clientes	106
2.4.4.1	Análise do Portfólio de Clientes	110
2.4.5	Atividades desenvolvidas pelo Gerente de Contas Especiais	111

IX

2.4.5.1	Estabelecimento de interações com o cliente	114
2.4.5.2	Sistemas de Informações de Clientes	116
2.4.5.3	Objetivo de tornar-se um Fornecedor Preferencial	117
2.4.5.3.1	Modelo Risco e Importância dos Gastos	118
2.4.5.3.2	Modelo Risco e Importância de Valor	120
2.4.5.3.3	Modelo Risco e Importância de Confiança	121
2.4.5.4	Estabelecimento do custo de troca do Fornecedor	123
2.4.6	A organização para a Gerência de Contas Especiais	124
2.4.6.1	Criação da cultura de Gerência de Contas Especiais	126
2.4.6.2	Ações e Responsabilidades do Gerente de Contas Especiais	127
2.4.6.2.1	O conflito de papéis do Gerente de Contas Especiais	128
2.4.6.3	O processo de comunicação do Gerente de Contas Especiais	130
2.4.6.4	Formação da Equipe de Gerência de Contas	131
2.4.7	Habilidades Pessoais do Gerente de Contas Especiais	132
2.4.8	Elaboração do Plano de Cliente Especial	134
2.4.8.1	Modelo de elaboração do plano de contas especiais	136
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	141
3.1	O Problema da Pesquisa	141
3.2	Os objetivos da Pesquisa	142
3.2.1	Objetivo Geral	142
3.2.2	Objetivos Específicos	142

3.3	A metodologia de Pesquisa	142
3.3.1	Método de Pesquisa	143
3.3.2	Estratégia de Pesquisa	146
3.3.3	Desenho da Pesquisa em Estudos de Casos	148
3.4	O Protocolo de Pesquisa	152
3.5	A coleta de dados	154
3.6	A análise dos dados	156
3.7	O Relatório de Pesquisa	156
3.8	Limitações do Método	157
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	158
4.1	Forma de apresentação dos dados identificados nas instituições financeiras pesquisadas	158
4.2	Apresentação dos dados do Banco do Brasil	158
4.2.1	Dados do Banco	159
4.2.2	Processo de Segmentação de Clientes Especiais	160
4.2.3	O conceito de Gerência de Contas Especiais na organização	161
4.2.4	O processo de implantação da Gerência de Contas Especiais	161
4.2.5	As atividades desenvolvidas pela Gerência de Contas Especiais	162
4.2.6	Os instrumentos de Gestão do Gerente de Contas Especiais	164
4.2.7	Dificuldades e Resultados alcançados com a implantação da Gerência de Contas Especiais	165
4.3	Apresentação dos dados do Banco Real – ABN AMRO	166
4.3.1	Dados do Banco	167
4.3.2	Processo de Segmentação de Clientes Especiais	168
4.3.3	O conceito de Gerência de Contas Especiais na organização	168

XI

4.3.4	O processo de implantação da Gerência de Contas Especiais	169
4.3.5	As atividades desenvolvidas pela Gerência de Contas Especiais	170
4.3.6	Os instrumentos de Gestão do Gerente de Contas Especiais	171
4.3.7	Dificuldades e Resultados alcançados com a implantação da Gerência de Contas Especiais	172
4.4	Apresentação dos dados do Banco Itaú	173
4.4.1	Dados do Banco	173
4.4.2	Processo de Segmentação de Clientes Especiais	175
4.4.3	O conceito de Gerência de Contas Especiais na organização	175
4.4.4	O processo de implantação da Gerência de Contas Especiais	176
4.4.5	As atividades desenvolvidas pela Gerência de Contas Especiais	178
4.4.6	Os instrumentos de Gestão do Gerente de Contas Especiais	178
4.4.7	Dificuldades e Resultados alcançados com a implantação da Gerência de Contas Especiais	179
4.5	Análise dos dados Apresentados	180
4.5.1	Dados do Banco	180
4.5.2	Processo de Segmentação de Clientes Especiais	180
4.5.3	O conceito de Gerência de Contas Especiais na organização	181
4.5.4	O processo de implantação da Gerência de Contas Especiais	182
4.5.5	As atividades desenvolvidas pela Gerência de Contas Especiais	183
4.5.6	Os instrumentos de Gestão do Gerente de Contas	184

XII

	Especiais	
4.5.7	Dificuldades e Resultados alcançados com a implantação da Gerência de Contas Especiais	186
4.6	Conclusões Gerais sobre a pesquisa	187
5	CONCLUSÕES DO TRABALHO	189
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	196
	ANEXO	211

LISTA DE FIGURAS

		pg
2.1	Enfoque da abordagem de marketing	28
2.2	Mix de Marketing	29
2.3	O processo estratégico de marketing	41
2.4	Coordenação de Produtos, Vendas e Serviços	49
2.5	Manutenção de clientes e rentabilidade	61
2.6	Classificação de Clientes	62
2.7	Matriz de Rentabilidade Potencial de Clientes	64
2.8	Marketing de Segmentos e Individualizado	65
2.9	Interações com clientes por setor de atividade	70
2.10	Adequação do CRM aos clientes	75
2.11	Conceitualização da Gerência de Contas Especiais	96
2.12	Matriz de Prioridade – Urgente – Importante	99
2.13	Percepção dos Clientes quanto à importância do Gerente de Contas Especiais	105
2.14	Modelo de Interação com os clientes	106
2.15	Modelo de Desenvolvimento do Relacionamento da Gerência de Contas Especiais	107
2.16	Matriz de Produto/Processo	110
2.17	Matriz de Portfólio de Clientes	111

XIII

2.18	Matriz de Papeis de Compras	115
2.19	Matriz de Avaliação por Gasto	119
2.20	Matriz de Avaliação por Valor	120
2.21	Matriz de Avaliação por Confiança	122
2.22	Etapas do Processo Geral de Planejamento	139
3.1	Situações Relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	146
3.2	Tipos básicos de designs para estudos de casos	150
4.1	Quadro de referência das ações e focos de implantação do modelo de Gerenciamento de Contas Especiais	188
5.1	Etapas de Implantação da Gerência de Contas Especiais	194

LISTA DE TABELAS

		Pg
1.1	Aumento em custo de vendas	02
1.2	Redução do número de fornecedores	03
1.3	Percentual de Vendas da 5 principais corporações	04
2.1	Evolução 2002/2003 das principais instituições financeiras por ativos	91

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O relacionamento de negócios entre vendedores e compradores tem passado por uma mudança significativa nestes últimos tempos em função do ambiente de mercado, que na maioria dos setores, passou a se caracterizar pelo excesso de oferta e pelo acirramento da concorrência, diferentemente da realidade predominante em grande parte dos setores da economia até a década de 80, onde a demanda era equilibrada ou superior à oferta.

A visão de vendas que se concentrava na conquista de novos clientes e que tinha como foco os objetivos de curto prazo foi útil para as empresas que atuavam em mercados desabastecidos, de baixa penetração, onde os clientes se sentiam satisfeitos apenas por conseguir efetuar a compra. A rentabilidade da empresa estava atrelada ao volume de vendas realizado, e predominava a visão quantitativa na interação com os compradores.

Nesse ambiente as equipes de vendas se especializavam por região, ou produto, ou segmento, ou tipo de canal ou ainda no desenvolvimento de novos clientes. Em geral tinham uma visão de curto prazo e objetivos de volume de vendas de produtos.

O sistema tradicional de vendas passa a ser questionado, quando o ambiente de mercado começa a apresentar algumas mudanças :

- Aumento da Concorrência – grande parte dos segmentos da economia apresentam alto nível de competitividade, onde a oferta é maior que a demanda, a penetração de mercado já é alta, os clientes já estão sendo atendidos, e para mantê-los com rentabilidade é necessário um esforço de interação e de atendimento diferenciado a cada um deles.
- Aumento dos Custos de Vendas – a complexidade cada vez maior de atendimento a clientes, os custos operacionais, os equipamentos e sistemas de informações cada vez mais sofisticados tem aumentado de forma consistente o custo de

vendas, principalmente para a cobertura de um grande número de médios e pequenos clientes. (Tabela 1.1)

AUMENTO EM CUSTOS DE VENDAS

ANO	CUSTO MÉDIO DE VISITAS DE VENDAS (US\$)
1986	57,40
1988	56,68
1992	82,18
1994	96,88
1997	113,25
1998	156,71
1999	164,70

TABELA 1.1 AUMENTO EM CUSTOS DE VENDAS – CAPON, N. Key Account Management and Planning New York : The Free Press, 2001 p10

- Mudanças no Processo de Compras – como resultado da importância que a atividade de compras adquire e de sua complexidade, o processo começa a ser revisto e passa por mudanças que buscam:
 - Centralização – com o avanço dos recursos de comunicação e de sistemas de informações interligados, as compras passam cada vez mais a ser realizadas centralmente, atendendo toda a organização a partir de um único pedido.
 - Globalização – a tendência da globalização das grandes corporações resultou em processos de compras globais centralizados, que fazem a negociação ou estabelecem as diretrizes para atender todas as filiais, independentemente de sua localização geográfica.
 - Efetividade de Compras – a atividade de compras está cada vez mais integrada na operação integral da empresa, não se preocupando apenas com sua atividade operacional e na

discussão de preço, mas avaliando sua influência na melhora da competitividade da organização.

- Suprimentos Estratégicos – para determinadas operações que são estratégicas para a empresa a atividade de compras busca qualificar fornecedores, avaliando seu potencial de abastecimento e classificando-os de acordo com a qualidade dos produtos e serviços e da flexibilidade em preço, tornando-os clientes preferenciais.
- Redução na Quantidade de Fornecedores – com a mudança no processo produtivo, em função da busca de eficiência contínua, e adoção de sistema de abastecimento *Just in Time* e *Kanban* que demandam uma grande integração entre os processos do comprador e vendedor, e na busca de diminuição dos custos da atividade de compras, as empresas tem reduzido sistematicamente o número de fornecedores, desenvolvendo relacionamentos mais profundos com poucos vendedores selecionados. (tabela 1.2)

REDUÇÃO DO NÚMERO DE FORNECEDORES – FINAL DÉCADA DE 80 MEADOS DE 90

EMPRESA	MÉDIA FORNEC. ANTERIOR	MEDIA FORNEC. DÉCADA 90	REDUÇÃO %
DEC	9.000	3.000	70
FORD	1.800	1.000	44
GENERAL MOTORS	10.000	5.500	45
MILLIKEN	19.700	9.200	54
MOTOROLA	5.000	500	90
TEXAS INSTRUMENTS	22.000	14.000	36

TABELA 1.2 REDUÇÃO DO NÚMERO DE FORNECEDORES – CAPON, N. Key Account Management and Planning New York : The Free Press, 2001 p16

- Concentração da Indústria – o processo de incorporações e fusões que se intensificou no mundo inteiro a partir da década de 90 fez com que grandes volumes de negócios se concentrassem em uma quantidade cada vez menor de corporações, que

acumularam um forte poder de negociação e influência no segmento. (tabela 1.3) No Brasil por exemplo, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRASCE) as 5 principais redes detinham em 1992, 28% do volume de negócios do setor, já em 2002 atingiram o total de 40% do setor.

**PERCENTUAL DE VENDAS DAS 5 PRINCIPAIS CORPORAÇÕES
EM SEU SEGMENTO DE NEGÓCIOS**

SEGMENTOS	1972	1996
BISCOITOS	24%	76%
EMBALAGENS	16%	64%
ADESIVOS	14%	39%
METAIS	18%	44%

TABELA 1.3 PERCENTUAL DE VENDAS DAS 5 PRINCIPAIS CORPORAÇÕES – CAPON, N. Key Account Management and Planning New York : The Free Press, 2001 p17

Esta nova situação de mercado, fez com que as empresas fornecedoras reconhecessem que seus clientes são diferentes e tem distinta influência nos resultados. Torna-se cada vez mais comum nas organizações que um pequeno grupo de clientes seja responsável por um significativo volume dos negócios que a empresa faz com o mercado. A regra dos 80/20, que significa que aproximadamente 80% dos seus negócios são originados com 20% dos seus clientes, se torna uma realidade em um número cada vez maior de empresas e faz com que se comece a identificar os clientes grandes e separá-los dos pequenos. (CESPEDES, 1989 (b) p1)

Para atender este pequeno número de clientes que aumenta cada vez mais sua importância, as empresas tem que mudar sua filosofia de vendas, não mais buscando apenas aumentar sua base de clientes, mas gerenciando os principais clientes de tal forma que o relacionamento com estes seja desenvolvido a longo prazo e possa ser mantido de forma lucrativa.

As empresas devem garantir que seus principais clientes estejam satisfeitos e bem atendidos e que sejam rentáveis. O esforço de vendas passa a se

concentrar em clientes específicos, avaliando seu potencial individualmente e assegurando-se que as equipes de vendas conseguirão desenvolver relacionamentos longos e duradouros com esses clientes. A visão quantitativa e de curto prazo que caracterizava as vendas tradicionais, passa a ter um foco qualitativo e de longo prazo, não apenas buscando manter os clientes lucrativos mas desfazendo-se dos clientes que estruturalmente não sejam lucrativos. (CORCORAM, PETERSEN, BAITCH e BARRET, 1995 p6)

Para atender a esses clientes importantes as empresas iniciam um novo modelo de gestão de vendas, que num primeiro momento é chamado de Gerência de Grandes Contas, mas que recebe também outros nomes como : Gerência de Contas Globais, Gerência de Contas Nacionais, Gerência de Contas Estratégicas, Gerência de Relacionamento e finalmente Gerência de Contas Especiais. Este novo modelo estabelece um atendimento individualizado por meio de um responsável pela conta e que de uma forma ou de outra busca vender mais para um número menor de clientes. (WILBACKER, D. C. e WEEKS, W. A., 1997 p49)

A existência destas contas especiais remonta à década de 60, com a fundação em 1964 nos Estados Unidos da Associação da Gerência de Contas Nacionais (National Account Management Association – NAMA). (NAPOLITANO, 1997 p1) Esta Associação já contava com 250 membros em 1970 e atingiu o total de 800 membros em 1997. (WILBACKER, D. C. e WEEKS, W. A., 1997 p49)

De acordo com Stevenson e Page (1979 p95) a adoção do modelo de gerenciamento de contas especiais pode ser visto como uma atividade de marketing, onde os principais vendedores em setores concentrados da indústria, utilizam-se de estratégias de marketing voltadas para os principais clientes, atendidos por uma força de vendas reduzida e específica e que é responsável por uma grande parcela dos negócios da empresa.

O relacionamento estabelecido com as principais contas e a amplitude de interação e desenvolvimento de negócios com as mesmas, irá influir diretamente no resultado da empresa, razão pela qual o gerenciamento destas contas estar se tornando cada vez mais freqüente nas diversas organizações. (PARDO, 1997 p17).

Como ilustração desta nova forma de interagir com os clientes pode-se citar o exemplo da Procter & Gamble (P&G) que até 1987, gerenciava seus

clientes por região geográfica e não por contas específicas. O relacionamento que existia entre a empresa e seu principal cliente a Wal-Mart poderia ser caracterizado como transacional e antagônico. O presidente da Wal-Mart sugeriu ao vice presidente da P&G, que pensasse na Wal-Mart como uma extensão de sua empresa e que ambos tinham os mesmos objetivos, que eram conquistar o consumidor final. Em resposta a esta demanda, foi formado um grupo de trabalho da P&G e da Wal-Mart para criar e desenvolver um relacionamento de parceria. O grupo foi pensado como algo distinto do restante da empresa, principalmente tendo como foco o relacionamento de longo prazo.

Este foi o embrião do desenvolvimento do conceito de Gerência de Contas Especiais na P&G, e os resultados foram surpreendentes. Em 10 anos de relacionamento, as empresas reduziram 30 bilhões de dólares de custos na sua cadeia de abastecimento e as margens de lucro cresceram por volta de 11%. (SEGUPTA, KRAPFEL E PUSATERI, 1997 p29)

Como descrito por Shapiro e Moriarty (1982 p.8) a Gerência de Contas Especiais deve buscar crescimento de rentabilidade nos grandes e complexos clientes e também nos que tem potencial de se tornarem grandes clientes, por meio do estabelecimento de um relacionamento institucional, que envolve os diversos níveis e setores da organização e do cliente.

É importante identificar o nível de relacionamento, com relação ao nível de colaboração que pode existir entre os vendedores e compradores. De acordo com Lambe e Spekman (1997 p62) colaboração pode ser entendida como um relacionamento onde tanto o comprador como o vendedor, mostram um alto grau de comprometimento no relacionamento, tem confiança mútua, objetivos comuns, planos conjuntos, cooperação e buscam ganhos mútuos.

A visão do que é a Gerência de Contas Especiais, é semelhante para Barrett (1986) que a define como o processo de se direcionar aos principais clientes da empresa, oferecendo-lhes tratamento diferenciado em questões de marketing, vendas e serviços. Esta atividade pode ser realizada por uma pessoa ou por um grupo, que se especializará no cliente. Seu foco será desenvolver o relacionamento com os clientes, melhorar a comunicação e ajudar a coordenar as atividades de ambas as partes, buscando o desenvolvimento do volume de negócios e de rentabilidade.

Como se pode entender deste novo ambiente de mercado e das relações que se estabelecem entre compradores e vendedores, as empresas empreendem uma busca de novas formas de interação, não mais voltadas aos volumes de curto prazo, mas buscando desenvolver um relacionamento duradouro e voltado para o desenvolvimento de negócios conjuntos e de aumento consistente de rentabilidade nos clientes especiais.

O processo de implantação da gerência de contas especiais, que em geral se inicia como uma ampliação das ações operacionais de vendas, com o objetivo de aumentar as vendas cruzadas, que são vendas adicionais para o mesmo cliente por meio da ampliação da linha de produtos ofertada; vai desenvolvendo um enfoque mais estratégico à medida que sua implantação se consolida, configurando-se como uma estratégia de domínio competitivo do cliente, alterando o foco de volume de vendas de produtos no curto prazo, para volume de negócios e rentabilidade desenvolvidos pelo relacionamento estabelecido no longo prazo com o cliente. (SHERMAN, SPERRY E REESE; 2003 p4)

1.1 – Tema e Descrição do Problema

A função de vendas que tradicionalmente teve o objetivo de curto prazo de realizar transações comerciais de produtos e serviços com os clientes de forma geral, passa a agregar um outro objetivo, o de manter e desenvolver o relacionamento com os clientes diferenciados, com o objetivo de mantê-los ao longo do tempo e de obter um crescimento contínuo da rentabilidade nestas negociações.

Neste contexto a atividade de vendas se aproxima cada vez mais da atividade tradicional de marketing, não mais disponibilizando apenas aquilo que a empresa produz, mas preocupando-se em levantar as necessidades dos clientes, identificando produtos e serviços que possa atender essas necessidades, e desenvolvendo novas possibilidades de negócios, ao longo do tempo.

Esta aproximação entre Marketing e Vendas, que é benéfica para a organização, demanda uma nova forma de gestão destas áreas e também o envolvimento das demais áreas da empresa.

O cliente especial deve ter um tratamento diferenciado da empresa e não apenas da área de vendas, e buscar a interação contínua e o envolvimento na busca pela solução de seus problemas é o novo desafio que as empresas tem que enfrentar na área de marketing e vendas.

Particularmente no setor bancário, há a tendência de desenvolver o relacionamento com os clientes com o objetivo de aumentar a participação nos negócios de cada um, individualmente. (JARRAR e NEELY, 2002 P 283)

Há um entendimento de que com a convergência dos setores de serviços financeiros e com a concentração do setor, os clientes irão priorizar os fornecedores que tiverem propostas de serviços com maior valor agregado; que seja representado por produtos customizados e principalmente por um atendimento diferenciado. (Ibdem, 2002 p 283)

O objetivo da força de vendas é desenvolver o relacionamento com os clientes por meio da prestação de serviços diferenciada, e nesse processo de interação entendê-los de tal forma que desenvolva condições para que a organização esteja preparada para dar o suporte e até prestar diretamente um serviço customizado e ao mesmo tempo rentável. (Ibdem 2003 p 284)

1.1.1 – Justificativa para a escolha do Tema

Na tentativa de adequar-se ao novo ambiente de mercado os bancos tem implantado processos de atendimento personalizado, diferenciando os clientes e classificando-os como clientes especiais.

Esta ação é normalmente motivada pela importância destes clientes no volume de negócios da empresa, pelo aumento contínuo de suas exigências, pelas tentativas dos concorrentes de conquistá-los e pela necessidade de manter o volume de vendas, já que a perda de alguns desses clientes poderia representar uma redução significativa deste volume.

Embora sejam destinadas pessoas específicas para dar um atendimento exclusivo a estes clientes, o foco do atendimento tende a continuar concentrado na venda de produtos e nos volumes de curto prazo, apesar de se ter como visão, a necessidade de manter o cliente ao longo do tempo e melhorar a rentabilidade nos negócios realizados com o mesmo.

Esta mudança de conceito, na forma de interagir com os principais clientes gera uma necessidade de mudança na organização, como um todo. O atendimento a este cliente especial está muito mais próximo do enfoque de marketing e de relacionamento do que do enfoque tradicional de vendas. Desta maneira as interações com o cliente, os grupos que interagem no atendimento, e a pessoa ou equipe designada para o atendimento necessitam competências,

métodos de trabalho, recursos e orientações distintas das atividades dos vendedores.

A ampla literatura sobre o sistema de Gerenciamento de Contas Especiais, apresenta claramente os objetivos, os problemas de implantação e como a empresa deve interagir com os clientes nesta nova visão, e como o modelo de implantação permitirá à empresa passar do estágio operacional de vendas para o estágio estratégico de marketing de relacionamento com a implantação do modelo de Gerência de Contas Especiais.

1.1.2 – O Problema em Estudo

Ao implantar um sistema de atendimento aos clientes, os bancos se deparam com a necessidade de mudar a forma de trabalho de vários níveis e vários setores da organização, influenciando inclusive a sua forma de ver os negócios e o relacionamento com os clientes.

A visão operacional de curto prazo, tem que ser direcionada para uma visão do desenvolvimento do relacionamento de longo prazo; a visão de volumes de vendas tem que ser complementada pela visão de rentabilidade e a interação com os clientes que se concentrava nos vendedores passa a ser ampliada para a interação entre os diversos setores da empresa e dos clientes. O foco de vender produtos deve se concentrar em encontrar soluções para o cliente por meio dos produtos e serviços, e a especialização em produtos deve se voltar para a especialização em clientes.

Todas estas mudanças requerem da empresa uma nova sistemática de trabalho e de envolvimento das equipes, o que demanda tempo e esforço no processo de aprendizado, e de aplicação de recursos no processo de implantação de novos sistemas de trabalho.

É necessário avaliar o cliente de acordo com seu mercado e suas particularidades, para determinar uma forma de contato integral entre a equipe do banco e a do cliente, por meio de interações consistentes e organizadas.

Considerando estes aspectos, é possível estabelecer o seguinte problema que a pesquisa deve elucidar :

Quais são as dimensões teóricas relevantes que influenciam o processo de implantação de um modelo de Gerência de Contas Especiais e como ocorre a mudança da interação com o cliente no curto prazo por meio do modelo de vendas tradicional para a interação com o cliente no longo prazo por meio deste modelo de gerenciamento de contas especiais ?

1.1.3 – Objetivos da Tese

Esta tese tem um objetivo geral que norteia todo o seu desenvolvimento e alguns objetivos específicos que são decorrentes dessa análise e do seu próprio desenvolvimento.

1.1.3.1 – Objetivo Geral

Identificar e analisar os conceitos relevantes disponíveis na literatura para a implantação e gestão da Gerência de Contas Especiais , estudando sua implantação em instituições financeiras, e identificando as variáveis relevantes e as mudanças ocorridas na gestão de vendas e no relacionamento com o cliente, e os instrumentos necessários para dar suporte à implantação deste modelo de gestão.

1.1.3.2 – Objetivos Específicos

Como decorrência do estudo podem ser destacados os seguintes objetivos específicos :

- estabelecer a fundamentação teórica em marketing sobre a importância da interação com os clientes
- identificar o processo de evolução do conceito de marketing e seu foco no relacionamento dos clientes
- identificar o processo de mudança nas organizações ao adotar a filosofia de atendimento aos principais clientes
- identificar os caminhos seguidos pelas empresas na implantação desse conceito e suas dificuldades
- identificar a mudança do foco de vendas para o de relacionamento com o cliente.
- Identificar os instrumentos de apoio para esta mudança na forma de gestão de clientes

1.2 – Desenvolvimento da Tese

Este trabalho está organizado da seguinte forma:

- Capítulo 1- Introdução
 - São apresentadas as considerações sobre o ambiente de negócios que identificam a necessidade de aplicar um novo conceito de vendas, e o tema e descrição do problema que serão o objeto do estudo.
- Capítulo 2 – Fundamentação Teórica
 - São apresentadas as principais teorias que dão embasamento ao tema e permitem entender sua evolução, destacando a visão dos principais autores e sua posição quanto aos conceitos apresentados. É demonstrada a interação entre os conceitos : evolução do Ambiente de Negócios, evolução do Ambiente de Marketing, os aspectos de Vendas e de Relacionamento, a conseqüente aplicação do conceito de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM), sua aplicação nas relações entre as empresas e como decorrência o desenvolvimento do conceito de Gerência de Contas Especiais e o modelo de aplicação e implantação do sistema.
- Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa Empírica
 - São apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa e sua adequação à proposta de identificar as mudanças nos processos de implantação do modelo, descrevendo os principais fatores que orientaram a pesquisa de campo, que tem como objetivo identificar os procedimentos e as mudanças ocorridas nos bancos no processo de implantação do sistema de Gerência de Contas Especiais. Compreende os Tópicos de Metodologia, Protocolo de Pesquisa, Coleta de Dados, Análise de Dados e Relatório de Pesquisa.

- Capítulo 4 – O Estudo dos Casos
 - Serão relatados os procedimentos utilizados durante a pesquisa de campo e estruturados no protocolo de pesquisa; as principais atividades das empresas pesquisadas, seu comportamento com relação ao processo de implantação do objeto do estudo, a análise dos dados e a conclusão da pesquisa
- Capítulo 5 – Conclusões
 - Serão apresentadas as principais contribuições do estudo, as recomendações para a continuidade do desenvolvimento do tema e as limitações existentes em função do tipo de estudo realizado.

CAPÍTULO II.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

Segundo McDonald (1986, p1) “...uma das primeiras coisas que o executivo deve fazer quando se defronta com um problema é tentar definir o contexto ou ambiente no qual o problema esta ocorrendo...”

A década de 80 foi palco de mudanças radicais e muitas vezes abruptas, na filosofia de produção e na capacidade das empresas em todo o mundo, nas linhas de produção e nos acordos de distribuição que regulam os níveis de competitividade e, ainda nas fontes de informação sobre o comportamento dos consumidores. (CESPEDES, 1996, p.9)

O processo de globalização, fez com que as grandes corporações passassem a olhar seus mercados sob uma ótica mundial e não mais regional. Os consumidores influenciados pela facilidade de comunicação e pelas ações das empresas globais, estão ficando cada vez mais sem nacionalidade, em todos os países da Tríade – Estados Unidos, Europa e Japão – que formam a Economia Interligada. (OHMAE, 1991, p3)

A revolução da informação e a chegada da Internet, tanto como processo de comercialização quanto de geração de negócios, faz com que se pensasse em um novo modelo econômico, onde a Internet representará um canal importante, talvez principal, de distribuição mundial de produtos, serviços e, surpreendentemente, de empregos em nível gerencial. Essa nova realidade está modificando profundamente economias, mercados e estruturas setoriais; os produtos e serviços e seu fluxo; a segmentação, os valores e o comportamento dos consumidores; o mercado de trabalho. (DRUCKER, 2000, p48)

Esta nova era produziu um mundo de empresas gigantes mundiais : Mitsubishi, ABB, Citigroup, General Electric, Microsoft, IBM, dentre outras. Essas empresas concentram cada vez mais poder e vão se fortalecendo não apenas pela sua capacitação em gerar novos negócios, mas também por meio de absorção de empresas menores, de fusões, de alianças e parcerias. (HAMEL, 2001, p117).

As grandes corporações com excesso de caixa no início da década de 90 se lançam à busca do crescimento por meio de aquisições, buscando fortalecer-se em seu setor ou mesmo abrir novas possibilidades de rentabilidade em setores diferentes que permitam um rápido crescimento. Este fenômeno acelera ainda mais o processo de concentração dos negócios. (ASLINGER e COPELAND, 2000, p57)

Segundo Martin (1999, p 5), a revolução da Internet não se limita à influência no comércio eletrônico, mas sim à sua influência na maneira de fazer negócios, por meio da : conquista dos corações e mentes dos consumidores, reorganização dos mecanismos de distribuição, nova forma de estabelecimento de preços, mudanças na cultura e linha de comando corporativa e finalmente a integração da vida pessoal e profissional.

O autor destaca ainda, baseado nessas premissas, as tendências que se podem esperar dessa nova ordem que se inicia :

- A consolidação da “Cybereconomia” – novas maneiras de compra e venda, criarão clientes muito mais exigentes.
- A força de trabalho interligada – A informação será acessível a todos os funcionários por meio da Intranet, quebrando as barreiras geográficas de interação entre as equipes.
- A integração da Empresa no ambiente – A separação entre a empresa e seus fornecedores e clientes será cada vez mais tênue, e os processos serão cada vez mais integrados entre todas as partes.
- Os produtos se transformarão em commodities – as interações mudarão a percepção de valor com relação aos produtos, que serão avaliados em um contexto mais amplo de benefícios de uso.
- O consumidor se transformará em informação – as novas tecnologias permitirão conhecer o consumidor em maior profundidade e acompanhar seus movimentos em tempo real
- Surgimento das Comunidades de Experiência – as pessoas estarão ligadas a comunicações globais, onde a informação estará disponível em tempo real.

- O aprendizado será contínuo. – o processo de informação gerará um aprendizado contínuo e cada vez mais rápido, trazendo mudanças constantes no comportamento das pessoas.

As chamadas comunidades virtuais terão uma grande influência nas relações entre as empresas fornecedoras e seus clientes e consumidores, as interações serão contínuas e cada vez mais próximas. Os clientes participarão do processo de desenvolvimento, de produção e finalização do produto e as negociações se estabelecerão de forma interligada, buscando a geração de valor para todas as partes envolvidas. (HAGEL e ARMSTRONG, 1997, p 8)

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2000, p. 79) a mudança das regras tradicionais de negociação, já está ocorrendo nas relações de negócios entre empresas. A descontinuidade causada por mudanças trazidas pela globalização, desregulamentação, convergência tecnológica e a rápida evolução da Internet, apagaram as regras que regiam as negociações entre as empresas. As relações com os principais fornecedores são regidas hoje por uma colaboração mútua em todas as etapas do processo, fazendo com que haja nas negociações um objetivo único de atender a elaboração do produto final, que conquiste o cliente final.

A Globalização é influenciada por uma poderosa força que impulsiona o mundo na direção de uma convergência para a uniformização, e essa força é a tecnologia. Segundo Levitt (1998, p199) a convergência tecnológica é a tendência “para tudo se parecer mais com tudo mais”, nos negócios esta tendência força os mercados na direção da uniformização.

Os professores do MIT (Massachusetts Institute of Technology) Laubacher e Malone (2000 p 74) em um estudo sobre o que seriam as organizações empresariais no futuro, estudaram cinco variáveis : tecnologia; aspirações do homem; ambiente econômico, político e físico; a complexidade do mundo e a evolução demográfica, e esta análise os levou a desenhar dois cenários : uma rede de pequenas empresas e os países virtuais. No cenário das pequenas empresas , as companhias virtuais ou redes integradas podem ser temporárias e durar o tempo necessário para terminar o projeto que lhe deu vida. Espera-se que os grandes “países virtuais” (conglomerado multinacional que seria a continuação das ondas de fusões da segunda metade da década de 1990) transcendam a duração dos projetos, das indústrias e das pessoas.

Está cada vez mais distante a figura da empresa auto suficiente que dominava o todas as etapas do processo desde a matéria prima até o produto acabado.

A maior representante desta filosofia de total integração foi a planta de “River Rouge” nos Estados Unidos da Ford Motor Company . Lá se produzia um único produto, padronizado, o Modelo “A” . A planta recebia de um lado, por meio de seus próprios barcos a vapor, carvão mineral ; e do outro lado saiam automóveis prontos para serem despachados pelo mesmo rio. O carvão era transformado em metal indo diretamente para os moldes, na própria planta; os gases da transformação eram usados para alimentar as caldeiras de vapor , para o aquecimento e para os fornos de pintura. Ford possuía ainda, criação de ovelhas para a produção de lã dos estofados, plantações de borracha no Brasil, e sua própria estrada de ferro para facilitar a interação com as instalações de Detroit. (WEBSTER, 1992, p3)

A partir da nova ordem econômica, do processo de globalização e do desenvolvimento tecnológico, se instalou uma nova ordem de negócios, onde o objetivo de superação do concorrente faz com que as empresas se lancem à busca de novos modelos de gestão que se concentram na tentativa da melhoria operacional e na conquista dos mercados. Esta economia está baseada em princípios totalmente diferentes, nela o dinheiro é informatizado e a informação monetarizada; as formas de trabalho mudam; as estruturas organizacionais mudam; a escala da operação muda. (TOFFLER, 1999, p. 7)

Assistimos a uma sucessão de mudanças que num primeiro momento buscam a otimização e a eficácia operacional interna por meio da redução de custos, do aumento da velocidade de produção e da flexibilidade e velocidade de atendimento ao mercado. Os processos de busca contínua de qualidade, a capacidade de gerar economias anuais de dois dígitos e constantemente aperfeiçoar os níveis de satisfação dos clientes, se tornaram uma expectativa normal dos dirigentes. (POIRIER e REITER, 1997, p.9)

Para atingir esses objetivos as empresas passaram a trabalhar cada vez mais integradas; alianças, participações minoritárias, *joint ventures*, consórcios de pesquisa e marketing, associações em subsidiárias ou em projetos especiais, licenciamento recíproco e outras formas de associação formal ou informal passaram a fazer parte do foco de negócios das organizações. (DRUCKER, 1992, p.2)

Estas interações necessárias para buscar a vantagem competitiva, se fundamentam cada vez mais nas informações e no conhecimento, vetor essencial do sucesso das empresas na conquista do ambiente. Conforme afirma Drucker (1999, p.30), [...] “aquilo que consideramos conhecimento se prova em ação; para nós conhecimento é informação eficaz em ação, focalizada em resultados; esses resultados são vistos fora da pessoa, na sociedade e na economia, ou no avanço do próprio conhecimento”.

O desafio para os executivos não está apenas em aspectos de máquinas, ou trabalhadores ou mesmo tecnologia, mas de interações e de pessoas em seu aspecto mais amplo. Aceita-se a idéia que os tempos de mudança são o grande desafio dos gestores de negócios, que devem rever e construir os novos modelos à medida em que as mudanças do ambiente assim o exijam. (STAUFFER, 1998, p.3)

2.1.1 – As Estratégias Competitivas das Empresas

Desde a década de 70, ondas de mudanças tem influenciado os negócios. Primeiro foi o downsizing, seguido pela onda de qualidade e busca contínua de melhoria em todos os processo. Hoje temos a onda do foco no cliente a redução dos ciclos de vida dos negócios como fatores de influência nas ações de diferenciação competitiva das empresas. (DANIELS e DANIELS, 1993 p21)

Em sua pesquisa, na busca de identificação das variáveis que diferenciavam as empresas inovadoras e de alto padrão, Peters e Waterman (1983, p15) identificaram oito atributos comuns em todas elas :

- uma firme disposição a agir, a fazer as coisas até o fim.
- estar ao lado e junto do cliente
- ter autonomia e Iniciativa
- Produtividade através das pessoas
- Ações orientadas por valores
- Ater-se ao conhecido
- Formas bem simples e equipes dirigentes pequenas
- Propriedades Flexíveis e simultâneas

Como pode ser visto estes atributos não são surpreendentes ou diferenciais como propunham os autores, mas já estabelecem a ênfase na orientação para o cliente, na flexibilidade e nas pessoas.

O enfoque de competitividade de Porter (1992, p 3) é mais amplo e atribui o potencial de rentabilidade da empresa ao que chama as cinco forças competitivas do ambiente que são : Ameaças de Entrada de novos concorrentes, ameaças de serviços ou produtos substitutivos, as relações de negociação representadas pelo poder de fornecedores e compradores e finalmente a rivalidade competitiva entre as empresas existentes.

Nessa mesma linha Aaker (2001, p25) aponta a administração estratégica de mercado como o último estágio da evolução dos sistemas de administração e que se baseia nas seguintes características e tendências que têm surgido no campo estratégico :

- Orientação para o Mercado voltada ao exterior (clientes, concorrentes, mercado e ambiente de mercado)
- Estratégias Pró-Ativas
- Importância do Sistema de Informações
- Análise on-line e tomada de Decisão
- Espírito Empreendedor
- Realidades Globais
- Implementação da Estratégia para servir à Organização
- Horizonte de Tempo Maior, orientar-se pelo longo prazo
- Pesquisa Empírica para validar os conceitos
- Desenvolvimento Interdisciplinar (Marketing, Comportamento Organizacional, Finanças e Contabilidade, Economia e Estratégia)

O estabelecimento da estratégia da empresa está ligado ao problema da definição da competência distintiva. Para resolvê-lo os estrategistas tem que decidir quais aspectos da empresa são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de outras forças ambientais. Esta distinção é essencial porque a decisão estratégica da empresa preocupa-se com o desenvolvimento da empresa a longo prazo. (GHEMAWAT, 2000, p19)

A relação concorrencial estabelecida pelos limites definidos por clientes e concorrentes, sua história e competências faz com que a empresa e seus competidores formem um grupo estratégico. Dentro desse grupo os participantes tendem a se comportar de forma mais semelhante, quando comparados a outros grupos. A rivalidade nesses grupos influenciará as ações estratégicas da empresa e sua longevidade nos negócios. (DAY e REIBSTEIN, 1997, p33)

O foco de longo prazo da estratégia, faz com que seja necessário prever o comportamento do setor, para que possam ser respondidas três perguntas básicas (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p 83) :

- 1) que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos ?
- 2) que novas competências precisaremos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes?
- 3) como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos ?

Segundo Kotler (1999, p17-19) não existem formulas para ter sucesso com a estratégia de mercado mas existem práticas de mercado que podem ser consideradas vitoriosas :

- Vencer pela qualidade superior
- Vencer pelo melhor atendimento
- Vencer devido aos preços mais baixos
- Vencer devido a uma alta participação de mercado
- Vencer devido à adaptação e à customização
- Vencer mediante melhorias contínuas nos produtos
- Vencer devido à inovação no produto
- Vencer por entrar em mercados de alto crescimento
- Vencer superando as expectativas do cliente

As empresas devem ter o foco no cliente como seu objetivo principal na definição de suas ações de mercado e de competitividade. A chave para poder manter esse foco é desenvolver a habilidade para entender o cliente e pensar quais são as necessidades dos clientes atuais, dos potenciais e dos não clientes. Esse entendimento deveria ser a base para estabelecer e definir os planos de curto, médio e longo prazo. (GLASS, 1998, p50)

Esse desafio se faz mais presente ao considerar as mudanças pelas quais o cliente tem passado em suas interações com os fornecedores. O cliente deixou de ter uma posição passiva e passou a interferir ativamente no processo de desenvolvimento e criação do valor que busca nas interações de negócios. Os clientes são colaboradores, co-desenvolvedores e até competidores nas situações em que desenvolvem suas próprias marcas de varejo, por exemplo. Isto leva a uma interação maior com os clientes, uma comunicação efetiva e contínua na busca de uma vantagem competitiva mútua, para o fornecedor e para o cliente. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000,, p80)

O poder do produto passou para o poder do cliente. Vários vendedores comerciais concentram suas vendas em um pequeno número de clientes. A concentração na base de clientes, significa que um pequeno grupo de consumidores tem um grande grupo de fornecedores para atendê-los. (SHAPIRO, SLYWOTZKY e DOYLE, 1998 p1)

De fato o que está ocorrendo é que as empresas competem cada vez mais em mercados amadurecidos, que possuem certas características que os fazem muito diferentes dos mercados em crescimento.

Segundo Christopher (1999, p11), as principais características dos mercados maduros são :

- clientes sofisticados e experientes
- redução da eficiência dos gastos com publicidade
- pouca diferenciação na funcionalidade dos produtos
- competição por preços

Mercados maduros, apresentam características semelhantes aos mercados de commodities, nos quais os clientes percebem pouca diferença entre as ofertas dos concorrentes. Ao não perceber diferenças significativas nas características do produto, estes se tornam muito mais sensíveis ao serviço que é prestado. Segundo Lovelock (1995, p26) “todos os fabricantes fariam bem em considerar como poderiam ajudar os clientes a tornar mais eficaz o uso de seus produtos.”

A agregação de serviços aos produtos irá aumentar a percepção de valor do cliente, já que os benefícios percebidos serão superiores aos custos percebidos na transação. (LOVELOCK, 1995, p.78)

Complementando esta visão, Christopher (1999, p.18) afirma que com a comoditização de mercados, as empresas precisarão aumentar sua taxa de inovação do que é oferecido aos clientes, e a única opção para evitar a concorrência de preços é concentrar-se em aumentar o valor para o cliente.

2.1.2. – As interações entre as empresas

As empresas buscam gerar riquezas por meio de seus recursos. Tradicionalmente os capitais comuns nas empresas são o estrutural, o financeiro e o intelectual. Embora sejam essenciais na gestão das organizações estes não criam riqueza nova, apenas conseguem manter a empresa no seu modelo atual de negócios. A inovação que gerará novas riquezas vem dos capitais :

- Imaginativo – o que desafia sistematicamente as verdades do mercado, realizando coisas que não foram pensadas anteriormente
- Risco – o investimento em coisas novas, que não tem um retorno claro esperado, e que tem um alto risco na obtenção de resultados.
- Relacionamentos – Significa procurar outras habilidades em pessoas e empresas e reconhecer que podem ser aplicadas ao seu negócio.

O capital de relacionamento significa aprender de todos os lados. Buscar interações com os clientes, fornecedores, empresas de serviços, e outros elementos que façam parte do ambiente de negócios. Quanto mais interações houverem e mais profundas forem, maior será a capacidade de gerar novas idéias que é a base da inovação da empresa. (HAMEL, 2002, p39)

Segundo Hamel e Prahalad (1995, p39) quando se fala sobre gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos se pressupõe que a empresa controle a maioria dos recursos necessários para a comercialização dessa inovação. É cada vez mais provável que essa premissa esteja errada. Muitas das novas oportunidades mais interessantes exigem a integração de sistemas complexos, e não a inovação em torno do produto isolado, de uma única unidade de negócios ou uma única empresa.

A necessidade de reunir e harmonizar tecnologias altamente díspares entre si, administrar um processo detalhado de definição de padrões, estabelecer alianças com fornecedores de produtos complementares, cooptar rivais em potencial e ter acesso à mais ampla variedade possível de canais de distribuição mostra que a competição é tanto uma batalha entre coalizões concorrentes e freqüentemente sobrepostas quanto uma batalha entre empresas isoladas.

A visão de Hooley, Saunders e Piercy (2001, p 153) é a de que uma das mais importantes respostas às condições competitivas do mercado, tem emergido da estratégia de colaboração e parceria com outras empresas, como um elemento do processo de direcionamento ao mercado, isto tem sido chamado de parcerias de mercado, alianças estratégicas e marketing networks. Existe uma prioridade em melhor gerenciar o relacionamento com o cliente, mas isto também é acompanhado pela necessidade de esforços de gerenciamento das relações com os colaboradores.

As novas empresas colaboradoras são distintas e diferenciadas, caracterizadas, pela flexibilidade, especialização e na ênfase de gerenciamento do relacionamento, em vez de nas transações pontuais no mercado, de maneira a responder de forma rápida e flexível à mudança acelerada na tecnologia, competição e preferência do consumidor. (WEBSTER, 1992, p4)

O surgimento de empresas inseridas em redes de colaboração, vinculadas por várias formas de aliança, vem se tornando um progresso estratégico dominante em muitos setores. Por exemplo (HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY, 2001, p 153):

- Na Corning Inc. quase 50% das receitas de vendas provêm de alianças e joint ventures
- Na Compaq, líder em computadores, a estratégia é de conquistar a supervia de informação por meio de vinte alianças estratégicas com empresas de telecomunicação e software.
- O setor de linhas aéreas internacionais é dominado por um número pequeno de grupos de linhas aéreas operando como alianças competitivas ao redor do mundo.

As redes que se criam hoje na Internet do *Business to Business* fazem mais que simplesmente aumentar a eficiência e a produtividade das empresas. Elas conectam pessoas de culturas e pensamentos diferentes.

Fomentam o valor do capital intelectual compartilhado, das metas e dos objetivos mútuos e da colaboração entre equipes diversificadas. A rede eletrônica não facilita simplesmente a natureza colaborativa do trabalho, mas também educa os participantes de maneira sutil e eficaz. (McKENNA, 2001, p140)

Outro tipo de serviço de alto valor agregado que pode ser aplicado a qualquer tipo de produto manufaturado é a administração da cadeia de oferta. As empresas que se especializam em logística de negócios assumem a responsabilidade pelo armazenamento e transporte de inputs materiais, bens acabados e peças distribuídas em um país. As ligações podem se estender das fábricas de fornecedores às fábricas ou montadoras dos clientes. E destas para atacadistas e usuários finais ou lojas de varejo. (LOVELOCK, 1995, p27)

As alianças logísticas estão se tornando um lugar comum nos acordos de negócios., com o objetivo de baixar custos operacionais de distribuição e de estocagem e ainda melhorar a qualidade dos serviços ao cliente.. Outro aspecto interessante é a cooperação que os acordos incentivam e que por vezes substitui as posturas adversárias, que separam compradores de vendedores. (BOWERSOX, 1998,p.332)

Estas alianças tem sido ampliadas a tal ponto de permear todas as atividades das empresas envolvidas no processo de levar produtos finais aos consumidores. A esta visão se deu o nome de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, que surge como uma evolução natural do conceito de logística integrada. Enquanto a logística integrada representa uma integração interna de atividades, o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, representa sua integração interna, incluindo uma série de processos de negócios que interligam os fornecedores aos consumidores finais. (FIGUEIREDO E ARKADER, 2000 p49)

Para Christopher (1997, p13) tradicionalmente a maioria das organizações vêem-se como entidades que existem independentemente, e que precisam competir para sobreviver. A cadeia de suprimentos, contradiz essa visão, representando uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final.

Como pode se entender do que foi descrito, as empresas passam por grandes desafios de adequação ao novo ambiente, que traz novas dimensões de tecnologia, de capital, de comportamento de consumidores, de foco em inovação

e criatividade, mas principalmente, traz um questionamento sobre o modo tradicional individualista de realizar negócios, indicando que as soluções de competitividade são cada vez mais fruto de um trabalho em conjunto que une as empresas em novas formas de negociação e de relacionamentos estabelecidos entre compradores e vendedores.

2.2 – EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE MARKETING

O estudo de marketing não se originou com uma orientação gerencial. Seu início pode ser encontrado por volta de 1910 nas universidades do interior dos Estados Unidos, onde o grande envolvimento com o setor agrícola criou uma preocupação com os mercados agrícolas e com os processos que levavam os produtos ao mercado e determinavam seus preços.

A análise estava centrada em torno das commodities e nas instituições envolvidas em movimentá-las : da fazenda, da floresta, do mar, das minas e das fábricas para o processamento industrial, para os usuários e consumidores. Deste enfoque surgiram três linhas de estudo ; uma que se concentrou nas próprias commodities, outra que estudou as instituições de marketing que levavam os produtos ao mercado, distribuidores, atacadistas e varejistas em suas várias formas e finalmente a que estudou as funções que essas instituições desenvolviam. Todos esses enfoques tendiam a ser mais descritivos do que normativos. (WEBSTER, 1992, p2)

É interessante notar que esses enfoques iniciais não tem uma orientação gerencial. Marketing era visto como um conjunto de processos sociais e econômicos, ao invés de ser visto como atividades e responsabilidades de gestão empresarial.

Marketing está ligado ao estudo de como as coisas são compradas e vendidas, e isto traz uma ampla gama de conceitos e princípios que devem ser estudados e que estão concentrados no sucesso ou fracasso obtido com o comportamento do consumidor no ponto de venda. O sucesso das ações de Marketing está ligado ao entendimento do comportamento do consumidor (BONOMA, 1989, p1).

Marketing é direcionado por três escolas de pensamento (SHETH e GROSS, 1988 p.33) :

- *Commodity School*, se ocupa da classificação dos diferentes produtos segundo suas características (especialmente as físicas) e os comportamentos de compra correspondentes dos consumidores;
- *Functional School*, a função comercial se torna fundamental e o centro de interesse se muda para a transferência dos bens do produtor ao consumidor; esta considera o marketing como um instrumento cognitivo (e não operativo) funcional às decisões estratégicas e operativas da empresa;
- *Institutional School* que por sua abordagem do tipo estruturalista derivada da economia empresarial, se diferencia da escola do funcionalismo ancorada em um modelo restrito do marketing. A escola do institucionalismo tende a levar em consideração inclusive os componentes do sistema não diretamente dotados de implicações econômicas, considerando a empresa como uma instituição que se refere a uma coletividade, e não como puro e simples sujeito econômico.

O estudo de Marketing como processo de gestão evoluiu a partir da década de 60, quando foi definido como um processo de tomada de decisão e de solução de problemas baseado em análises do campo da economia, da psicologia, da sociologia e da estatística. A gestão de marketing tornou-se uma função aceita amplamente, desenvolvendo-se a partir de uma visão mais tradicional de vendas, para uma maior ênfase em planejamento e desenvolvimento de produtos, preço, promoção e distribuição.

Este enfoque valoriza a importância da pesquisa de Marketing como um veículo para identificar as necessidades do mercado e permitir que a empresa adeque suas competências para atender a este mercado. O marketing é considerado a principal função da organização, pois o objetivo de qualquer empresa é dar satisfação ao consumidor. (DRUCKER, 1954, e LEVITT, 1960).

Embora essa definição seja amplamente aceita, não há uma clara indicação dos aspectos de rentabilidade da empresa em suas interações com o mercado. Anderson (1982, p3) amplia essa visão enfocando a solução do paradigma

microeconômico da ênfase na maximização do lucro. A unidade básica de análise era a transação em ambientes competitivos feita por empresas altamente integradas e controlando todas as etapas de produção. As transações de mercado conectam a empresa aos seus clientes e fornecedores.

A análise da gestão de marketing se concentra na demanda (faturamento), custos e rentabilidade e no uso de modelos tradicionais de análise econômica, para encontrar o ponto onde a receita marginal e os custos marginais maximizam a rentabilidade. (WEBSTER, 1992, p3)

A atividade de gestão de marketing começa a se tornar mais complexa com a aplicação de modelos das ciências comportamentais, para estruturar a definição de problemas, ajudando o pesquisador de mercado a definir as questões mais relevantes e para identificar as principais variáveis que influenciam os relacionamentos. A análise estatística também é utilizada para testar a relevância das hipóteses de comportamento identificadas.

Segundo Di Nallo (1999, p27) o marketing encontra-se na linha de separação entre os modelos bastante rígidos da economia (com suas leis matemáticas) e a interpretação do contexto social (necessariamente variável e modificável). Enquanto o objetivo primário do marketing for o lucro, o mesmo acabará necessariamente por voltar à categoria das disciplinas empresariais, em última hipótese como uma função de agregação e superior a todas as outras, mas sempre ligada à empresa e ao seu objetivo principal : o lucro.

Temos em marketing, segundo McCarthy e Perreault (1997, p22) dois enfoques:

- Micromarketing – que é o desempenho das atividades destinadas a realizar os objetivos de uma organização, partindo das necessidades do consumidor ou cliente e dirigindo-lhes um fluxo de bens e serviços a partir de um fabricante ou produtor.
- Macromarketing – que é o processo social que dirige o fluxo econômico de bens e serviços dos produtores aos consumidores de maneira que iguale eficazmente a oferta e a demanda e realize os objetivos da sociedade.

Para efeito de desenvolvimento deste trabalho será considerado prioritariamente o enfoque do Micromarketing, atendendo os objetivos de ganhos e rentabilidade.

A aplicação formal de rigorosas técnicas analíticas para a busca de solução dos problemas de marketing, requer especialistas de vários tipos. Os departamentos típicos de marketing incluem especialistas em vendas, comunicação, distribuição, pesquisa e talvez serviço de atendimento ao cliente e preços. A alta especialização de marketing se adequou bem à estratégia, estrutura e cultura de grandes organizações.

Estas grandes empresas criaram os departamentos de marketing como uma extensão do departamento de vendas. Enquanto o marketing se concentrava nas decisões estratégicas de longo prazo, vendas se concentrava nas ações operacionais de curto prazo, iniciando um processo de distanciamento das duas atividades.

2.2.1 – As variáveis de Marketing

O conceito e ação de marketing tem que ser avaliado segundo Lambin (200, p7) suas duas abordagens:

- Marketing Estratégico – que é a abordagem de análise das necessidades do mercado, de identificação dos segmentos de mercado, da sua atratividade, do nível de competitividade e da escolha de uma estratégia e de um posicionamento
- Marketing Operacional – que é a abordagem de ação operacional sobre o segmento alvo escolhido, definindo os objetivos e táticas por meio de um plano de marketing, a definição das ações do Marketing Mix, o estabelecimento do orçamento de marketing e a implantação e controle.

Estes dois enfoques trabalham interligados havendo uma relação praticamente direta entre as atividades como se pode ver pela figura que segue :

MARKETING ESTRATÉGICO ABORDAGEM DE ANÁLISE	MARKETING OPERACIONAL ABORDAGEM DE AÇÃO
Análise das Necessidades: Definição do mercado de atuação	Escolha do(s) Segmento(s) - Alvo
Segmentação do Mercado : Macro e Micro Segmentação	Plano de Marketing : Objetivos, posicionamento, ações táticas
Análise da Atratividade : Mercado Potencial, ciclo de vida	Estabelecimento do Mix de Marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção)
Análise da competitividade : Vantagem concorrencial diferenciada	Orçamento de Marketing
Escolha de uma Estratégia de Desenvolvimento	Implantação e Controle do Plano

Figura 2.1 : Enfoques da abordagem de Marketing : LAMBIN, J.J. Marketing Estratégico 4^a ed. Lisboa : McGraw Hill, 2000 p. 7

Segundo (WEBSTER, 1992 p4) o objetivo das funções de marketing é em primeiro lugar desenvolver um amplo entendimento do ambiente de mercado para assegurar-se de que a empresa esteja produzindo os produtos e serviços que o consumidor deseja. Com um ótimo mix de produto disponível, a função de marketing (vendas, propaganda, promoção e distribuição) seria responsável por gerar a demanda necessária para esses produtos, por criar a preferência dos consumidores por meio de comunicação de massa ou pessoal, e pelo gerenciamento do canal de distribuição por onde os produtos estariam disponíveis para os consumidores.

O âmbito das atividades de marketing abrange o ambiente externo e interno da organização. As variáveis do ambiente interferem diretamente sobre os resultados de marketing, e por serem autônomas, não podem ser controladas pela empresa. Fazem parte deste ambiente as variáveis econômicas, político-legais, tecnológicas, fatores culturais e sociais, mas principalmente os concorrentes e os clientes e consumidores.

Uma vez que a empresa tenha decidido como atuar no mercado, estará pronta para planejar os detalhes de suas ações de marketing mix, que é um dos principais conceitos em Marketing. O marketing Mix pode ser definido como um conjunto de variáveis controláveis, ferramentas de marketing tático, que a empresa mescla, para produzir a resposta que deseja do mercado. O marketing mix é formado por tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser encontradas em 4 grupos de variáveis conhecidas como os “4 P’s” (produto, preço, praça e promoção) (KOTLER e ARMSTRONG, 2001, p67) :

- Produto – são todas as combinações de produtos e serviços que a empresa pode oferecer ao mercado.
- Preço – é o montante de dinheiro que os clientes tem que pagar para obter o produto. Os fabricantes de produtos acabados estabelecerão os preços para os intermediários do canal de distribuição, buscando um nível de preço que se espera seja oferecido ao consumidor final
- Praça – são todas as atividades que uma empresa executa para tornar o produto disponível para o consumidor final.
- Promoção – são as atividades que comunicam os benefícios do produto e tentar persuadir os consumidores a comprá-lo.

Um programa efetivo de marketing irá mesclar todos os elementos do marketing mix em um programa coordenado de tal forma que os objetivos da empresa sejam atendidos.

Na visão de Kotler e Armstrong (2001, p68), há no entanto uma crítica ao marketing mix no sentido de sua foco na visão do vendedor e não do consumidor. Desta forma o marketing mix poderia ser melhor descrito como os “4 C’s” :

4 Ps	4 Cs
Produto	Solução para o cliente
Preço	Custo para o cliente
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

FIGURA 2.2 – MIX DE MARKETING KOTLER, P. e ARMSTRONG,G. Principles of Marketing 9ª ED – New Jersey : Prentice Hall, 2001 p68

Enquanto os profissionais de marketing estão voltados para a venda do produto, os clientes se vêem comprando um valor ou uma solução para seu problema. Os clientes estão interessados em mais que apenas preço, estão mais preocupados com o custo total de compra, uso e descarte de um produto. Os clientes querem os produtos e serviços o mais convenientemente disponíveis possível, e finalmente querem um canal de comunicação de duas vias. O correto é que os profissionais de marketing pensem primeiro no comportamento dos “4C’s” e construam as ações dos “4P’s” sobre essa base do consumidor.

Foi realizada uma pesquisa junto aos gerentes de marketing, de atendimento ao cliente, de produto e aos diretores gerais, buscando identificar quais as variáveis de marketing consideradas mais importantes, foram considerados os 4p’s, foi adicionado um “S “ para representar os elementos de Serviços e dois “Cs” representando a sensibilidade e a conveniência dos clientes. O estudo apresentado por Hiam e Schewe (1992, p.19) demonstrou a seguinte importância para as variáveis :

1. Sensibilidade do Cliente – atitude, atendimento e resposta frente às demandas dos clientes.
2. Produto – qualidade, confiabilidade e características
3. Conveniência dos Clientes – atendimento, disponibilidade e modelos de vendas
4. Serviço – atendimento de pré e pós vendas
5. Preço – Preço estabelecido, formas de pagamento e promoções
6. Ponto de Venda – garantir acessibilidade, atratividade do local, formas de pagamento e atendimento ao cliente
7. Promoção – Propaganda, publicidade, vendas, serviços pré-venda e ofertas especiais de vendas.

É interessante notar como resultado da pesquisa, que o item mais importante com relação às variáveis está ligado aos consumidores e não às variáveis tradicionais dos P’s, o que indica a necessidade de ampliar a visão das variáveis controláveis para o comportamento dos consumidores .

Outro fator importante a considerar na interação do Marketing Mix, segundo Shapiro (1985, p5), é a necessidade de interação entre os diversas variáveis que o compõem e que podem ocorrer basicamente em três graus distintos:

- Consistência – uma interação lógica e utilitária entre dois ou mais elementos. Por exemplo um produto de alto nível deve ser vendido em um varejista de alto nível. Se por alguma razão houver inconsistência entre os elementos é importante que o consumidor seja alertado e orientado a respeito da mesma, e que seja mantida pelo mais curto espaço de tempo possível.
- Integração – uma interação ativa e harmoniosa entre os elementos. Por exemplo uma forte campanha de comunicação para divulgar um produto de preço mais elevado, pois a margem do produto irá permitir um gasto maior com a campanha.
- Alavancagem – onde cada elemento é utilizado para dar o melhor suporte para a maximização do mix total. Por exemplo não se deve continuar gastando muito dinheiro em comunicação quando a curva de vendas já atingiu seu limite e tende a se estabilizar a partir daquele ponto.

O programa de marketing mix deve também preocupar-se com a adequação ao perfil e cultura da empresa; programas de atendimento diferenciado e personalizado devem ser aplicados em empresas com cultura centrada nos clientes, assim como, programas muito agressivos em preços devem estar de acordo com a filosofia da empresa voltada para custos, por exemplo.

Com base no enfoque do Marketing Estratégico e Operacional apresentado anteriormente, pode-se se dizer que a análise dos “4C’s” atende o enfoque do Marketing estratégico e que por sua vez a análise dos “4P’s” atende o enfoque do marketing operacional, estando portanto ambos interligados na implantação dos conceitos de marketing na organização.

2.2.2 – As orientações de Marketing

As orientações de Marketing são geralmente apresentadas em eras, pelos diversos autores, que concordam nas três primeiras: produção, vendas e marketing, porém abordam as eras seguintes de acordo com perspectivas distintas.

Estas eras estão de toda forma ligadas ao estágio de desenvolvimento dos mercados e em função disso são posicionadas no tempo, estabelecendo de forma geral a era da produção até a década de 1940, a de vendas entre 1940 e 1960 e a de marketing a partir desta.

Para Lambin (2000, p.15-29), é a complexidade do ambiente que orienta a evolução das eras das funções de marketing, que podem ser divididas em marketing passivo, marketing operacional (ou da organização) e marketing estratégico (ou ativo).

O marketing passivo é praticado em ambientes econômicos caracterizados pela existência de um mercado potencial importante, mas onde existe uma falta de oferta e a capacidade de produção disponível é insuficiente para atender a demanda. A ótica de produção prevalece, e se apoia na hipótese implícita de que a empresa sabe o que é bom para o consumidor.

O marketing operacional destaca a dimensão ação do conceito de marketing. Esta orientação foi progressivamente adotada nas economias ocidentais ao longo dos anos 50, pelas empresas de bens de consumo, já que a procura estava em franca expansão e as capacidades de produção disponíveis. As mudanças no ambiente responsáveis por essa orientação foram : o surgimento de novas formas de distribuição, o alargamento geográfico dos mercados e o desenvolvimento generalizado da política de marca exigida pela venda. Nesta orientação a ação de marketing se torna menos passiva e predomina a ótica da venda, que tem implícitas as hipóteses de que : os consumidores tem uma resistência natural à compra de produtos; os consumidores podem ser incitados a comprar mais e a empresa deve criar um poderoso departamento de vendas e utilizar meios promocionais importantes para atrair e manter a clientela.

O marketing estratégico, se destaca a partir da desaceleração do crescimento de mercado, que gera uma estagnação em grupos de compradores com expectativas diferentes, a intensificação da concorrência e por outro lado a intensificação do ritmo de inovação. Neste tipo de mercado, a função de marketing não é simplesmente explorar um mercado existente; os objetivos prioritários são encontrar segmentos ou nichos portadores de crescimento, desenvolver conceitos de produtos novos adaptados a necessidades em mudança. As mudanças no ambiente que favorecem a aplicação desta orientação foram: a maturidade dos mercados e a saturação progressiva das necessidades que correspondem ao núcleo

de mercado; a aceleração e generalização do progresso tecnológico e a internacionalização acrescida dos mercados que se seguiu após o aumento progressivo dos obstáculos ao comércio internacional. Neste tipo de mercado a política de marketing deve basear-se sobretudo na análise das necessidades e das funções e/ou utilidades facultadas pelos produtos. A hipótese implícita que está na base da óptica de marketing é que a satisfação da necessidade do comprador é o objetivo primordial da empresa, não por altruísmo, mas porque é a melhor forma de atingir os objetivos de rentabilidade e crescimento.

A visão de Kotler, (2000, p. 16 – 22) é de que há cinco conceitos alternativos que podem orientar as atividades de marketing: produção, produto, vendas, marketing e marketing societal.

O conceito de Produção, considera que os consumidores irão buscar os produtos que estão disponíveis e que são acessíveis financeiramente. Portanto a gestão deve se focar em melhorar a eficiência de produção e distribuição. Embora seja o conceito mais antigo ainda pode ser utilizado em ambientes onde a demanda por um produto seja maior que a capacidade de produção, ou quando o custo do produto é muito alto e a melhoria em produtividade pode reduzir os custos para torna-lo mais acessível.

O conceito de Produto, considera que os consumidores irão favorecer produtos que oferecem a melhor qualidade, performance e inovação. Portanto a gestão deveria se concentrar em fazer melhorias contínuas no produto. Esta orientação pode levar a uma miopia de marketing concentrando-se excessivamente nos aspectos técnicos e não percebendo as variáveis de uso e benefício que são adquiridos pelos consumidores.

O conceito de Vendas , considera que os consumidores não comprarão a quantidade suficiente de produtos da empresa, ao menos que esta se empenhe em uma ampla ação de vendas e promoção. Este modelo se aplica quando a empresa tem sobre capacidade de produção ou estoque, ou para produtos que não são procurados naturalmente. Assume que os consumidores que compraram por pressão e se encontram insatisfeitos esquecerão o que houve e voltarão a comprar novamente. Na realidade o que se tem identificado é a insatisfação dos consumidores com este tipo de prática, que evitam a recompra desta mesma empresa.

O conceito de Marketing, considera que para atingir os objetivos organizacionais é necessário identificar e atender as necessidades e desejos dos consumidores, melhor do que os concorrentes. Diferentemente do conceito de vendas que tem uma ótica interna e busca o resultado pelo volume de vendas, este conceito tem uma ótica externa, e busca o resultado por meio da satisfação dos clientes.

O conceito de Marketing Societal, considera que a empresa deve determinar as necessidades e desejos de seu público, e então entregar um valor superior aos clientes de tal forma que aumente a qualidade de vida dos consumidores e da sociedade como um todo. Este conceito é o mais recente e atende um ambiente com problemas de escassez de recursos, de deterioração dos ambientes naturais, de rápido crescimento populacional, de crises econômicas mundiais e serviços sociais deficientes. A questão básica desta orientação se concentra em conseguir ao mesmo tempo atender as necessidades dos consumidores no curto prazo, sem prejudicar seu conforto e o ambiente no longo prazo.

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001, p7-9), a evolução de marketing se deu em três estágios sucessivos, produção, vendas e marketing.

O estágio de Orientação para Produção, normalmente enfocavam o aumento da produção enquanto assumiam que os consumidores procuravam e compravam produtos bem feitos e de bom preço. Os executivos com conhecimento da área de manufatura e engenharia criavam a estratégia da empresa. Encontrar os consumidores era visto como uma função relativamente menor.

O estágio de Orientação para as Vendas, surge quando a depressão traz uma drástica redução da demanda e o principal problema passa a ser a venda da produção. Este estágio foi caracterizado por uma maciça dependência na atividade promocional para vender os produtos que a empresa tinha disponíveis. Neste estágio, atividades relacionadas a vendas e executivos de vendas começam a ganhar respeito e responsabilidade de gerenciamento da companhia.

O estágio de Orientação para o Marketing orienta as empresas a identificar o que os consumidores querem e adaptam todas as atividades da empresa para satisfazerem essas necessidades de forma mais eficiente. As atividades de marketing são ampliadas e ganham importância na organização, os executivos de marketing passam a participar ativamente na elaboração da estratégia

da empresa, e a preocupação com o cliente passa a permear todos os setores da organização.

A evolução das orientações de marketing é vista de forma semelhante por Churchill e Peter (2000, p7-12), que consideram além das orientações de produção, vendas e marketing, a orientação para o valor.

A orientação para a produção concentra-se nos produtos e em como fabricá-los com eficiência. Pressupõe que se os produtos forem melhores, os clientes irão comprá-los. O papel do marketing nesta orientação é essencialmente, entregar produtos em locais onde possam ser comprados.

A orientação para vendas envolve a concentração das atividades de marketing na venda de produtos disponíveis. É usada normalmente quando a oferta de produtos e serviços é maior que a demanda.

A orientação para marketing tem um enfoque de longo prazo quando comparada com as anteriores. Essa abordagem depende de compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los. Dessa forma, os profissionais de marketing podem criar lealdade e competir de forma eficiente com outros profissionais. Esta orientação tem limitações que podem ser perigosas para o desenvolvimento dos negócios pois ao concentrar-se apenas nos clientes, ela pode incentivar as organizações a dar atenção insuficiente a outros grupos importantes, como empregados e fornecedores. Além disso ela ignora a capacidade dos concorrentes satisfazerem necessidades e desejos de forma mais efetiva e eficiente.

A orientação de marketing voltada para o Valor é uma extensão da orientação de marketing que busca alcançar os objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes. Há seis princípios que formam a essência dessa abordagem:

- Princípio do Cliente – concentre-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente.
- Princípio do Concorrente – ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência.
- Princípio Proativo – tome a iniciativa de mudar o ambiente para melhorar as chances de sucesso.
- Princípio Interfuncional – use equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de marketing

- Princípio da Melhoria Contínua – melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing.
- Princípio do *Stakeholder* – considere o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização.

O marketing voltado para o valor é baseado numa visão simples do motivo que leva clientes a comprar produtos e serviços.

Segundo Czinkota (2001 p 27- 28) o marketing apresenta o seu desenvolvimento histórico e filosófico em termos de eras. Aborda as eras comuns de produção, vendas e marketing e acrescenta a era de marketing de relacionamento.

A era da Produção era baseada na atitude filosófica de que bons produtos venderiam a si mesmos. A era de produção caracteriza-se pelas companhias que se concentram no desenvolvimento de técnicas de produção de massa, na crença de que bons produtos, com preços acessíveis e fossem amplamente disponíveis, seriam disputados pelos clientes.

A era de Vendas, surge num momento onde os estoques resultantes da orientação anterior cresciam constantemente. A filosofia era de encontrar clientes para os estoques ainda não vendidos. Foram desenvolvidas campanhas publicitárias para convencer os clientes a comprar produtos que, de outra maneira, não iriam adquirir. Em geral, nessa era o gerente de marketing recebia o título de gerente de vendas.

A era de Marketing realça a importância do valor da informação de mercado como prioritária para fazer os planos de produção. É caracterizada pela importância colocada na identificação e satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores antes de produzir os produtos. A base lógica era a de que a companhia produziria aquilo que o consumidor quisesse e este, então iria adquirir o produto.

A era do Marketing de Relacionamento reforça e amplia o foco concentrado no cliente na era do marketing. Tradicionalmente os negócios estiveram voltados para atividades de marketing de conquista, que enfatizava a própria venda em vez dos participantes da venda. Esta era reconhece o valor e o potencial de lucro da conservação do cliente, criando relações comerciais que motivem os clientes atuais a continuar comprando. Esta era se caracteriza ainda pela ampliação da definição de clientes para incluir os fornecedores.

Como pode se ver pelas definições dos diversos autores, a orientação de marketing passa por duas eras de predomínio da visão interna, produção e vendas, e a partir destas pelas eras que tem o foco na visão externa, no mercado ou mais especificamente no cliente.

A aplicação dos modelos está sempre ligada a uma reação de mercado, portanto é o estágio do mercado que determinará a aplicação mais adequada por parte da organização.

Insere-se ainda, quando se estabelece a visão de mercado, o conceito de olhar as relações a longo prazo, abandonando o predomínio imediatista das eras anteriores, voltadas para as ações internas da empresa.

Por fim, a visão de mercado, generalista, começa a ceder lugar para a visão mais específica dos clientes ou grupos de clientes.

2.2.3- Estratégias Genéricas de Marketing

O termo Estratégia tem sido aplicado em Marketing com três diferentes níveis de agregação (BOYD e LARRECHE, 1978 p.18):

- Estratégias de Marketing – tem o foco na manipulação das variáveis do marketing mix. De acordo com este enfoque estabelecer uma estratégia de produtos consiste em selecionar um preço, estabelecer uma campanha de comunicação e definir um plano para sua distribuição no mercado.
- Estratégia de um Elemento de Marketing – tem um foco mais estreito, aplicando-se a uma determinada atividade de Marketing; uma estratégia de promocional de vendas; uma estratégia de distribuição intensiva, seletiva ou exclusiva; ou ainda uma estratégia de desnatamento ou penetração no estabelecimento dos preços.
- Estratégia de Lançamento e Manutenção de Produtos – considera as estratégias que buscam decisões específicas em marketing com relação à participação de mercado, maximização dos lucros ou defesa frente aos concorrentes.

De acordo com Schnaars (1991, p19) o escopo de estudo da estratégia de marketing tem mostrado grande variabilidade de definições.

Uma definição utilizada constantemente diz respeito ao foco em dois elementos: identificação de um mercado alvo e seleção de um mix de marketing para servir a este mercado. A ênfase está nos consumidores e não nos competidores.

Outra forma de estratégia de marketing bastante utilizada enfatiza o aspecto amplo da utilização da estratégia na gestão do negócio. Esta definição estabelece quatro etapas para a aplicação do processo : 1)definição do negócio, 2)estabelecimento da missão da empresa, 3) estabelecimento de planos de ação para marketing, produção e outras áreas afins e 4)estabelecer o orçamento para esses planos.

A falta de uma definição clara de estratégia não ocorre apenas em Marketing. Bracker (1980, p19) pesquisou e identificou dezessete tipos distintos de enfoques nas definições de estratégias empresariais. Encontrou no entanto três tópicos presentes na maioria : Estratégia corporativa está ligada à análise ambiental; os recursos e as competências das empresas e o estabelecimento de Objetivos e Metas.

Já Doyle (1997 p4) argumenta que poucas empresas tem tido sucesso ao moverem-se das ações de marketing operacional para a implantação de ações de longo prazo que tenham uma consistência estratégica e que criem valor para os acionistas. Neste sentido distingue as estratégias entre :

- Estratégias Radicais – conseguem crescimento rápido em vendas e lucros, mas, por não construírem um valor para o cliente por meio de produtos e serviços superiores, não criam um valor acionário a longo prazo.
- Estratégias Racionais – alcançam alto desempenho a curto prazo criando novos produtos que são significativamente mais baratos ou melhores que os competidores tradicionais. Tem limitações ao não oferecer vantagens competitivas, defensivas e sustentadas.
- Estratégias Robustas – Alcançam desempenho constante no longo prazo, criando um valor para o cliente e construindo relacionamentos com o cliente a longo prazo. As características destas estratégias são o foco em um valor superior para o

cliente, mas reconhecendo que a falta de inovação propriamente dita pode oferecer uma vantagem no longo prazo; fazer investimento a longo prazo nos relacionamentos com os fornecedores, distribuidores, funcionários e clientes; desenvolvimento de cadeias de fornecimento e tecnologias de informações para oferecer desempenho operacional superior.

Estas orientações mostram a necessidade da organização se posicionar voltada para o mercado e mais especificamente para os clientes. Segundo Webster (1997 p6), de todas as funções de gerenciamento o marketing encontra a sua maior dificuldade em definir seu posicionamento na organização, porque ele é simultaneamente cultura, estratégia e tática. Argumenta que o marketing envolve :

- Cultura Organizacional – o marketing pode ser expresso como o conceito de mercado, isto é, um conjunto de crenças e valores que motivam a organização por meio de um compromisso fundamental em atender às necessidades do cliente por meio de um caminho lucrativo.
- Estratégia – o marketing procura desenvolver respostas eficientes a ambientes de mercado em transição ao definir segmentos de mercado, e desenvolver e posicionar produtos àqueles públicos-alvo
- Táticas – o marketing é preocupado com as atividades do dia-a-dia como o gerenciamento de produtos, preço, distribuição e comunicação, tais como publicidade, vendas diretas, propaganda e promoção de vendas.

Estas orientações levam a um conjunto de princípios de marketing que norteiam as atividades estratégicas e operacionais e que mudou a forma como as empresas definem os seus negócios (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001 p23-24) :

1. O cliente é o centro de tudo – os objetivos a longo prazo da organização serão mais fáceis de atingir se o cliente estiver extremamente satisfeito. O padrão de qualidade do produto, do atendimento e do serviço deve ser estabelecido a partir da ótica do cliente.

2. Os clientes não compram produtos – a decisão de compra é mais influenciada pelos benefícios e necessidades de uso do produto do que por suas características intrínsecas.
3. O marketing é muito importante para ser deixado a cargo apenas do departamento de marketing – marketing é uma visão de mercado, de cliente, da empresa como um todo. Toda a empresa tem que ter o foco no cliente e não apenas o departamento de marketing.
4. Os mercados são heterogêneos – os clientes tem características individuais diferentes, que podem ser identificadas em segmentos, nichos ou mesmo clientes individuais.
5. Os mercados e clientes mudam constantemente – os mercados são dinâmicos e praticamente todos os produtos e serviços tem uma vida limitada até que seja descoberta uma nova maneira de atender os desejos e necessidades dos consumidores. A intensidade competitiva influencia diretamente a velocidade de mudança no mercado.

Para que o gerenciamento estratégico consiga fazer frente ao ambiente é preciso que ele esteja cada vez mais orientado para o mercado, e neste aspecto o marketing assume um papel de liderança por meio da identificação das necessidades do cliente, da escolha do posicionamento competitivo a ser adotado e da implementação da estratégia de marketing.

2.2.3.1 – O processo estratégico de marketing

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.30) o desenvolvimento de uma estratégia de marketing pode ser analisado em três níveis : o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo da empresa e a implementação da estratégia.

Figura 2.3 O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING HOOLEY, G. J. , SAUNDERS, J. A. e PIERCY, N. F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2ª ed. São Paulo : Prentice Hall, 2001 p30)

A estratégia central é uma declaração tanto dos objetivos da empresa como das estratégias mais amplas que ela usará para atingi-los. Os três componentes principais para o estabelecimento da estratégia são : Definir a finalidade ou missão do negócio; analisar o perfil das capacidade da empresa, ou seus pontos fortes e fracos; e examinar o setor (os clientes e os concorrentes) em que a empresa opera ou deseja operar. A empresa deve buscar a visão e avaliação das oportunidades oferecidas no mercado e identificar suas competências para poder aproveitá-las.

O Posicionamento Competitivo é uma declaração dos mercados – alvo em que a empresa irá competir, e a vantagem diferencial, como a empresa irá competir. O posicionamento é desenvolvido para que as metas estabelecidas pela estratégia central sejam atingidas.

A vantagem diferencial pode ser criada com base nas competências específicas da empresa em relação à concorrência. Os fatores fundamentais que devem nortear a criação de vantagem residem no fato de que ela deve ser um valor

para o cliente ao mesmo tempo em que se emprega uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy, (2001 p87), a identificação realística das opções de estratégias de marketing de uma empresa pode ser empreendida no contexto das capacidades, competências, recursos e ativos da empresa. E embora se deva reconhecer as capacidades existenciais e potenciais, essa é a base na qual se deve construir a posição competitiva, e qualquer estratégia de marketing que não esteja baseada nessa realidade terá pela frente dois riscos : ignorar as capacidades que poderiam diferenciar a empresa aos olhos do cliente ou considerar recursos e habilidades para o sucesso que a empresa não domina.

A empresa deve ter uma clara visão dos seus recursos e competências, por meio da avaliação de seus ativos de marketing, que segundo Davidson (1993 p100), são propriedades normalmente intangíveis e que podem ser usadas com vantagem no mercado.

Essencialmente, uma abordagem de marketing baseada em ativos tenta adequar os ativos da organização às necessidades e desejos de seus clientes escolhidos. Nesse sentido difere de uma orientação de produto (que começa com o que a empresa julga ser) e de uma orientação para o marketing (em que os mercados são procurados porque são atraentes, não considerando a capacidade da empresa de servir o mercado).

Os ativos de marketing podem ser agrupados em :

- Ativos baseados no Cliente – são os ativos reais ou imaginários valorizados pelo cliente atual ou potencial. Existem na mente do cliente e são essencialmente intangíveis por natureza. São compostos pelo nome e reputação da empresa, a percepção de sua marca, posição atual no mercado, domínio efetivo ou aparente do mercado e produtos e serviços de qualidade superior.
- Ativos baseados na Distribuição – estão relacionados com a maneira pela qual o produto ou serviço é levado até o cliente. São compostos pela rede de distribuição, e o controle sobre a distribuição, poder exercido, exclusividade de distribuição, prazo de entrega, garantia de fornecimento e rede de fornecedores.

- Ativos Internos – estão relacionados à capacidade operacional e ao domínio das operações que a empresa tem para responder às necessidades do ambiente de forma diferenciada. São compostas por vantagens de custo, sistema de informações e inteligência de mercado, cadastro de clientes atuais, aptidões tecnológicas, know-how de produção, patentes, franquias e licenças, parceiras e a própria cultura corporativa.
- Ativos baseados em Alianças – os ativos apresentados podem ser identificados internamente na empresa em si, ou obtidos por meio de alianças estratégicas e parcerias. Embora existam riscos estratégicos envolvidos, alianças estratégicas podem ser vistas como uma maneira de aumentar a reunião de ativos e capacidades da empresa sem incorrer na despesa e perda de tempo em desenvolvê-los dentro da empresa. Estas alianças podem facilitar o acesso ao mercado, favorecer as aptidões de gestão, acesso a tecnologia compartilhada e exclusividade de fornecimento.

Como pode ser interpretado pelo descrito anteriormente, as estratégias genéricas de marketing estarão baseadas: na capacidade de resposta da empresa ao ambiente em que está inserida, de seu posicionamento de mercado, com o objetivo de conquistar um determinado segmento e no desenvolvimento de seu relacionamento com o cliente.

2.2.4 – O Posicionamento de Marketing

O ambiente de mercado a partir dos anos 90 têm sido chamado de era da supersegmentação ou do micromarketing. Com o aumento da competição nos mercados de bens de consumo e de bens industriais, possuir produtos de alta qualidade não é mais o suficiente. As empresas tem que satisfazer cada vez mais consumidores distintos, que podem escolher a partir de muitas ofertas de produtos do mercado global. Os profissionais de marketing devem abordar nichos de mercados que tem necessidades e desejos únicos. A estratégia de Marketing deve se concentrar na segmentação de mercado, escolha do alvo e posicionamento. (WEINSTEIN, 1995 p7).

Os mercados estão cada vez mais divididos, o comportamento dos consumidores muda constantemente, impulsionado pelas inovações tecnológicas, pelas mudanças na estrutura da sociedade e na formação e interação familiar. A tomada de decisão do consumidor é influenciada e moldada por muitos fatores determinantes, que podem ser agrupados em três categorias : diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos. (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1995 p93)

Os consumidores estão passando por mudanças em seus comportamentos, os valores sofreram uma reviravolta e as empresas necessitam aprender a prever esses comportamentos e buscar atender esses consumidores em mudança, a produção e o consumo não encerrarão o relacionamento. O ciclo continuará indefinidamente com o reabastecimento e a repetição de compras. (POPCORN, 1993 p17-19)

As ações de marketing de massa devem ser substituídas por ações que atendam as necessidades de grupos de clientes semelhantes e que estão cada vez mais diferentes e concentrados em pequenos grupos. A empresa deve buscar a identificação desses possíveis nichos, como forma de atendê-los de maneira diferenciada com produtos e ações de marketing específicas para suas necessidades.

De acordo com Linneman e Stanton (1993, p43), as empresas devem pensar em vendas e lucros crescentes, procurando nichos em seus mercados atuais, e satisfazendo melhor as necessidades de cada um dos nichos, adaptando os produtos e serviços atuais para atender às preferências dos clientes de cada nicho. Existem 12 perguntas que a empresa deve fazer para testar se a estratégia atual de segmentação é adequada a determinado produto ou serviço :

- 1- Quem são os consumidores ou clientes de muito peso ?
- 2- Quem são os consumidores ou clientes de pouco peso ?
- 3- Quais são os consumidores ou clientes que estão ampliando as compras ?
- 4- Quais os consumidores ou clientes que estão reduzindo as compras ?
- 5- Onde se localizam os consumidores ou clientes ?
- 6- Que consumidores ou clientes podem ser servidos com mais lucros?

- 7- Os consumidores ou clientes têm diferentes sensibilidades a preços ?
- 8- O que os consumidores ou clientes realmente valorizam?
- 9- Os consumidores ou clientes compram com a mesma frequência?
- 10- Que promoção mais atrai os diversos consumidores ou clientes?
- 11- Quem decide a compra ?
- 12- Todos os consumidores ou clientes compram a linha completa de produtos ou serviços ?

A análise das respostas a estas questões permitirá estabelecer nichos de clientes que tem necessidades e comportamentos semelhantes e que poderão ser atendidos de forma específica.

O produto continua tendo importância no processo de conquista do cliente, mas a forma de venda e como a experiência de compra impacta o cliente passam a ser elementos importantes no processo decisório. A empresa tem que ampliar o diálogo com o cliente e buscar em suas interações, a identificação contínua de suas necessidades específicas, com o objetivo de atendê-lo e de posicionar-se como a melhor opção de compra. (McKENNA, 1995 p88)

Segundo Ries e Trout (1996, p2) *“posicionamento não é o que se faz com o produto. Posicionamento é o que se faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, se posiciona o produto na mente do comprador em potencial”*

A posição deve levar em conta não apenas os pontos fortes e fracos da empresa mas também a dos concorrentes. A empresa tem que buscar ser a primeira a se posicionar na mente do consumidor. (Ibdem, p18).

O desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento é um processo de três etapas (McKENNA, 1999 p97-98) :

- 1- A empresa deve ter boa compreensão de si mesma, seus pontos fortes e fracos, suas metas e seus sonhos. Os gerentes devem ter uma visão coerente da cultura e das metas da companhia.
- 2- A empresa precisa compreender as características do mercado. Não deve se basear apenas em dados quantitativos, mas buscar informações qualitativas que a ajudem a compreender as expectativas e o comportamento esperado dos clientes que compõem o mercado.

- 3- A empresa deve utilizar todas as informações e conhecimento do mercado para decidir-se por uma estratégia de posicionamento. A estratégia deve refletir uma necessidade do mercado e uma característica diferenciada da empresa que é difícil de ser copiada.

Cada vez mais é possível às empresas buscar o conhecimento de seus clientes, como forma de se posicionar frente às suas necessidades e atendê-los de forma específica. O processo de marketing nesse conceito passa a ter três denominadores comuns (RAPP e COLLINS, 1988 p30):

- O marketing deve ser bem sucedido em satisfazer as necessidades e vontades dos compradores em potencial, seja consciente ou inconscientemente
- O marketing deve realizar a venda, convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra e compra real.
- O marketing deve tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda, encorajando compras adicionais e buscando a fidelidade contínua.

2.2.5 – A atividade de Vendas

A atividade de vendas deve operacionalizar as interações com clientes e consumidores a partir da orientação de marketing e integrada com as atividades e ações previstas na implantação das variáveis do marketing mix.

O desempenho operacional, deriva do desempenho humano, que envolve inúmeras coisas, mas depende primordialmente de três : as habilidades de todos os indivíduos da empresa, a sua motivação individual e a sua capacidade de trabalhar juntos em harmonia. Em nenhuma outra área a necessidade de trabalhar juntos é mais importante do que nas funções-gêmeas voltadas para o cliente, Vendas e Marketing. Se estas áreas não cooperarem, a estratégia da empresa será frágil e inconsistente, e sua implementação ineficiente e cheia de falhas. No ambiente hipercompetitivo de hoje, as funções de Vendas e Marketing têm que estar unidas em todos os níveis, dos conceitos centrais da estratégia aos menores detalhes da execução. (SHAPIRO, 2002 p.1)

Em mercados de baixa penetração onde os negócios são originados com a busca contínua de novos clientes e por meio do atendimento de uma grande quantidade destes, Marketing é visto como a função estratégica voltada para linhas de produtos e serviços, segmentos de mercado e posicionamento competitivo. É responsabilidade de Marketing ; pensar, administrar a marca e fornecer apoio à equipe de vendas. Vendas por sua vez, atua no campo; vende para clientes intermediários ou usuários finais atendendo as orientações, e tendo o suporte das ações de Marketing. Marketing é cerebral, criativo e voltado para o longo prazo; enquanto Vendas é ativo, focado nas relações de voltado para o curto prazo. (Ibdem, 2000 p2)

Tradicionalmente a atividade de vendas era considerada como uma forma de forçar o cliente a comprar o produto com uma série de táticas que buscavam envolver o cliente com argumentos obscuros, ludibriando sua crença e forçando-o a consumir algo que não era exatamente necessário. A filosofia predominante era “ qualquer coisa é válida para conseguir o pedido” . (JOLSON, 1997 p75)

A postura de negociação de um vendedor, era comparada a de um soldado no campo de batalha, onde a regra de ações entre adversários predominava. O objetivo de um dia de trabalho é conseguir visitar o maior número possível de clientes, com uma postura de convencimento a qualquer custo e de confrontação onde após cada negociação há claramente um vencedor e um perdedor. (Ibdem, p76)

Seguindo essa visão Ades, (1992, p1) compara os vendedores à raça de cavalos “Maverick” descrevendo-os como independentes, que se recusam a trabalhar em grupo, com suas próprias idéias e que não aceitam o que lhes é orientado. Desta forma gerenciar este grupo requer uma série de ações específicas que os orientem aos objetivos da empresa, mas buscando cumprir os objetivos de curto prazo das metas em vendas.

Nesta mesma linha Singer, (2001, p1) argumenta que os vendedores normalmente são comparados por exemplo aos cães e aos tubarões para definir o seu comportamento, referindo-se ao espírito de ataque e de conquista sobre suas presas (clientes) . Destaca a questão da disputa contínua, alegando que só há prêmio para os primeiros, sendo um jogo de tudo ou nada, reforçando mais ainda a disputa e o antagonismo entre vendedores e compradores.

Mesmo ao observar a importância da informatização da força de vendas, Liberman (1994 p7) destaca vantagens relacionadas à produtividade e eficácia de vendas pela economia de tempo, pelo maior tempo disponibilizado para visitar o cliente, ou seja aspectos operacionais, ligados à visão quantitativa do trabalho de vendas.

Segundo Shapiro (1989, p1) é a estratégia de marketing que deveria definir as regras e o comportamento dos vendedores, que deveriam desempenhar seu papel, para atender ao marketing mix. O próprio recrutamento, definição de funções, remuneração e ações motivacionais, deveriam refletir uma estratégia de marketing no canal de distribuição.

2.2.5.1. – As ações de vendas no ambiente competitivo

De acordo com Cespedes (1992, p1) os esforços de marketing compreendem três grupos com diferentes formas de interação com os clientes :

- Gerentes de Produtos e/ou Marcas – gerenciam as ofertas de produtos
- Gerentes de Vendas – gerenciam direta ou indiretamente os canais de distribuição
- Gerentes de Atendimento – gerenciam os serviços de pré e pós venda.

Estes três grupos deveriam interagir harmoniosamente na busca dos objetivos gerais da empresa. Na prática o que ocorre é que muitas vezes estes grupos vivem atritos contínuos, que poderiam ser entendidos como uma questão natural de foco na forma de realizar negócios. Considerando no entanto as mudanças ambientais que trouxeram alterações em : o que é vendido (natureza da oferta das empresas), para quem é realizada a venda (fragmentação de mercado), como é realizada a venda (necessidades da cadeia de suprimentos) e em que estágio do ciclo de vida do produto a venda está sendo realizada; a necessidade de integração destas áreas se tornou um desafio para as empresas que quiserem atingir com sucesso seus objetivos de mercado. (Ibdem, 1992 p2)

FIGURA 2.4 – COORDENAÇÃO DE PRODUTOS VENDAS E SERVIÇOS – CESPEDES, F.V. MANAGING SALES INTERFACES: AN INTRODUCTION NOTES ON HARVARD BUSINESS SCHOOL, BOSTON, COD. 9-592-068 JAN 14 1992 – 21P DISPONÍVEL EM : [HTTP://WWW.HBSP.HARVARD.EDU..](http://www.hbsp.harvard.edu) ACESSO EM 07 ABR. 2003 P17

Em um ambiente onde as demandas dos clientes e consumidores predominam em função da concorrência local e global, o “mundo dos vendedores” tem que se ajustar a uma demanda profunda, e encontrar meios para sobreviver neste novo “mundo dos compradores”. (SHAPIRO, SLYWOTZKY e DOYLE,(b) 1998 p1).

Muitas empresas tem enfrentado mudanças críticas em suas interações com os clientes, já que suas tradicionais habilidades de vendas não atendem as necessidades de clientes cada vez mais exigentes. As empresas de produtos de consumo, se defrontam com uma força de vendas incapaz de lidar com “mega contas” que estão cada vez mais presentes em sua base de clientes e que cada vez detém uma parcela maior das vendas. Mesmo as empresas que atuam no setor industrial, tem se defrontado com os grandes clientes locais ou globais. Mesmo no varejo, os consumidores tem rejeitado, cada vez com mais veemência, as ações

de vendedores que tentam convencê-los com táticas de vendas de pressão que não se preocupam com suas necessidades específicas. (Ibdem, p2)

O poder do produto migrou para o poder do cliente. Empresas chave do mercado de varejo se consolidaram. Empresas como Wal-Mart, Walgreens, Staples e Home Depot nos Estados Unidos; e Carrefour, Grupo Pão de Açúcar, Casas Bahia, no Brasil; dominam suas categorias de produtos e estão prontos a exercer uma forte pressão sobre os fornecedores. Demandam reduções constantes em preço, uma grande quantidade de serviços, suporte logístico, embalagens especiais e produtos de marca própria. Seu poder de mercado permite que sejam atendidos em suas demandas. E a força de vendas dos fornecedores tem que estar habilitada a atendê-los em suas demandas. (SHAPIRO, SLYWOTZKY e DOYLE (a), 1998 p1)

Na prática, uma pequena quantidade de clientes concentrou um grande poder e tem uma grande quantidade de fornecedores para escolher. A concorrência ficou muito mais intensa e passou de um ambiente onde havia centenas de pequenas transações para algumas grandes transações, com importantes clientes. Isto afeta a rentabilidade das negociações que se tornou muito mais dispersa. Os grandes clientes não aceitam o preço de tabela e com as exigências contínuas de serviços, fazem com que haja um descontrole sobre a rentabilidade em cada uma das negociações realizadas. A força de vendas tem que ser revista e tem que receber suporte de diversas áreas da organização. É a empresa como um todo que terá impacto na percepção de qualidade e na satisfação dos clientes. (Ibid, p2)

O gerenciamento de vendas tem que abandonar sua visão de curto prazo na busca exclusiva de volume de negócios e concentrar-se cada vez mais em uma visão estratégica que traga uma visão de médio longo prazo.

A visão tradicional dos mercados de massa onde os gerentes de produtos e marcas focavam-se nos mercados nacionais, buscando motivar os consumidores por meio da comunicação de massa, considerando os intermediários como elementos de apoio operacional no acesso ao consumidor; deve dar lugar a uma visão dominada pelo foco em determinados canais de distribuição e em determinadas empresas que dominam esses canais. A negociação, o desenvolvimento de produtos e o posicionamento da empresa deve considerar a importância e a força dos principais clientes varejistas e que devem ser

conquistados para que dêem preferência aos produtos da empresa em detrimento de seus concorrentes, auxiliando assim a presença junto ao consumidor final. (MENDIZABAL ALVAREZ, 1999 p34)

O crescimento da importância de programas de Trade Marketing, significa uma maior complexidade e responsabilidade para a gerência de vendas em suas interações com os clientes; como por exemplo a criação de equipes multifuncionais para atender contas específicas, a necessidade de coordenar os esforços de múltiplos vendedores de distintas divisões de vendas e o esforço de organizar o atendimento pelos múltiplos canais de vendas. (CESPEDES, 1992 p4)

Devido a estes desenvolvimentos, as funções de produtos, serviços e vendas, tem uma grande necessidade de integração. Para executar seu trabalho, a força de vendas não apenas tem que utilizar informações da área de Marketing, mas cada vez mais deve desenvolver competências em Marketing e suporte direto desta área. Por outro lado os gerentes de marketing cada vez estão mais dependentes da força de vendas, para conseguir apresentar aos consumidores finais suas estratégias de posicionamento de produtos. O sucesso da organização está cada vez mais dependente das decisões conjuntas dessas duas áreas. (Ibdem, 1992 p4)

A visão sobre as variações ocorridas no mercado industrial de acordo com Shapiro, Slywotzky e Doyle (1998, p2) o tornam muito semelhante ao segmento mencionado acima. Este mercado também está caracterizado por uma quantidade menor de grandes empresas que dominam o segmento e que demandam modelos complexos de compras. A diferenciação em produtos é cada vez menor e a prestação de serviços e integração nos processos acabam formando parte determinante do sucesso das negociações, ao mesmo tempo que tornam a atividade de vendas cada vez mais complexa e ampla.

A atividade de vendas deve atender a necessidade de se focar cada vez mais no gerenciamento estratégico de vendas, que compreende o impacto de uma boa força de vendas sobre os resultados financeiros da organização; a importância da seleção, foco e retenção de clientes e o desenho da estrutura da força de vendas de acordo com um bem definido e estruturado objetivo da força de vendas.

2.2.5.2 – O enfoque do relacionamento de Longo Prazo em Vendas

A visão de vendas que se concentrava nas interações imediatas e nos objetivos de curto prazo, passa a ver o cliente ao longo do tempo de relacionamento e a identificar seu potencial no longo prazo, o que requer uma nova forma de orientação nas interações com os compradores.

A diferença entre a orientação de curto e longo prazo pode ser explicado pela natureza dos relacionamentos e das trocas realizadas pelos participantes da cadeia de negócios. Empresas com orientação de curto prazo se baseiam na eficiência de cada troca realizada no mercado para maximizar seus resultados, enquanto empresas com orientação de longo prazo se baseiam no relacionamento com os clientes e nas várias trocas realizadas para buscar a maximização da rentabilidade. Os resultados são obtidos pela eficiência e sinergia obtida pelos investimentos e riscos conjuntos aplicados no processo de negociação. (GANESAN, 1994 p2)

O foco de vendas no relacionamento de longo prazo, cria dependência entre os participantes por meio dos investimentos feitos nos custos de transação, que se referem aos custos de alcançar um acordo satisfatório para ambos os lados, adaptando as contingências não esperadas, e reforçando os termos do acordo.

A relação de longo prazo estará fortemente influenciada pela confiança que é desenvolvida entre as partes. Confiança neste aspecto deve ser entendida como um sentimento, uma crença e uma expectativa de que os resultados obtidos nas trocas serão orientados pela postura profissional, pelo conhecimento e pela intencionalidade do parceiro de obter um resultado positivo para ambas as partes. Os principais componentes desse enfoque de confiança são : a credibilidade, que está baseada no quanto o comprador acredita que o vendedor tem a capacidade e competência de lhe oferecer propostas vantajosas; e a benevolência, que está baseada no quanto o comprador acredita que o vendedor tem de intenções e motivos para beneficiá-lo, principalmente quando situações inusitadas surgirem durante o relacionamento. ((MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992 p 317)

De acordo com Webster (1992, p7) em mercados industriais, o relacionamento entre compradores e vendedores em geral envolve compromissos

de longo prazo, muitas vezes estabelecidos contratualmente, o que não impede no entanto que se estabeleçam relações de disputa fortemente centradas em redução de preços. Recentemente se identificou que as relações deveriam se concentrar nos benefícios mútuos para os negócios, na confiança e nos ganhos, aliviando assim a pressão nas negociações sobre a variável preço.

Para Stauffer (2001, p1), hoje a estratégia de vendas tem que ser adaptada ao tipo de vendas e de produtos onde a empresa atua; praticamente todos os produtos e serviços podem ser classificados em duas categorias de vendas : Vendas de Commodities, onde há muita similaridade entre os produtos e serviços e as negociações são fortemente centradas em preço e onde o consumidor poderá se utilizar de diversos novos canais de vendas, inclusive a internet e as Vendas Consultivas ou de Relacionamento, que envolvem compras mais complexas, que necessitam de apoio e de suporte para poder ser realizadas. O envolvimento pessoal e a confiança entre os participantes da negociação serão elementos importantes no processo decisório de compra.

A evolução do relacionamento entre as empresas da cadeia de negócios, mostra que o sucesso de vendas depende cada vez mais dos relacionamentos de longo prazo estabelecidos e que são baseados na confiança, comprometimento e aprendizado contínuo. O modelo tradicional de curto prazo de manipulação e de manobras na negociação não cria resultados sustentáveis. (BILLINGTON, 1996 p3)

O autor enfatiza ainda que este novo enfoque de vendas orienta para o seguinte comportamento :

- Estar alinhado com os clientes em seus negócios e suas necessidades
- Adotar uma atitude que busque a construção de um relacionamento de longo prazo.
- Buscar soluções específicas para cada cliente que os atenda em suas necessidades particulares
- Buscar o aprendizado contínuo das necessidades dos clientes e estar preparado para adaptar-se a estas novas demandas.

De acordo com Lyons, Krachenberg e Henke (1990, p29-30) as tendências de interação entre compradores e vendedores se mostra mais profunda do que apenas discutir as relações entre compras e vendas, mas se desenvolve

numa interação entre as organizações e entre os objetivos de negócios das mesmas. Estas interações envolvem novas relações que estão fundamentadas principalmente em :

- Decisões tomadas por grupos multi-disciplinares que atuam em todo o processo de interação buscando soluções amplas para os objetivos propostos
- Racionalização de Fornecedores por parte dos compradores com o objetivo de ser mais eficiente no processo de abastecimento e mais rápido na solução de problemas.
- Contratos de longo prazo que tenham um comprometimento mútuo na busca de soluções de negócios.
- Envolvimento do fornecedor no desenvolvimento e no processo de produção dos produtos e serviços.
- Compra de cada vez maior de sub-componentes montados e de conjuntos, diminuindo cada vez mais as etapas internas de produção.

Estas interações cada vez maiores entre compradores e vendedores formaram um novo relacionamento que além de trazer a orientação de longo prazo, faz com que as interações passem de apenas ofertas e contra ofertas no processo de vendas, para relações que fazem do vendedor um co-produtor do cliente.

Conforme apontado por Cespedes (1992, p 6) este novo tipo de relacionamento está caracterizado por :

- relacionamentos de longo prazo com uma quantidade menor fornecedores
- uma interação mais próxima entre as diversas funções, como por exemplo, produção, engenharia, logística, dentre outras
- proximidade operacional com o fornecedor para permitir um intercâmbio de planos de produção e um atendimento *just-in-time*, além de permitir programas de qualidade e de redução de custos conjuntos.

O autor destaca ainda que o vendedor deve buscar aumentar cada vez mais o nível de serviços prestados para gerar uma percepção de maior valor no que está sendo comprado e principalmente reduzir os custos de uso dos produtos que estão sendo comercializados.

Os custos de uso são caracterizados por :

- Custos de Aquisição : incluem o preço de venda, e toda a burocracia operacional administrativa associada à expedição, avaliação do produto, faturamento, erros em entregas e em pedidos.
- Custos de Posse : inclui os custos de estocagem, inspeção, controle de qualidade, seguros, reembalagem, financiamento e obsolescência associados ao manuseio e uso interno do produto.
- Custos de Uso : incluem a utilização dos produtos adquiridos, sua interação no processo produtivo, seus índices de defeitos, treinamento de pessoal para sua aplicação, índice de inovação e perdas relacionadas ao processo.

A busca contínua de redução destes custos fez com que o relacionamento entre as empresas compradoras e vendedoras, ultrapassasse o foco no relacionamento de curto prazo em vendas para o foco na otimização de negócios, e ainda mais buscasse a interação não apenas entre os dois negociadores, mas entre as várias empresas participantes da cadeia de suprimentos.

Para Morgan e Hunt (1994 p22-23) o objetivo principal do relacionamento de longo prazo em vendas é o de conquistar a posição de fornecedor preferencial por meio do desenvolvimento da confiança ao longo do tempo. Na análise do relacionamento estabelecido entre diversas empresas envolvidas na cadeia de suprimentos, o poder surge como o elemento que pode influenciar decisivamente as interações que serão estabelecidas, no entanto, os fatores de confiança e comprometimento com os objetivos é que se tornam essenciais para o sucesso desse relacionamento.

Esta importância se deve ao fato de que dessa forma os negociadores se sentirão encorajados a :

- buscar a preservação dos relacionamentos cooperando nas trocas entre seus parceiros
- resistir a oportunidades de curto prazo em nome do relacionamento estabelecido ao longo do tempo com os parceiros

- não se preocupar com o risco de ações de guerrilha de curto prazo dos concorrentes pois entendem que os parceiros também preservarão as interações de longo prazo.

2.2.6 – O Marketing de Relacionamento

Com o processo de saturação dos segmentos de mercado, os clientes passaram a se tornar escassos o que cada vez dificulta mais a conquista de novos clientes. O marketing voltado para o mercado começa a se direcionar para os clientes. O foco da venda passa a se concentrar no pós-venda e na preservação dos relacionamentos de longa duração.

A partir da década de 90 as empresas passa a se voltar para o mercado, adaptando seus produtos e estratégias às dos clientes. O marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se no desenvolvimento e na educação do mercado, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e não em simples táticas para conquistar fatias de mercado ou eventos únicos. Nesta nova orientação o marketing busca um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação saudável e rentável entre a empresa e o cliente. (McKENNA, 1999(b) p 4)

Para Whiteley (1992, p21) a indústria é um processo de satisfação do cliente, e não de produção de bens. A chave é que todos na organização, precisam adequar suas ações conforme as necessidades, as expectativas e os desejos dos clientes. O primeiro grande desafio das organizações é escolher os clientes corretos, que possam ser atendidos pela competência da empresa, que valorizem o tratamento recebido e que sejam rentáveis.

Segundo Shapiro e Sviokla (1994, p15) o desenvolvimento de um conjunto de clientes lucrativos deve ser o foco de toda a organização e envolve os seguintes princípios gerenciais :

- Colocar o cliente no centro do negócio
- Gerenciar a empresa do ponto de vista do cliente
- Executar com qualidade
- Manter o relacionamento vibrante
- Transformar situações difíceis em novas vendas
- Converter a satisfação dos clientes em lucros

- Fazer uma avaliação daquilo que é importante

Para Day (2001, p19) a conquista de clientes é onerosa, e portanto o lucro real provém da manutenção de clientes importantes desenvolvendo uma profunda fidelidade baseada em confiança mútua, compromissos e intensa comunicação. As empresas orientadas para o mercado devem identificar, conhecer e alimentar os seus clientes valiosos, e por outro lado devem desencorajar os clientes que não trazem resultados, que são inconstantes e que custa caro atender.

Manter os clientes exige que o marketing concentre suas atividades também em ações de pós venda, que Vavra (1993, p33) chama de pós marketing e que inclui os seguintes elementos :

- atividades e esforços para manter os clientes satisfeitos após a compra
- fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra
- aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos
- mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico

O pós marketing é manifestado em muitas diferentes atividades de marketing, focadas nos clientes atuais (Ibdem, 1993, p35) :

- identificação da base de clientes
- reconhecimento dos clientes como indivíduos
- conhecimento de suas necessidades e expectativas
- mensuração da satisfação proporcionada aos clientes
- fornecimento de canais de comunicação amplos
- demonstração ativa de sentimento de reconhecimento aos clientes

Confirmando a visão desses autores, Slywotzky e Shapiro (1993 p98) afirmam que a definição tradicional de marketing tem o foco no desenvolvimento de produtos, na determinação do preço, na distribuição e na

promoção, mas esta concentração voltada aos 4 p's já não é suficiente para garantir a competitividade da empresa, o marketing tem que ser redefinido enfatizando a análise do ambiente, selecionando um alvo de mercado e investindo estrategicamente como forma de identificar, conquistar e manter clientes rentáveis.

Estes autores afirmam ainda que a construção de uma base de clientes requer o mesmo esforço que construir uma fábrica: o investimento traz o resultado, e não o inverso. Uma base de clientes é estabelecida por meio do desenvolvimento dos clientes certos, que num primeiro momento deverão ser informados a respeito dos produtos e serviços da empresa, depois deverão ser motivados a experimentá-los, então deverão ser contatados para repetir o uso e finalmente conseguir sua lealdade.

2.2.6.1. - O potencial de rentabilidade do relacionamento com os clientes

Ao concentrar-se em clientes específicos, a estratégia de marketing deve buscar a maximização da rentabilidade, dos mesmos já que os lucros da empresa serão representados pela somatória dos resultados obtidos com os clientes.

De uma maneira simples, pode-se afirmar, que a rentabilidade pode ser aumentada de três formas: a primeira pela conquista de novos clientes, aumentando o número de usuários dos produtos ou serviços da empresa; a segunda aumentando a rentabilidade nos clientes existentes, motivando as pessoas a adotar ações que tragam maior rentabilidade; e a terceira aumentando o tempo de duração do relacionamento, mantendo o comportamento positivo do cliente por mais tempo. (GRANT, A.W.H. e SCHLESINGER, L. A., 1995, p59)

A rentabilidade das empresas já foi obtida de diversas maneiras, primeiramente no ambiente do mercado de massa, pelo foco em custos e capacidade de abastecimento; no final de década de 60 e início de 70 com o início de excedentes de produção, o foco se dirige para a participação de mercado, já que se identifica uma correlação entre liderança e rentabilidade; em meados da década de 80, com a evolução do ambiente de negócios começa o predomínio do modelo de qualidade total, que busca a redução estrutural de custos da cadeia de suprimentos, buscando aumentar a satisfação do consumidor, e finalmente em meados da década de 90, com os recursos de tecnologia e informação existentes, se inicia a análise da

correlação existente entre os investimentos realizados no relacionamento com os clientes e os retornos que esses clientes geram. O foco se dirige ao Valor das Trocas, que é resultante do investimento financeiro que a empresa faz na manutenção do relacionamento com um cliente em particular, e do retorno obtido com a reação do cliente às ações da empresa. (Ibdem, p60)

A estratégia de marketing passa a se concentrar na rentabilidade dos clientes e no desenvolvimento do relacionamento, partindo do princípio que a manutenção do relacionamento gerará um crescimento contínuo da rentabilidade da empresa. Desta forma é necessário identificar o perfil dos clientes, que possam gerar o maior valor para a organização; e que podem de forma geral ser classificados em três grupos (SLYWOTZKY e SHAPIRO, 1993 p 101) :

- a) Os Mutáveis : clientes que tem baixo custo de aquisição
- b) Os Muito Lucrativos : clientes que geram os retornos financeiros mais elevados
- c) Os Participação de Mercado : clientes que contribuem para o crescimento de longo prazo.

Segundo Ofek (2002, p1) os benefícios dos esforços em manutenção de informações e ações de retenção de clientes, tem que ser sistematicamente comparados com a rentabilidade obtida; o principal objetivo é desenvolver clientes que tenham um alto grau de comprometimento, não apenas repetindo as compras e gerando faturamento, mas que necessitem do menor esforço possível de manutenção. Cada vez mais o marketing está se transformando na ciência e arte de identificar, conquistar, reter e desenvolver clientes que sejam lucrativos.

Segundo Graver e Gagnon (2002, p1-3) as empresas devem procurar entender e conhecer seus clientes, como forma de poder oferecer produtos e serviços que atendam suas necessidades específicas, e contribuir para que consigam uma vantagem competitiva em seus mercados. As pesquisas sobre a orientação de mercado e o nível de satisfação dos clientes mostram uma relação direta entre a satisfação dos clientes obtida com o gerenciamento do relacionamento e a contribuição para os resultados da empresa.

As ações de relacionamento direcionadas aos clientes se transformaram no principal instrumento de ações das empresas, acreditando que a manutenção do cliente por longo tempo se converterá em lucros estáveis. Há no

entanto que se discutir se essas ações efetivamente visam o bem do cliente ou o bem da empresa. O real significado de relacionamento está ligado ao nível de confiança que se consegue do cliente, não apenas com negociações mas com demonstrações de amizade que são expressadas por meio de apoio emocional, respeito à privacidade, saber manter a confidencialidade e ser tolerante com as idiossincrasias do cliente. (FOURNIER, DOBSCHA e MICK, 1997 p4-6)

Segundo Jones e Sasser Jr.,(1995, p90) os clientes podem ser classificados basicamente em duas categorias : os corretos – que a empresa deveria ser capaz de servir e satisfazer com rentabilidade e os errados – cujas necessidades não podem ser atendidas com rentabilidade. A satisfação do cliente passa a ser uma preocupação essencial nas ações de marketing, que devem considerar os elementos que afetam a percepção do cliente :

- os elementos básicos do produto ou serviço que os clientes esperam que todos os concorrentes forneçam.
- o suporte de serviços que faça o uso ou benefício do produto ser melhor aproveitado e de uma maneira simplificada
- uma postura proativa na solução dos problemas que surgirem
- atendimento especial que solucione e atenda suas necessidades mais específicas e que transmitam a sensação que o produto ou serviço oferecido está sendo customizado de acordo com seus desejos.

Embora vários autores se baseiem no princípio que ao atender os clientes em suas necessidades específicas conseguir-se-á sua satisfação e em decorrência se possibilita a obtenção da lealdade do cliente, que é a base para manter a rentabilidade; Reinartz e Kumar (2002, p4-7) sustentam que não se pode assumir a priori que há uma relação direta entre a fidelização dos clientes e a rentabilidade e que é necessário testar o resultado que está sendo obtido em cada cliente.

A análise desses autores leva a uma classificação dos tipos de clientes, baseada em duas variáveis : tempo de manutenção dos clientes e nível de rentabilidade, que pode ser vista no quadro que segue:

RENTABILIDADE

Alta	“BORBOLETAS”	“AMIGOS VERDADEIROS”
Baixa	“ESTRANHOS”	“INSETOS”
	Clientes de curto prazo	Clientes de longo prazo

FIGURA 2.5 – MANUTENÇÃO DE CLIENTES E RENTABILIDADE : ADAPTADA DE REINARTZ, W. E KUMAR, V. THE MISMANAGEMENT OF CUSTOMER LOYALTY HARVARD BUSINESS REVIEW BOSTON : JULY, 2002 P11

As características destes grupos de clientes são:

- Borboletas e Amigos Verdadeiros – boa adequação entre as necessidades do cliente e as competências e ofertas da empresa, tem um alto potencial de rentabilidade
- Estranhos e Insetos - pouca adequação entre as necessidades do cliente e as competências e ofertas da empresa, tem baixo potencial de rentabilidade

As ações que devem ser tomadas nos grupos são:

- Borboletas – foco na satisfação da transação, atender as contas enquanto estiverem ativas, estar atento ao momento de parar o investimento no cliente
- Amigos Verdadeiros – manter uma comunicação consistente, construir lealdade por meio de atitudes, comportamento e negociações, atender suas necessidades, encantá-los, defendê-los e buscar sua retenção
- Estranhos – não investir nesse relacionamento, buscar a rentabilidade em todas as transações
- Insetos – identificar o potencial e a participação no cliente. Se a participação for pequena buscar um crescimento com ampliação

de produtos e serviços, se o cliente for pequeno, efetuar um controle rigoroso do custo de atendimento.

Uma outra forma de classificar clientes é utilizada por Bhote (1996 p15), que enquadra os clientes no mesmo formato e critérios utilizado pela matriz BCG de análise de portfólio de produtos, criando a análise do portfólio de clientes. Para esta análise as variáveis consideradas são : a rentabilidade relativa do cliente e a percepção de valor do cliente.

PERCEPÇÃO DE VALOR DOS CLIENTES	ALTO	CLIENTES PRINCIPAIS (estrela)	POTENCIAIS CLIENTES PRINCIPAIS (interrogação)
	BAIXO	CLIENTES SATISFEITOS (vaca leiteira)	CLIENTES PROBLEMA (abacaxi)
		ALTO	BAIXO
		PARTICIPAÇÃO RELATIVA NA RENTABILIDADE	

FIGURA 2.6 – CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES - ADAPTADA DE BHOTE, K.R. BEYOND CUSTOMER SATISFACTION TO CUSTOMER LOYALTY : THE KEY TO GRATER PROFITABILITY NEW YORK : AMA, 1996 17P

As categorias de clientes deveriam ser consideradas conforme sua classificação:

- Clientes Problema – são clientes que não podem ser satisfeitos de maneira lucrativa, tendem a ser desinformados e demandam serviços em excesso. Deve ser analisado o interesse em mantê-los como clientes.
- Clientes Satisfeitos – em geral tendem a ser a maior quantidade de clientes da empresa, porém individualmente tem pouca representatividade. Em geral são lucrativos e não exigem muito esforço de atendimento.

- Potenciais Clientes Principais – este grupo pode não estar sendo lucrativo no momento, mas podem se tornar grandes clientes; devem ser cultivados e atendidos de forma diferenciada para que possa ser explorado seu potencial.
- Clientes Principais – este grupo atende o princípio de Pareto, representam 80% do volume, mas são menos que 20% da quantidade. Devem ter um atendimento diferenciado e toda a empresa deve empenhar esforços, para torná-los mais competitivos. Procura se estabelecer um relacionamento muito próximo e integrado.

As empresas descobriram que altos volumes de vendas não significam necessariamente alta rentabilidade. A lucratividade tende a ser diferente de acordo com os clientes e os pedidos que estão sendo atendidos. Essas diferenças estão ligadas às diferenças dos preços negociados, mas tem sido cada vez mais influenciadas pelas diferenças dos custos em atender os clientes. (SHAPIRO et al, 1987, p3)

Os custos de atendimento podem ser classificados em:

- Custos de Pré Venda – variam bastante em função do cliente, de sua localização geográfica, do volume de interação necessário, do nível de interação, da quantidade de pessoas envolvidas na negociação, etc..
- Custos de Produção – podem variar em função do tamanho dos pedidos, da customização necessária, embalagens, etc.
- Custos de Distribuição – variam naturalmente em função da localização do cliente, das variáveis de logística necessárias, quantidade de entregas, etc..
- Custos de Pós-Venda – variam em função dos serviços, treinamento, atendimento, instalações técnicas, ações conjuntas de vendas, etc.

Os clientes podem ser classificados de acordo com seu potencial de rentabilidade considerando as variáveis de preços praticados e dos custos de atendimento.

Os segmentos de clientes decorrentes dessa classificação podem ser identificados na figura seguinte :

PREÇO LÍQUIDO			
	ALTO	PASSIVO	ATIVO
	BAIXO	BARGANHA	AGRESSIVO
CUSTO DE SERVIR		BAIXO	ALTO

FIGURA 2.7 MATRIZ DE RENTABILIDADE POTENCIAL DE CLIENTES - ADAPTADA DE SHAPIRO,B.P. ET ALL MANAGE CUSTOMERS FOR PROFITS (NOT JUST SALES) HARVARD BUSINESS REVIEW BOSTON : SEPT-OCT 87 P5

As características desses clientes são as seguintes:

- Passivo – baixo custo de servir, mas tendem a não exigir muito em preços, ou porque o produto não é relevante para seu processo, ou porque é crucial para sua operação. Em geral são clientes altamente lucrativos
- Ativo – demanda alto nível de serviço de atendimento, mas estão dispostos a pagar mais por isso. Em geral valorizam o produto ou serviço que está sendo negociado.
- Barganha – são muito sensíveis a preço e não buscam qualidade de atendimento, não se sensibilizando por serviços agregados aos produtos
- Agressivos – buscam alto nível de atendimento e de produtos e lutam por preços baixos. Em geral estão em ambientes extremamente competitivos e tendem a ser líderes do segmento ou operam com grandes volumes.

Estas variações de comportamento entre clientes, tanto no que se refere às expectativas de serviço, posicionamento em preço e tempo de manutenção, tornam cada conta única, e embora haja uma classificação geral que possa ser aplicada e que sirva de orientação para as estratégias de interação da

empresa, na prática será necessário estabelecer ações e controlar as interações com os clientes, individualmente.

2.2.6.2 – Marketing 1to1 (Customer Relationship Management)

Tratar clientes diferentes de forma diferente é um conceito antigo, aplicado em negociações. O distanciamento desse conceito aconteceu durante os excessos da Revolução Industrial. O surpreendente sucesso da produção em massa como meio de alimentar, vestir e equipar adequadamente um número nunca visto de pessoas fez com que se esqueça-se da individualidade dos consumidores. Com a nova situação de excesso de produtos e de alta competitividade, o foco dos negócios volta-se novamente para os relacionamentos individuais entre compradores e vendedores. (PEPPERS E ROGERS, 2000, p29)

Segundo Rapp (1999,p 7) dentre as novidades que surgirão nos primeiros anos do século XXI, a primeira mudança que ocorrerá será a passagem da atração pelo produto para a atração pela marca, ou seja cada vez mais se levará em conta a forma como a empresa estabelece sua relação com os seus clientes, quer se trate de consumidores finais ou de outras empresas.

O marketing individualizado se contrapõem ao marketing de massa em diversos aspectos, o que leva os profissionais de marketing a reconsiderar a função de vendas, mudando a perspectiva de participação de mercado para a de participação nos clientes. (PEPPERS E ROGERS, 1994,p 25) :

MARKETING DE SEGMENTOS	MARKETING INDIVIDUALIZADO
Gerente de Produtos : vender um produto a um número cada vez maior de clientes	Gerentes de Clientes : vender uma quantidade maior de produtos para um cliente de cada vez
Buscar a diferenciação de produtos	Buscar a diferenciação de clientes
Manter um fluxo constante de clientes novos	Manter um fluxo constante de novos negócios junto aos clientes existentes
Concentração nas economias de escala	Concentração nas economias escopo

FIGURA 2.8 MARKETING DE SEGMENTOS E INDIVIDUALIZADO - ADAPTADA PELO AUTOR PEPPERS, D. E ROGERS, M. MARKETING UM A UM : MARKETING INDIVIDUALIZADO NA ERA DO CLIENTE RIO DE JANEIRO : CAMPUS, 1994 P25

Segundo Wiersema (1998 p12 – 16) deve-se buscar não apenas satisfazer o cliente, é necessário dar ao cliente benefícios e resultados do produto ou serviço adquirido; a empresa deve ouvir o cliente , conhecê-lo melhor, aproximar-se, capacitar os funcionários para lidar com o cliente e recompensá-los por isso e ainda concentrar-se em lhe fornecer a melhor solução individualizada.

Para se adequar a um programa de marketing um-a-um a empresa deve basicamente seguir quatro etapas (PEPPERS, ROGERS e DORF, 1998, p4-6):

1. Identificar os seus clientes – localizar e contatar o maior número possível de clientes, diretamente, ou ao menos os clientes de maior valor, é fundamental conseguir coletar a maior quantidade possível de informações, incluindo hábitos, preferências, pontos de contato
2. Diferenciar os seus clientes – os clientes se diferenciam em duas questões básicas: representam diferentes níveis de valor ou tem demandas distintas para diferentes necessidades.
3. Integrar-se com os clientes – melhorar o custo e eficiência de atendimento, a comunicação e as interações nas transações, permitindo assim uma melhor visão e entendimento das necessidades dos clientes e do seu valor potencial.
4. Customizar o atendimento ao cliente – os produtos e serviços oferecidos devem ser adequados às necessidades dos clientes, identificadas durante a integração, devendo individualizar a forma de atendimento em função do cliente.

Ainda, segundo os autores, a implantação de uma política de Marketing um-a-um, pode trazer resultados de curto prazo, por meio de atividades de:

- Vendas Cruzadas – ao conhecer as características dos clientes é possível aumentar o mix de produtos que estão sendo vendidos
- Redução de Atritos com o cliente – ao tomar ações de relacionamento que buscam a lealdade do cliente, as áreas de atrito vão se reduzindo, o que permite melhor relações e promove um aumento do índice de recompra dos clientes.

- Nível elevado de satisfação do cliente – o cliente irá efetuar as negociações percebendo o valor do serviço e poderá servir como um indicador para outros clientes e principalmente clientes em potencial.
- Redução dos custos de transação e dos lead times de processo – por meio da orientação de facilitar as negociações com o cliente se desenvolve uma equipe mais eficiente que consegue operar com custos menores.

Segundo Wilson, Daniel e McDonald (2002, p193) estudos da década de 1990 mostraram o grande impacto na rentabilidade, de pequenos incrementos na retenção de clientes, o que fez com que os profissionais de marketing ficassem mais conscientes da necessidade de avaliar os clientes individualmente, com o objetivo de gerenciar o relacionamento no longo prazo, e não apenas na primeira venda de curto prazo.

2.2.6.3 – Customer Relationship Management (CRM)

O foco no cliente foi bastante popular em marketing principalmente na década de 90, e ficou bastante limitado a atender todos os desejos e necessidades dos clientes, mesmo aqueles que ainda não foram manifestados. Uma visão superficial de atendimento ao cliente pode criar dependência na empresa e impede a inovação já que os clientes tendem a ser conservadores em seu comportamento. Ser focado no cliente transformou-se em operar à mercê do cliente. No marketing de relacionamento, a empresa é guiada pelo relacionamento. Este enfoque considera um relacionamento de cooperação entre o fornecedor e o cliente, e ambas as partes irão se concentrar em desenvolver o relacionamento. O objetivo do gerenciamento do relacionamento com o cliente, que foi popularizado pela sua sigla em inglês CRM (Customer Relationship Management) é o de estabelecer estratégias de relacionamento que aprofundem a interação com o cliente e em decorrência aumentem seu valor. (STORBACKA e LEHTINEN, 2001 p3)

O conceito de CRM se apoia em três pilares básicos (Ibdem p5):

- Criação de valor para o cliente- o objetivo não se concentra em maximizar o resultado de uma simples transação, mas sim construir um relacionamento de longo prazo com o cliente,

criando a chamada relação ganha-ganha, onde ambos terão vantagens ao longo do tempo.

- O produto é um processo – a diferenciação entre produtos e serviços deixa de ser significativa, o produto passa a ser apenas o elemento de transação entre o cliente e o fornecedor, e o foco se concentra na diferenciação do processo de relacionamento, o que abre uma série de novas possibilidades de negócios com os clientes.
- A responsabilidade do fornecedor – não basta deixar o cliente satisfeito e atender suas necessidades, é preciso, criar valor para o cliente e contribuir para sua competitividade de mercado, deve-se entender o processo de criação de valor do cliente.

Os fornecedores tem o desafio de encontrar os clientes certos, partindo do princípio que o cliente de alto valor, leal, que dá retorno, satisfeito e lucrativo, é o principal ponto focal para as organizações lucrativas e em crescimento ao redor do mundo. As empresas precisam acompanhar a lucratividade a longo prazo de cada cliente, e verificar a maneira como podem manter os clientes lucrativos, aumentar os gastos dos clientes ao longo do tempo e somente então atrair novos clientes lucrativos. (SWIFT, 2001 p2).

Ao falar em clientes, se considera os múltiplos tipos ou grupos que os formam. As seguintes definições descrevem os vários clientes existentes :

- Cliente consumidor – o cliente de varejo que compra o produto ou serviço final. Normalmente , um indivíduo ou uma família.
- Cliente Empresa Transformadora – cliente que compra o seu produto ou serviço e adiciona o mesmo ao produto que fabrica, para a venda a outro cliente ou empresa. Utiliza o produto dentro da própria organização para aumentar a lucratividade ou os serviços.
- Cliente Canal de Distribuição – organização que compra o produto para revender ou a outras empresas ou ao consumidor final.
- Cliente Interno – pessoa ou unidade de negócios dentro de sua empresa que precisa de seu produto ou serviço para obter

sucesso nos próprios objetivos do negócio ou que interfere no atendimento aos clientes externos.

A empresa necessita identificar seu tipo de clientes e utilizar a filosofia de CRM para orientar suas interações; as definições do gerenciamento do relacionamento aos clientes consideram:

Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. (SWIFT, 2001 p12)

Outra definição considera que a Gerência de Relacionamento com Clientes é um processo entre os clientes e fornecedores, que consiste em encontros contínuos, envolvendo a troca de recursos entre os fornecedores e o processo de criação de valor do cliente. (STORBACKA e LEHTINEM, 2001 p145)

Implicitamente nas definições se encontram as questões de conhecimento do cliente e do seu ambiente de negócios e da criação de valor para esse cliente, e das interações realizadas.

O processo de implantação de uma visão de CRM tem um modelo básico de sete etapas (WINER, 2001 p91) :

1. Criação de uma base de dados dos clientes :

As empresas normalmente possuem uma base de dados das transações realizadas com os clientes, no entanto isto não é suficiente, é necessário agrupar informações sobre os diversos pontos de contato do cliente, das suas características de negócio, posicionamento de mercado, potencial competitivo, e de sua resposta aos estímulos de marketing.

Esta informação permitirá identificar o tipo de interação que poderá ser desenvolvido com os clientes. As interações serão distintas em função do tipo (direta e indireta) e da frequência (alta ou baixa) da interação e podem ser classificadas por ramo de atividade conforme exemplificado na figura seguinte:

		TIPO DE INTERAÇÃO	
		DIRETA	INDIRETA
FREQÜÊNCIA DA INTERAÇÃO	ALTA	BANCOS TELECOM VAREJO	CIAS. AÉREAS AUTO SERVIÇO
	BAIXA	COMPUTADORES PESSOAIS INFRAESTRUTURA DE INTERNET	AUTOMÓVEIS MÓVEIS

**FIGURA 2.9 – INTERAÇÃO COM CLIENTES POR SETOR DE ATIVIDADE - WINER, R. A
FRAMEWORK FOR CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT CALIFORNIA
MANAGEMENT REVIEW CALIFORNIA VOL 43 N. 4 SUMMER 2001P91**

2. Análise da base de dados

A análise da base de dados, permitirá segmentar os clientes não apenas por sua dimensão, atividade e formas de operação, mas principalmente pelo potencial nos negócios atuais, potencial de desenvolvimento de novos negócios e pela sua motivação no processo de interação.

Com esta análise poderá ser apurado o “valor do cliente ao longo de sua vida” conhecido pela sua sigla em inglês LCV ou LTV (Lifetime Customer Value). O LCV busca apurar e projetar os ganhos com o cliente ao longo de sua vida como cliente, avaliando seu potencial e estabelecendo ações para ampliar os resultados. O foco das negociações se concentrará em aumentar os ganhos por meio de :

- aumento no número e variedade de produtos comprados por meio de vendas cruzadas
- aumentar o preço médio pela venda de produtos e serviços de maior valor e pela redução da sensibilidade ao preço nas negociações pontuais.
- Redução dos custos marginais dos produtos
- Redução dos custos de aquisição.

Segundo, Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p 46) o cliente tem que ser visto sob o ponto de vista de seu potencial ao longo do tempo, o que exige um calculo de quanto efetivamente a empresa poderá ter de retorno dos clientes, como forma de estabelecer as ações individuais de interação, para poder estimar adequadamente o LTV do cliente, é necessário : definir o período de análise (estimativa do período de vida do cliente), o custo de capital da empresa, o horizonte de planejamento da empresa, a frequência de compra do cliente em cada período na categoria de produtos, a contribuição média de uma compra desta marca; a marca escolhida mais recentemente pelo cliente e as probabilidades estimadas do cliente de escolher as marcas nas próximas compras.

3. Seleção de Clientes

A partir da análise é necessário selecionar os clientes mais relevantes, os segmentos mais importantes e definir os programas de relacionamento para orientar as interações. Em geral os clientes selecionados estarão entre os de maior volume e rentabilidade atuais e ao longo do LTV, como também clientes estratégicos em função de variáveis como influência na comunidade, visibilidade, liderança, etc.. A regra de Pareto, onde 80% dos seus resultados provém de 20% de seus clientes, acaba sendo o orientação adequada para selecionar e classificar os clientes. (STORBACKA e LEHTINEN, 2001 p43)

4. Contatos com os clientes

As formas de contato com os clientes deve ser avaliada, pois de um lado se busca a interação e intimidade o que requer um número grande de contatos, por outro lado, estar sempre presente junto ao cliente, pode causar reações negativas em função do excesso de interações, e da forma como as mesmas são realizadas. É necessário pedir a “permissão” ao cliente para efetuar as interações. Os clientes devem ser contatados de acordo com seus interesses e devem sentir que as interações são valiosas e lhe trazem algum benefício, evitando assim as reações negativas. (GODIN, 2000 p39)

5. Estabelecer Ações de Relacionamento

As ações de relacionamento, se tornaram conhecidas como programas de relacionamento, principalmente quando dirigidas aos clientes, consumidores finais. Estes programas, são representados por Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC's), Programas de Fidelidade, Customização de Produtos e Serviços, Programas de Recompensas e Descontos, dentre outros.

O objetivo destes programas é criar uma atmosfera favorável, à continuidade do relacionamento, seja pelo bom atendimento e pela solução de problemas específicos, seja pelos benefícios crescentes resultantes da continuidade e frequência do relacionamento. Entende-se que para conseguir a fidelidade do cliente uma das ações mais importantes é a de envolvimento contínuo do cliente. (ROCHA e VELOSO, 1999 p48)

6. Questões de Privacidade

O sistema de CRM se fundamenta no acesso e atualização contínua da base de dados dos clientes, o que faz com que as empresas tenham sob seu controle uma quantidade significativa de informações de cada cliente. Principalmente nos sistemas automatizados, com as técnicas de manipulação da base de dados, o risco de uso indevido e de constrangimento do cliente se torna significativo. Inundar o cliente com e-mails, malas diretas, telefonemas, etc. faz com que os clientes sintam sua privacidade invadida causando uma reação negativa que pode colocar em perigo todo o sistema, uma vez que os clientes terão restrições a atender ao pedido de informações das empresas.

7. Sistemas de Avaliação de Performance

As medidas tradicionais de avaliar os negócios, participação de mercado, margem de rentabilidade dos produtos, etc., tem que ser adequadas às operações de CRM, que se orientam especificamente para os clientes e não para os mercados de forma geral. Os indicadores que avaliarão os resultados de CRM, estarão ligados à participação nos clientes, à evolução do LTV, à rentabilidade no cliente, à concentração do mix de venda no cliente, etc..

2.2.6.3.1 - O conceito de entrega de valor para o cliente

Como foi apresentado anteriormente, um dos pilares do CRM é a estratégia de valor para o cliente, que traz o desafio de entender o que é valor para o cliente e como entregar o que o cliente valoriza de forma que isso seja percebido.

O conceito de valor provém, inicialmente de uma abordagem econômica. Os produtos tendo valor por causa de sua utilidade é um pressuposto básico da teoria econômica clássica, onde ele é colocado no contexto de troca, onde o valor de um bem para o consumidor, é representado pelo preço que o cliente está disposto a pagar e que se relaciona com a utilidade ou satisfação que o bem

promove, ainda que a natureza precisa dessas satisfações seja, geralmente, não especificada. (RICHINS apud Szafir-Goldstein, 2000 p48)

Em marketing o valor também é examinado no contexto de troca, mas sob um ponto de vista distinto. A ênfase se dá nas percepções de valor do cliente quando confrontado com escolhas dentro de uma classe de produtos. Neste contexto, valor é mais freqüentemente conceitualizado como envolvendo um relacionamento entre qualidade recebida pelo preço pago.

De acordo com Lovelock e Wright (2001, p25) propiciar um bom valor aos clientes é tratá-los de maneira imparcial em decisões que envolvam as estratégias das empresas. As empresas criam valor oferecendo os tipos de valor que os clientes necessitam, apresentando acuradamente suas capacidades e realizando-as de maneira agradável e conveniente por um preço justo. O valor que a empresa recebe do cliente geralmente vem em forma financeira, e no reconhecimento da qualidade prestada pela empresa.

Zeithaml e Jo Bitner (2003 p388) entendem que é muito difícil entender o que é valor para o cliente e como ele percebe esse valor, pois quando os clientes discutem “valor” utilizam o termo de muitas maneiras diferentes e falam sobre uma ampla variedade de atributos ou componentes. Valor mesmo em uma categoria específica de serviços parece ser algo muito pessoal e idiossincrático. Os clientes definem valor de quatro maneiras :

- 1- Valor é Preço Baixo – clientes que dão muita importância ao dinheiro que tem que dispor no processo de compra e o colocam acima de outros possíveis benefícios.
- 2- Valor é tudo que quero em um produto ou serviço – clientes valorizam aspectos subjetivos que atendem suas expectativas e atribuem a estes uma importância maior que o preço que está sendo pago.
- 3- Valor é a qualidade que obtenho pelo preço que pago – consumidores vem o valor como a troca entre o dinheiro que pagam e a qualidade que recebem no processo de compra
- 4- Valor é o que eu recebo pelo que eu dou – clientes consideram todos os benefícios que recebem assim como todos os componentes de sacrifício (dinheiro, tempo, esforço) para descrever o valor.

Kotler (1996, p26) afirma que “valor é a estimativa do consumidor em relação à capacidade global do produto satisfazer suas necessidades”,. O autor parte da premissa que o consumidor compraria da empresa que entregar maior valor, acreditando que os consumidores são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Valor entregue ao consumidor pode ser definido como a diferença entre o valor esperado e o custo total do consumidor. Valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios esperado para determinado produto ou serviço.

O valor passa a ser um elemento que tem que ser analisado a partir do cliente, e que será influenciado por seu comportamento, expectativas, importância que dá à compra que está sendo realizada e sua visão com relação ao relacionamento com o fornecedor.

2.2.6.3.2.- Aplicação do Modelo de CRM

O modelo de CRM implica em duas abordagens distintas de marketing e vendas, uma de aquisição e outra de retenção. Entende-se que o retorno de investimentos é significativamente maior para a retenção do que para a aquisição de clientes. (McKIM e HUGHES, 2001 p228)

O CRM pressupõem um benefício mútuo, que não será igual em todos os setores e com todos os clientes, pois há diferentes tipos de necessidades e distintas formas de valorização do atendimento, sob a perspectiva do próprio cliente. Um dos erros que se comete ao implantar o modelo de CRM é não questionar o benefício efetivo que o cliente terá com essa nova forma de relacionamento, pois avaliar somente o benefício da própria empresa, dificilmente permitirá a retenção do cliente por longo tempo. (DAVIDS, 1999 p23)

Os setores devem ser avaliados sob o ponto de vista de suas necessidades e do valor atribuído ao produto ou serviço para identificar os que melhor se adequarão a uma política de CRM, conforme pode ser avaliado pelos quadrantes da figura seguinte :

FIGURA 2.10 ADEQUAÇÃO DO CRM AOS CLIENTES – ADAPTADA DE “CHECKPOINT TOOL” PEPPERS,D. e ROGERS,M. [http:// www.1to1.com](http://www.1to1.com). acesso em 07abril, 2003

Os segmentos posicionados nos quadrantes II,III e IV são os que tem maior potencial no curto prazo de aplicar de estratégias de CRM, porque seus clientes tem necessidades diferenciadas, ou diferentes formas de valorização das interações ou ambos. (HARVARD MANAGEMENT UPDATE, 2000 p4)

2.2.6.3.3 – A aplicação do modelo de CRM no mercado B2B

As aplicações da construção de relacionamentos com os clientes sempre se aplicaram de forma natural às situações de negociações entre as empresas, no segmento conhecido como *business to business (b2b)*. O gerenciamento de contas, guarda relação direta com o tipo de gerência de clientes ou carteira de clientes que é sugerido pelo CRM para os clientes consumidores finais. Em geral as empresas do B2B tendem a ter poucos e grandes clientes e que em geral demandam produtos personalizados, não permitindo que se faça nenhuma generalização a respeito dos clientes. Ao contrário a análise deve ser individual e considerar as necessidades e características de cada um. (PEPPERS e ROGERS, 2001 p6)

A venda neste segmento se dará por meio do desenvolvimento das contas, buscando aumentar a penetração nos clientes atuais, desenvolvendo novos negócios e buscando um objetivo de participação no cliente. O propósito principal é descobrir produtos para seus clientes e não encontrar clientes para seus produtos. (Ibdem p8)

As vendas tem um grau de complexidade que pode chegar a ser elevado e que demanda uma interação com o cliente não apenas no processo de compra e venda, mas no entendimento das diversas necessidades e ações que eduquem o cliente quanto ao correto benefício que poderá obter com o uso do produto ou serviço que está sendo oferecido.

A intensidade e complexidade do relacionamento, acaba gerando múltiplas interações entre clientes e fornecedores, o que faz com que não apenas os clientes diferentes sejam tratados de formas diferentes, mas também com que os contatos diferentes dentro das empresas clientes sejam tratados de forma diferente. (Ibdem p25)

Ao interagir com um cliente, a empresa está se relacionando com o centro de compras e não apenas com o agente de compras. O centro de compras, é a unidade responsável pelas decisões de compras de uma organização. Para ter sucesso nas negociações é necessário identificar os membros da organização que compõem este centro e entender a influência relativa e os critérios de avaliação em cada um. (HUTT e SPEH, 2001 p185).

A complexidade das interações e a necessidade de aprofundamento no relacionamento com os principais clientes, fez com que as empresas iniciassem a definição das Contas Nacionais, que eram as mais importantes em termos de faturamento e que necessitavam de uma atenção individualizada. Em função da importância estratégica destes clientes e de sua influência nos resultados da empresa, são indicados responsáveis para gerir o relacionamento com esses clientes, que tem como objetivo aplicar os conceitos de CRM a esses clientes selecionados, envolvendo toda a organização no esforço de atendimento ao cliente. (NAPOLITANO, 1997, p1)

2.3 – As características do Marketing Empresarial

O marketing empresarial também conhecido como Business to Business (B2B) é caracterizado por transações que ocorrem na venda de produtos ou serviços para uso de empresas e não de consumidores finais. (BINGHAM e BARNEY, 1990, p4) ou conforme a definição de Duffy (1992 p X) o marketing business to business se refere a organizações que compram produtos para seu uso próprio, para produzir outros produtos ou para revendê-los.

O marketing empresarial quando comparado com o marketing de consumidores finais apresenta algumas características próprias, que embora se refiram de forma geral aos conceitos básicos de marketing, orientam para uma forma diferente de estabelecer as estratégias e ações de marketing.

De acordo com Gross, Bandit, Meredith e Ford (1993, p17- 33) as diferenças básicas estão na estrutura do mercado, na filosofia de marketing, no comportamento do comprador, nas decisões de compras, na pesquisa de marketing e no mix de produtos e serviços:

- a) Estrutura de Mercado se refere a fatores que influenciam as ações de mercado de um grupo de organizações que compram e vendem produtos e serviços de outras empresas :
 - Concorrência – no mercado empresarial tende a haver menos fornecedores e compradores, o que torna em geral o mercado mais oligopolista (poucos vendedores e muitos compradores)
 - Demanda – a demanda do mercado empresarial é derivada dos outros setores da cadeia de negócios que atende o mercado primário que é o de consumidores finais.
 - Níveis de Demanda – Os volumes de demanda tendem a ser em lotes de grandes quantidades, dificilmente chegando ao atendimento de quantidades individuais que é a característica do mercado de consumo
 - Elasticidade Reversa – há uma tendência a reduzir as compras na baixa de preços, na expectativa de que a redução continue e na alta de preços há a tendência de comprar rapidamente para proteger-se de uma alta ainda maior.

- Localização Geográfica – setores de indústrias tendem a se localizar geograficamente em determinadas áreas, atraindo grande parte dos fornecedores do setor.
- b) Filosofia de Marketing difere do mercado de consumo basicamente pela classificação pelo uso ou situação de compra ou até pelo grau de customização, que influencia os seguintes fatores :
 - Segmentação de Mercado é baseada nas características da empresa, sua localização, tipo de produção, ramos de atividade, tecnologia, composição acionária, etc.
 - Necessidade de Investimentos tendem a ser estratégicos e de médio e longo prazo já que se tendem à imobilização em máquinas e equipamentos e necessitam um amplo estudo de mercado para uma correta avaliação.
 - Perspectivas de mercado no business marketing tem uma perspectiva mais globalizada pois pode se especializar em determinadas tecnologias, ou setores e não necessita limitar-se geograficamente.
 - Tática de Marketing, tende a ser mais concentrada em mercados e nichos específicos, fortemente influenciada por um grupo pequeno de clientes onde se busca uma alta participação no cliente ao invés do foco exclusivo no mercado.
 - Inovação tende a ser mais caracterizada em aspectos de tecnologia e operação técnica do que em estilo como ocorre no mercado de consumo
 - Interação do Comprador – Vendedor tende a ser mais pessoal e contínua, o que faz com que se busque atender as necessidades específicas de cada cliente, o que traz naturalmente uma orientação para o mercado.
 - Contas Especiais (key accounts) em geral em pequena quantidade do total de clientes tendem a representar um grande volume de negócios e a influenciar os resultados da empresa, demandando um tratamento diferenciado.

- c) Comportamento do comprador é influenciado pelos grandes volumes que são adquiridos e pelo contato pessoal e compras contínuas, pode-se destacar os seguintes fatores:
- Mix de Clientes tende a ser menor, mesmo considerando os potenciais, o que torna o relacionamento mais próximo e freqüente.
 - Freqüência e tamanho dos Pedidos tendem a ter características particulares para este mercado; as compras tendem a ser contínuas e até programadas para um longo período e as quantidades tendem a ser grandes e muitas vezes padronizadas.
 - Motivação de compra tende a ser mais racional e objetiva, baseada em fatores técnicos e buscando atender uma necessidade concreta da organização.
 - Penalidades Contratuais costuma ser comuns, quando os fornecedores não cumprem com os prazos ou níveis de qualidade que foram acordados.
 - Envolvimento na compra tende a ser amplo, passando por vários setores que de alguma forma tem interesse no produto ou serviço que está sendo adquirido.
- d) Decisões de compras podem ser complexas, envolvendo muitas pessoas e um tempo considerável para serem concluídas, e são influenciadas pelos seguintes fatores :
- Processo decisório de compra é tipicamente complexo, envolvendo diversas áreas funcionais, cada uma com seus próprios pontos de vista. Podem ser formados comitês que discutem os prós e o contra da decisão de compra, baseados em documentos, estudos, aspectos técnicos e orientações de experts, o que pode tornar o processo decisório além de complexo, extremamente longo.
 - Impostos e Taxas podem ser influenciadores da decisão de compra, sendo necessário estudar sua influência no preço e na flexibilidade de entrega
 - Risco da Compra pode ser muito elevado, principalmente na primeira compra, onde se estabelece um comprometimento por

um prazo determinado sem que haja conhecimento do potencial de cumprimento do acordo.

- e) Pesquisas de Mercado são conduzidas em geral pelo próprio pessoal da empresa, já que tendem a se concentrar em clientes especiais e porque as características próprias da indústria tem que ser entendidas. São influenciadas por :
 - Orientação tende a ser mais específica, focada em determinado setor ou atividade. Os projetos tendem a ser únicos e voltados para aquela situação específica.
 - Contatos de pesquisa tendem a ser pessoais e orientados aos clientes, que são selecionados da própria carteira da empresa
 - Terminologia do questionário tem que estar totalmente adequada às características e idiossincrasias da indústria, evitando mal entendimento do que está sendo formulado.
- f) Mix de Produtos e Serviços tendem a ter diversos fatores que os diferenciam do mercado de consumo :
 - Ciclo de Vida do Produto tende a ser menor em função das mudanças de tecnologia e da inovação nos processos
 - Especificação do produto tende a ter a participação do cliente atendendo suas necessidades técnicas e de processo sendo neste sentido mais customizados.
 - Marca tende a ser representada pelo nome da empresa, muitas vezes oriundo do nome de família dos fundadores.
 - Embalagem tende a ter exclusivamente o papel de proteger a integridade do produto contra o transporte e o manuseio, muitas vezes deixando inclusive de existir.
 - Serviços são sempre parte integrante da compra, estando presentes nos estágios de pré e pós compra. Em geral há uma demanda natural por serviços ligados ao uso do produto.
 - Qualidade consistente é um dos principais requisitos dos produtos já que atenderão um processo produtivo que deve operar dentro de determinados padrões e frequências.

- Sistema de Vendas está ligado à oferta de um pacote completo de serviços e produtos que atenda a necessidade de integração no processo produtivo do cliente.

2.3.1 – Características do Modelo de Compras no mercado empresarial

O processo de compras no mercado empresarial, varia bastante em função das fases do processo decisório de compras, das circunstâncias de compra que formam a classificação das classes de compras, e dos papéis exercidos e dos envolvidos no processo de compras. (GROSS, BANTING, MEREDITH e FORD, 1993 p86)

2.3.1.1 – As fases do Processo Decisório de Compras

O processo decisório de compras passa por seis fases: Identificação das necessidades, Estabelecimento das Especificações, Identificação de Alternativas, Avaliação das Alternativas, Seleção de Fornecedores e Acompanhamento da Performance.

Estas fases recebem diferentes influências, ligadas à classe de compra e ao tipo de produto ou serviço que está sendo comprado e sua importância no processo de transformação do comprador.

Os produtos podem ser classificados em matérias primas e componentes, bens de capital e materiais de manutenção e apoio.

As matérias primas e componentes por serem essenciais ao processo produtivo e terem uma forte influência no custo e na qualidade do produto acabado tendem a ter uma primeira compra bem avaliada em todas as etapas de compra, principalmente na busca da confiabilidade e da constância do serviço do fornecedor. Uma vez que a compra é definida, tendem para o processo de compra contínua automática.

Os bens de capital, por sua compra pontual e seu alto valor tendem a ser fortemente avaliados em todas as etapas de compra, enfatizando a avaliação de alternativas, onde a forma de pagamento pode ser relevante, a seleção de fornecedores e à avaliação da performance. As experiências anteriores irão influenciar a compra seguinte.

Os materiais de manutenção e apoio tendem a ter compras repetidas, porém o foco tende a se concentrar mais no preço e as fase de compra são superadas rapidamente, sem um critério muito rígido de escolha em função da menor importância que tem no processo de transformação. (GROSS, BANTING, MEREDITH e FORD, 1993 p87)

2.3.1.2 – As classes de Compras

O processo de compras pode ser classificado em três classes : Nova Compra, Recompra Automática e Recompra Modificada. O comportamento das fases de compras será influenciado pela classe de compra onde a compra está sendo realizada.

Em novas compras todas as fases serão estudadas e avaliadas em detalhe e com profundidade, o tempo de decisão da compra tende a ser longo e há um envolvimento maior do grupo de compras.

A recompra automática, representa as compras que são feitas repetidamente, baseadas num acordo e numa programação acordada anteriormente entre compradores e fornecedores. O comprador tem pequeno envolvimento, as relações são estabelecidas entre os setores de produção e logística. Em geral as fases de compra ocorrem automaticamente e não há uma revisão dos processos ou busca de novas alternativas

A recompra modificada ocorre quando o comprador resolve reavaliar o produto ou serviço que vinha sendo comprado, ou mesmo rever as condições de negociação com o fornecedor, podendo retomar a fase de seleção de fornecedores. (GROSS, BANTING, MEREDITH e FORD, 1993 p86)

2.3.1.3 – As características do Centro de Compras

As pessoas envolvidas no processo de compras, são membros do chamado Centro de Compras. Embora em geral haja contato direto com um único participante, em geral o comprador, há vários papéis exercidos por diferentes pessoas no processo de compra, e se faz necessário identificar os papéis

existentes, e quem são as pessoas que exercem esses papéis, para dirigir as ações de venda de tal forma que todos os envolvidos sejam tratados em função de seu papel.

Os papéis exercidos no Centro de Compras são :

- Iniciador – é quem reconhece pela primeira vez a necessidade de produto ou serviço, tendem a estar em laboratórios de desenvolvimento e nas atividades operacionais.
- Filtro – controlam o processo de desenvolvimento da negociação, das interações das pessoas e dos documentos trocados.
- Influenciador – tem participação no processo de compra, influenciam os participantes do processo, os decisores e compradores. Muitas vezes são pessoas que não tem participação direta no processo, outras vezes podem estar como iniciadores, ou filtro.
- Decisor – é quem efetivamente toma a decisão sobre a compra, podem ser os diretores ou donos das empresas ou mesmo os compradores.
- Comprador – é quem tem contato com o fornecedor, faz a negociação, dá andamento ao processo de documentação e formalização do processo
- Usuário – é quem vai se beneficiar e utilizar o produto ou serviço que está sendo adquirido, podem ser fortes influenciadores.

É importante notar que uma pessoa pode exercer um só papel ou vários e por outro lado um papel pode ser exercido por uma só pessoa ou por várias. (BINGHAM JR e BARNEY, 1990 p68)

2.3.2 – Características da Segmentação do mercado empresarial

O processo de segmentação de mercado pode ser feito de forma geral, macro, ou de forma específica, micro.

A segmentação macro, se baseia em fatores demográficos da organização, as variáveis operacionais e o modelo de compras.

A segmentação micro, se baseia em fatores situacionais e características pessoais dos envolvidos no processo de compras. (BINGHAM JR e BARNEY, 1990 p202)

As características qualificadoras desses fatores são :

- Fatores Demográficos - estão ligados ao tipo de indústria e mercado, o tamanho das empresas e sua localização geográfica.
- Variáveis Operacionais – são analisados o tipo e classe de tecnologia empregada no negócio, a condição de utilizar ou não os processos tecnológicos e a capacidade financeira das empresas
- Modelos de Compras – se analisa a organização do Centro de Compras, as políticas de compras e o critério de compras
- Fatores Situacionais – está ligado ao tipo de aplicação do produto e serviço, à urgência da compra e ao tamanho dos pedidos.
- Características Pessoais – o padrão de comportamento das pessoas envolvidas referentes a motivação, relação entre comprador e vendedor e percepção quanto à tomada de risco ou aversão ao risco.

2.3.3 – Os diferenciais dos serviços no mercado empresarial

A distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara. Na verdade , é muito difícil fornecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviço. Da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis. Apesar dessa dificuldade podemos dizer que bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. A diferença principal entre bens e serviços é a propriedade da intangibilidade, a ausência de substância física. (HOFFMAN e BATESON, 2003 p5)

Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p37) as diferenças básicas entre produtos e serviços são:

- Intangibilidade – por serem atuações e ações mais do que propriamente objetos, serviços não podem ser vistos, sentidos ou tocados. Este fato agrava a insegurança do processo de compra do cliente, que busca sinais e evidências de qualidade que lhe permitam tangibilizar de alguma forma o que está adquirindo.
- Heterogeneidade – uma vez que os serviços são desempenhados na maioria das vezes por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. Nesse sentido, a heterogeneidade associada aos serviços é, em larga escala, o resultado da interação humana entre funcionários e clientes. Isto leva a uma grande dificuldade em estabelecer padrões rigorosos de atendimento e prestação do serviço e em decorrência de estabelecer e manter padrões de qualidade.
- Produção e Consumo Simultâneos – A maior parte dos serviços é vendida e depois produzida e consumida simultaneamente. Isto significa que o cliente está presente na maioria das vezes que o serviço é produzido, o que faz com que ele participe do processo indireta ou diretamente. As consequências é que há dificuldades em ganhar economia de escala na prestação de serviços e a intervenção dos clientes acaba influenciando a execução do serviço.
- Perecibilidade – refere-se ao fato de os serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos. No caso de clientes insatisfeitos não há como voltar atrás e reaver o serviço prestado. A atividade se torna muito suscetível à sazonalidade uma vez que não pode ser estocada, demandando a necessidade de estimular a demanda em períodos diferentes, ou de flexibilizar a oferta em determinados períodos.

Estes diferenciais desafiam as empresas prestadoras de serviço a estabelecer sua estratégia de mercado sob o ponto de vista de buscar o atendimento contínuo aos clientes garantindo um padrão de qualidade. Para identificar uma estratégia eficaz de serviços, Lovelock e Wright (2001, p187) indicam os seguintes passos :

- 1- Determinar os atributos mais importantes do serviço para atender e superar as expectativas dos clientes
- 2- Determinar os atributos importantes do serviço nos quais os concorrentes são mais vulneráveis
- 3- Determinar as capacidades existentes e potenciais de serviço de nossa empresa. Avaliar competências e incompetências do serviço, pontos fortes e fracos dos recursos, reputação do serviço, sistema de crenças e razão de ser.
- 4- Desenvolver uma estratégia de serviço que se dirija a necessidades importantes e permanentes do cliente, explore pontos vulneráveis da concorrência e se ajuste às capacidades e potencial de nossa empresa.

Considerando que o processo de interação no mercado empresarial como foi visto anteriormente, valoriza o atendimento contínuo e a padronização, há um desafio para as empresas de serviço na retenção do cliente. Segundo Bateson e Hoffman (1999, p294) há uma relação entre altos índices de satisfação do cliente e índices de retenção destes clientes. Na realidade o que se busca no mercado empresarial é a intenção de manter um processo de recompra automática. O esforço de manter um alto nível de satisfação do cliente deve ser medido calculando o investimento nas ações necessárias para manter o cliente muito satisfeito, comparando-o ao resultado que esse cliente irá gerar ao longo de sua vida. Por outro lado em função da variabilidade dos serviços é necessário manter um monitoramento contínuo, medindo o nível de satisfação desse cliente, quer seja de forma indireta pelo acompanhamento de sua evolução em compras e em ampliação dos serviços, quer seja por via direta, fazendo pesquisas contínuas sobre a percepção de qualidade do cliente. Estes índices devem ser discutidos com toda a equipe da empresa envolvida direta ou indiretamente com o atendimento ao cliente, estabelecendo metas de satisfação e desenvolvendo ações que permitam atingir as metas estabelecidas.

2.3.4 – A gestão de vendas nos mercados empresariais.

A gestão da força de vendas é um dos maiores desafios no mercado empresarial, já que em função do tipo de venda que é realizado, a força de vendas

deve se orientar pode realizar um trabalho de apoio e desenvolvimento de ações junto aos clientes ampliando cada vez mais o relacionamento.

De acordo com Gross, Banting, Meredith e Ford (1993, p606) as tarefas fundamentais do gerente de vendas são : o planejamento, organização, administração e controle de sua força de vendas e de suas ações de vendas. As atividades e metas estabelecidas em cada etapa devem estar coerentes entre si e devem buscar um objetivo comum. Estas atividades devem estar ligadas à identificação das necessidades dos clientes e do contínuo acompanhamento de sua satisfação com os produtos e serviços que estão sendo entregues. Em casos de recompra automática, o vendedor tem uma mudança em sua atividade convencional de vendas e passa a administrar o serviço de entrega e o nível de satisfação do cliente, avaliando percepção dos participantes do centro de compras.

A força de vendas pode ser organizada por especialização (BINGHAM JR e RAFFIELD III, 1990 p478):

- Especialização de Produto – formam-se especialistas em linhas de produto. Esta solução é adequada quando há linhas de produtos muito distintas em termos de aplicação, uso e clientes, e quando o vendedor deve exercer a função complementar de apoio técnico.
- Especialização no Cliente – desenvolvem-se especialistas no cliente, que buscam conhecê-los cada vez mais como forma de aumentar as vendas no cliente por meio de um alto nível de atendimento e de serviços adicionados ao processo de vendas. Em geral clientes com necessidades específicas e produtos customizados são melhor atendidos por este modelo.
- Especialização Combinada – em geral acontece quando a empresa tem grupos diferentes de clientes, tanto em termos de necessidades de produtos e serviços de atendimento quanto em termos de potencial de volumes de negócios. Os grandes clientes serão atendidos por especialistas em clientes e os menores por especialistas em produtos.

Em qualquer situação a venda deve ser adaptada ao estilo do comprador, como forma de desenvolver um relacionamento empático que permita trabalhar a venda a longo prazo. Como o relacionamento desenvolve uma interação

pessoal é importante que o vendedor procure entender os aspectos comportamentais do comprador, que de acordo com Futrell (2003 p97) podem ser classificados nos seguintes estilos :

- Pensador – valoriza a lógica, as idéias e a investigação sistemática
- Intuitivo – valoriza muito as idéias, a inovação, os conceitos, as teorias e o pensamento de longo prazo.
- Sensível – valoriza muito o interesse pelas pessoas e é sensível às necessidades dos outros
- Sensorial – Valoriza muito a ação

É fundamental que o vendedor ao estabelecer os primeiros contatos procure identificar o perfil de seu interlocutor para que busque estabelecer um comportamento e um relacionamento fundamentado neste perfil de comportamento.

2.3.5 – Características do Marketing Bancário

O sentido da administração de marketing no setor de instituições financeiras orienta para o exame e o estabelecimento de objetivos essenciais da empresa , em termos de seus produtos e serviços, da alocação de recursos, da organização e do próprio desenvolvimento futuro. Isto significa ter a organização voltada para o atendimento das necessidades dos clientes e preparada para fazer frente às mudanças ambientais. (MISSELBROOK, apud TOLEDO, 1993 p51)

O marketing de bancos é um marketing especializado, tanto por se tratar de uma atividade de serviços quanto por ter peculiaridades distintas dos outros setores de serviços. As principais características do setor, sob o ponto de vista da análise e da estratégia de marketing dos bancos são (TOLEDO, 1993 P52-53) :

1- Condições Ambientais de Funcionamento do Banco

Em função de sua importância econômica e de seu poder de influenciar a economia, o setor tem algumas restrições externas, regulamentadas pelo governo, que restringem seu funcionamento. Estas restrições estão ligadas ao seu funcionamento, os produtos e serviços oferecidos e à sua expansão.

2- Aspectos característicos da demanda e da oferta sob a ótica do marketing bancário.

Sob o ponto de vista da demanda os bancos dividem seus clientes em dois grandes segmentos : o de pessoas físicas (clientes finais) e o de pessoas jurídicas (clientes empresariais). O segmento empresarial apresenta características que o diferenciam do segmento de clientes finais. Basicamente estas diferenças se situam na dimensão e na distribuição dos dois tipos de mercado e nas características da demanda. O segmento empresarial apresenta menor quantidade de clientes, mas que individualmente tem um volume de negócios muito superior ao dos clientes finais, e ainda demandam uma quantidade muito maior e mais complexa de produtos e serviços.

A atividade bancária tem características que fazem com que suas atividades de marketing sejam diferenciadas dos outros setores (id p61) :

- há uma dualidade de relações banco-mercado. O banco deve estar duplamente orientado para a clientela, quer como agente fornecedor e aplicador de capitais, quer como tomador de recursos.
- As instituições financeiras sofrem severa regulamentação governamental. O governo pode agir limitando ou orientando a oferta de dinheiro, ou mesmo inibindo determinadas práticas concorrenciais.
- A aversão a risco é muito forte no setor, o que inibe possíveis inovações ou desenvolvimento de novos produtos
- O contato com o cliente tem orientações distintas : para conseguir recursos é bastante flexível, para oferecer crédito costuma ser bastante rígido.
- Há grande dificuldade de diferenciar produtos de forma duradoura.
- Os bancos podem conseguir estabelecer relações permanentes com a clientela.
- A atividade de Marketing é considerada como uma função de apoio, e não participa das decisões estratégicas da organização

Os bancos tem adotado tradicionalmente uma postura de orientação para o produto, que impõem aos clientes a vontade da instituição que valoriza os

produtos mais rentáveis. A competição cada vez mais acirrada, principalmente no mercado empresarial, onde a alta penetração faz com que as instituições financeiras tenham que lutar por aumentar sua presença nos clientes, o que originou um movimento de mudança de sua orientação no segmento empresarial para a orientação do cliente.

2.3.5.1 – O mercado bancário brasileiro.

A atividade bancária no Brasil está regulamentada pela Lei 4.595 de 1964, que promoveu uma Reforma Bancária inspirada no modelo norte-americano. Esta opção buscava organizar o setor financeiro de forma segmentada, baseado em instituições especializadas - bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento (financeiras), caixas econômicas, sociedades de poupança e empréstimos etc.

Entretanto, na prática as instituições foram paulatinamente formando conglomerados financeiros, nos quais empresas de diferentes mercados operavam juntas, eram controladas pelos mesmos acionistas e apenas apresentavam contabilidade separadas. Esta conglomeração foi acompanhada de fusões e aquisições, de forma que dos 336 bancos (dos quais apenas 8 eram de controle estrangeiro) em funcionamento em 1964, restavam 120 em 1987.

Em 1988, o fim da Carta Patente, a unificação do Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro (Cosif) e a institucionalização do “Banco Múltiplo” pelo Conselho Monetário Nacional, liberalizou as regras para a criação de bancos, e preparou o terreno para a diversificação de seus negócios. Concretamente, isto significou a legalização de um formato que já vinha sendo adotado pelos conglomerados financeiros. Na euforia gerada por estas medidas, multiplicou-se o número de bancos, os quais passam de 120, em 1987, para cerca de 243, em 1993

Com a reestruturação pós 1994, duas razões explicam as mudanças em curso no setor bancário. A primeira razão deriva da iniciativa das próprias empresas que, por imposição de uma concorrência mais acirrada têm buscado obter ganhos de escala e de escopo, ou seja, reduzir o custo unitário médio por transação e diversificar o mix de produtos e serviços ofertados. Desta busca de maior presença nos diversos mercados, decorrem as fusões, aquisições e a formação de associações e parcerias, particularmente com bancos internacionais.

Assim, num sentido mais amplo, envolvendo instituições bancárias e não bancárias, observa-se que está em curso um processo de consolidação no mercado financeiro brasileiro desde a implantação do Plano Real.

Nesta perspectiva de consolidação do setor, ocorreu a redução no total de bancos de junho de 1994 a dezembro de 2000, passando de 246 para 197. Nota-se redução no número de bancos públicos (federais e estaduais), e maior presença de bancos com controle estrangeiro. Entre filiais e bancos com controle estrangeiro, havia 72 instituições ao final do ano 2000 que contavam com uma rede de 3145 agências, representando 19,4% do total de agências no país.

Os 161 bancos que atuam no país, oferecem seus produtos e serviços através de uma rede de atendimento com aproximadamente 63 mil dependências entre agências, postos tradicionais ou eletrônicos, além de correspondentes bancários. Atualmente todos os 5.659 municípios brasileiros possuem dependências bancárias, que totalizam 66,7 milhões de contas correntes e 58,0 milhões de contas poupança.

A redução do número de bancos privados nacionais, que tiveram uma diminuição de 12% entre 1999 e 2002, demonstra o processo de concentração do setor, que teve seu período mais difícil logo no início do Plano Real, quando algumas instituições apresentaram dificuldades de adaptação ao novo cenário macroeconômico, em decorrência da sua fragilidade patrimonial e operacional.

(www.febraban.com.br 04/04)

Evolução dos principais bancos por ativos.

(valores em R\$ mil)				
Instituições	Junho DE 2003		Junho DE 2002	
	seq.	Ativo Total	seq.	Ativo Total
BANCO DO BRASIL	1	214.296.638	1	174.731.466
CAIXA	2	134.329.360	2	113.418.734
BRADESCO	3	120.578.276	3	91.823.552
ITAU	4	78.693.527	4	75.901.113
UNIBANCO	5	58.062.119	5	55.764.898
ABN - AMRO BANK (REAL)	6	41.162.808	6	36.791.368
SAFRA	7	30.022.841	11	22.498.341
BANESPA	8	28.534.985	7	31.179.188
SANTANDER BRASIL	9	24.199.934	9	26.235.651
NOSSA CAIXA	10	23.706.848	10	23.703.981

Tabela 2.1 – Evolução 2002/2003 das principais instituições financeiras por ativos – Federação Brasileira de Bancos : <http://www.febraban.com.br> acesso em 02/04/2004

2.4 – A Gerência de Contas Especiais (Key Account Management)

As empresas tem se defrontado com clientes cada vez mais poderosos e mais exigentes. As fusões e associações que tem ocorrido em muitas indústrias, resultaram em empresas cada vez maiores e que detém partes significativas dos negócios onde atuam. Estas grandes empresas tendem a racionalizar sua base de compras, reduzindo a quantidade e trabalhando com um grupo de fornecedores preferenciais, na expectativa que terão um atendimento diferenciado. Muitas destas empresas centralizaram seus processos de compras e esperam da mesma forma um atendimento centralizado de seus fornecedores. Por exemplo, as grandes corporações globais, podem demandar preços uniformes e um padrão único da logística de abastecimento e de serviços para todas as suas filiais em todo o mundo. (MONTGOMERY e YIP, 2000 p23)

Estes clientes tendem a representar uma grande parte dos negócios da empresa. A lei de Pareto, que estabelece que 80% dos negócios são resultantes de 20% dos clientes tem se tornado ainda mais crítica, e as estatísticas tem demonstrado que, algumas vezes, 5% dos clientes chegam a representar 50% dos negócios. (MILLER, HEIMAN E TULEJA, 1991 p4)

Esta situação amplia a visão tradicional de venda de produtos para a de conquista e retenção clientes. O foco se volta para a conquista, manutenção e retenção dos principais clientes. Os objetivos passam a ser definidos para os clientes individuais, buscando a participação nos clientes e o atendimento de suas necessidades específicas. A retenção de clientes especiais passa a ser o objetivo e o desafio das organizações. (BLATTBERG e DEIGTON, 1996 p137)

As ações de vendas passaram de um foco na negociação de curto prazo, para as chamadas vendas consultivas, que buscam estabelecer um relacionamento baseado no cliente e no serviço prestado ao mesmo como forma de desenvolver os negócios. O direcionamento do relacionamento é estabelecido a partir da identificação do problema do cliente, da busca do acordo em uma solução encontrada e na aplicação dessa solução. Para poder desenvolver este trabalho de integração se torna essencial conhecer o cliente : suas reais necessidades, o posicionamento de seus produtos e sua competitividade, seu know how e domínio de processos de gestão e quem são os elementos de maior influência na

organização. Há ainda que conhecer os participantes do processo de compras; pois se estima que em grandes compras uma média de 5 pessoas do cliente participem direta ou indiretamente do processo. (LAVIN, 1999 p38)

Segundo Mathias e Capon (2003, p1) os clientes podem ser gerenciados de três maneiras : maximizando os volumes no curto prazo, maximizando a rentabilidade no médio-curto prazo e finalmente otimizando o valor do cliente no longo prazo. As empresas passaram a organizar-se internamente para atender a esta nova necessidade de relacionamento com os clientes, não mais concentrando-se na organização por produtos, mas voltando-se para a organização por clientes. Estabelecendo a Gerência de Contas Especiais conhecida também pelo seu termo na língua inglesa, como *Key Account Management*.

2.4.1 – A evolução do conceito de Gerência de Contas Especiais (*Key Account Management*.)

De acordo com McDonald, Millman e Rogers, (1997 p738-740) , para identificar as origens do conceito de Gerência de Contas Especiais (*Key Account Management*), é necessário analisar e sintetizar as contribuições de diversas áreas, tais como : marketing industrial, comportamento organizacional, gerência de vendas, gerenciamento da cadeia de suprimentos e marketing de relacionamento.

Segundo os autores, há basicamente quatro momentos relevantes que levam ao desenvolvimento do conceito :

- O primeiro se refere à Centro de Compras (WEBSTER e WIND, 1972) que também ficou conhecido como Unidade de Processo Decisório. Alguns pesquisadores tem estudado as estruturas de comportamento e influência do Centro de Compras (GRASHOF e THOMAS, 1976 ; WIND, 1978 ; JOHNSTON e BONOMA, 1981 ; HUTT et al., 1985 ; McWILLIANS et al., 1992). Estes estudos se focaram amplamente na composição e na dinâmica do Centro de Compras e foram valiosos porque trouxeram a discussão do comportamento pessoal e político, da questão do poder explícito e implícito nas organizações de compras. Os pesquisadores de gerências de vendas incorporaram os conceitos de Centro de Compras às suas análises de interação com os clientes. As

análises de vendas se volta para as interações empíricas e busca estabelecer relacionamentos com os principais clientes.

- O segundo está ligado com o foco de integração que é proposto pelo IMP (The Industrial Marketing and Purchasing Group), que defendia a análise conjunta do comportamento de integração entre os compradores e vendedores. (HAKANSSON, 1982) O modelo enfatizava a importância da interação entre os participantes, entre o ambiente onde a interação ocorria e a atmosfera da negociação em si. Os relacionamentos passaram a representar: tanto um importante recurso e um investimento para aumentar a eficiência tecnológica e econômica; como um canal de informação que servia para reduzir as incertezas da interação.
- O terceiro está ligado ao marketing de relacionamento. (JACKSON, 1985 ; CHRISTOPHER et al. 1991 ; McKENNA, 1992 ; MILLMAN 1993 ; PAYNE, 1995). Os autores abordam o relacionamento de forma mais ampla entendendo que o relacionamento estabelecido entre as organizações depende das relações estabelecidas dentro e fora das mesmas, criando o ambiente de negociação onde os valores internos da empresa são oferecidos. O marketing passa a ser entendido com o objetivo de construir e sustentar relacionamentos, sugerindo que a credibilidade da empresa depende dos relacionamentos que mantém.
- E finalmente o quarto momento, que entende que para o sucesso do sistema de Gerência de Contas Especiais, é necessário desenvolver ferramentas confiáveis de diagnósticos e medidas de performance que suportem as decisões estratégicas de marketing. Os estudos nessa área desenvolvem a análise de portfólio de clientes e buscam classificar os clientes ou grupos de clientes em termos de rentabilidade. (FIOCCA, 1982 ; CAMPBELL e CUNNINGHAM, 1983 ; WARD, 1982 ; YORK, 1986 ; YORK e DROUSSIOTIS, 1993)

O senso comum mostra que os relacionamentos entre compradores e vendedores evoluem ao longo do tempo. Este processo é influenciado pelo

aumento do envolvimento que faz com que haja a mudança do foco de trocas da transação para a colaboração e pela construção de relações de confiança e compromissos frente ao futuro. (MCDONALD, MILLMAN e ROGERS, 1997 p740)

De acordo com Homburg, Workman e Jensen, (2002 p39-40), a literatura dos programas de gerencias de contas especiais, abordam basicamente 4 temas :

- a) Este tipo de programas, compreendem atividades inter-organizacionais especiais para os clientes especiais, que não estão disponíveis para os clientes comuns. Estas atividades compreendem trocas entre as áreas de preços, produtos, serviços, distribuição e informação. (CARDOZO, SHIPP e ROERING, 1992 ; MONTGOMERY e YIP, 2000 ; SHAPIRO e MORIARTY, 1984)
- b) Os programas envolvem com freqüência atores especiais dedicados às contas especiais. Em geral os gerentes das Contas Especiais, se reportam a altos níveis da organização e em função da importância dos clientes atendidos, podem estar situados nas dependências destes. (COLLETTI e TUBRIDY, 1987 ; DISHMAN e NITSE, 1998 ; WOTRUBA e CASTLEBERRY, 1993 ; MILLMAN, 1996 ; YIP e MADSEN, 1996). Se enfatiza com freqüência, que os gerentes de contas especiais, necessitam de formas distintas de remuneração, e devem dominar diferentes técnicas de gestão e de relacionamento interpessoal, o que tem implicações, em seu recrutamento, treinamento e desenvolvimento de carreira. (COLETTI e TUBRIDY, 1987 ; TICE, 1997)
- c) O gerenciamento de contas especiais compreende um esforço multifuncional envolvendo setores como produção, pesquisa, desenvolvimento e finanças. (SHAPIRO e MORIARTY, 1984)
- d) A elaboração de programas de gerência de contas especiais é influenciado pelas características dos compradores e do ambiente de mercado, tais como : grau de centralização de compras, complexidade de compras, concentração da

demanda e intensidade da concorrência. (BOLES, JOHNSTON e GARDNER, 1999 ; STEVENSON, 1980).

A conceptualização da gerência de contas especiais, envolve diversos fatores internos e externos às organizações que influenciam a forma como a empresa desenvolverá seu modelo de aplicação do conceito. O conceito antes de tudo é uma resposta a um ambiente de mercado que apresenta uma forte concentração de clientes e que desta forma, embora representem uma pequena quantidade, influenciam diretamente os resultados da empresa no mercado e portanto devem ser considerados de forma diferenciada dos demais clientes, recebendo um enfoque de vendas que tem por objetivo a manutenção e o desenvolvimento do relacionamento a longo prazo, garantindo assim os resultados de vendas. As questões básicas que tem que ser respondidas são :

- com quem isso é feito ? quais são os clientes ?
- o que é feito ? quais são as atividades ?
- quem faz ? quem são os atores que participam do processo ?
- como se faz ? qual o nível de formalização ?

FIGURA 2.11 – CONCEPTUALIZAÇÃO DA GERÊNCIA DE CONTAS ESPECIAIS (KEY ACCOUNT MANAGEMENT) – HOMBURG, C. , WORKMAN JR, J.P. e JENSEN, O. – A configurational perspective on Key Account Management – Journal of Marketing 2002 v66 p44

2.4.2 – Objetivos da Gerência de Contas Especiais

O gerenciamento de contas especiais visa uma interação distinta com os clientes, não mais a relação de curto prazo que orienta a atividade simples de venda, mas sim a busca de um relacionamento de longo prazo, e de interação contínua com os clientes especiais.

De acordo com Langdon (1995, p11) a função de vendas pode ser separada em dois diferentes enfoques : os caçadores e os fazendeiros.

Os caçadores em geral estão sempre buscando um novo contato, agem rapidamente orientado por uma visão imediatista, são oportunistas e sua satisfação está em conseguir os pedidos dos clientes.

Os fazendeiros buscam o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, desenvolvem um conhecimento profundo do cliente, envolvem-se com os negócios do cliente, são orientados na busca dos diferenciais competitivos e assumem que os negócios serão originados e desenvolvidos a partir destas interações.

As empresas necessitarão de ambos enfoques de vendas em suas ações de mercado, visando tanto a abrangência de presença no mercado pela quantidade de clientes conquistada, quanto a segurança de ter uma participação consistente e sólida nos clientes que dominam o mercado.

A gerencia de contas especiais se concentrará na venda de soluções para os clientes, com o objetivo de :

- ampliar as vendas por meio de ações conjuntas de utilização dos produtos e serviços oferecidos, que melhorem o retorno de investimento do cliente
- tornar e manter os clientes com alto índice de satisfação
- obter uma vantagem competitiva sustentada por meio da identificação e solução das necessidades dos clientes
- manter a lealdade do cliente, não dando razões para que busque outros fornecedores.

Tendo como princípio a venda de soluções o gerenciamento de contas especiais terá os objetivos de :

- aumentar a participação de mercado, pelo aumento de participação nos clientes
- melhorar a rentabilidade
- estabelecer padrões de referência que auxiliem em outras ações de vendas
- trazer as informações dos clientes para a organização interna, alimentando as equipes de desenvolvimento de produtos e de marketing
- melhorar a produtividade de vendas e dos recursos aplicados para atendimento ao cliente
- tornar as previsões de vendas mais confiáveis e realizáveis por meio de planos de ação para sua realização.

Segundo Langdon (1995 p14) a gerencia de contas especiais deve buscar o trabalho em parceria com os clientes que pode ser identificado quando a empresa fornecedora participa do processo de planejamento do cliente e quando o cliente participa do processo de planejamento do fornecedor.

A visão de Rock (2000, p10) é semelhante quando afirma que a gerencia de contas especiais é a estrutura e o processo para o gerenciamento das contas individualmente com o objetivo de criar a diferenciação no atendimento e capitalizar esta vantagem.

O autor enfatiza a necessidade de se estabelecer a diferenciação nas contas em função de sua importância argumentando que os clientes pequenos tendem a demandar muito tempo da equipe de vendas o que faz com que o foco da organização se concentre no que é urgente e não no que é importante. A consequência desta mudança de foco é o predomínio da visão do curto prazo, da falta de tempo, da falta de planejamento e da falta de domínio sobre o processo de vendas.

FIGURA 2.12 URGENT-IMPORTANT PRIORITY MATRIX - ROCK, J. – KEY ACCOUNT MANAGEMENT AUSTRÁLIA : PTY, 2000 P11

As ações devem priorizar o que é importante sobre o que é urgente e nesse sentido a identificação e diferenciação de tratamento aos clientes especiais, garante que a organização se concentrará no que é efetivamente importante, administrando as interações com os clientes em função de seus interesses e não sendo administrada pela postura e exigência dos clientes, que grande parte das vezes não é condizente com sua importância para os negócios.

2.4.3 – A seleção dos clientes especiais

O conceito de contas especiais evoluiu da administração das contas nacionais que eram em geral as contas de maior volume de faturamento. Um grupo de contas especiais tenderá a ter incluídas as contas de maior valor, mas não necessariamente serão essas as únicas a receber um serviço diferenciado. De acordo com Rock (2000, p12-13) os clientes deveriam ser categorizados em quatro

ou cinco categorias e então se decidiria quais categorias iriam receber o tratamento de contas especiais. Deve se considerar nesse processo que esse gerenciamento envolve investimento em tempo, processo e recursos financeiros, e portanto deveria ser seletivo e voltado para a busca de uma evolução dos negócios que justificasse o investimento.

Segundo o autor as contas poderiam ser classificadas nas seguintes categorias:

- a) O grupo de clientes que são fundamentais para o sucesso da empresa e dos negócios, em geral são em pequena quantidade, e deveriam ter prioridade sobre as demais.
- b) Os clientes importantes que se necessitam e se quer, que em geral contribuem significativamente para o faturamento e rentabilidade e que devem ter um tratamento diferenciado. Em geral estas duas categorias a) e b) representam entre 60% e 85% dos negócios.
- c) Os clientes que se gostaria de manter, tem um volume médio de negócios, são em maior quantidade e devem receber um tratamento de retenção por meio de visitas e serviços. Podem ser aplicadas algumas ferramentas da gerencia de contas especiais para as maiores do grupo.
- d) Os clientes que servem para complementar o volume e a presença de mercado, serão mantidos e atendidos de acordo com as condições de custo e a facilidade, não se investirá muito em tempo e energia, e terão serviços e produtos limitados
- e) Os clientes problemáticos, de pouco volume, muita exigência e portanto com pouca ou nenhuma lucratividade; estão neste grupo ainda os maus pagadores e os com má imagem de mercado. São os clientes que se prefere passar para a concorrência.

A classificação dos clientes que serão considerados contas especiais depende muito da empresa que está fazendo a avaliação, segundo Cheverton (1999 p5-6) o tipo de indústria, a maturidade da empresa, os relacionamentos estabelecidos e as expectativas com relação ao mercado influenciarão a decisão, o que faz da seleção algo muito particular. Há uma grande probabilidade que os maiores clientes sejam os clientes especiais, a regra dos

80/20, onde 80% dos seus negócios vem de 20% de seus clientes, também se aplica neste caso, mas as empresas devem ampliar sua análise identificando seus potenciais clientes especiais, por meio do questionamento de : Quem são os clientes especiais :

- Somente os de maior faturamento ?
- Aqueles que não se pode perder ?
- Os que oferecem maior potencial de lucros futuros ?
- Aqueles que se deseja que tenham um atendimento especial da equipe comercial ?
- Os que terão um aumento considerável na rentabilidade se receberem um atendimento especial ?
- Aqueles que são mais exigentes ?
- Aqueles que ajudam a direcionar os seus negócios para os objetivos futuros ?

Outro autor que tem uma visão semelhante é Jones (1998 p3) ao orientar a escolha dos clientes especiais analisando as seguintes variáveis :

- consistência do volume de negócios (regra 80/20)
- potencial de aumento de vendas
- propensão a buscar e favorecer quem tem a postura de parceria nos negócios
- importância estratégica, liderança e poder de influência no setor.

Para Capon (2001, p50-51) as contas especiais devem ser selecionadas de acordo com três critérios : importância para vendas e rentabilidade, interações organizacionais e grau de influência e liderança na indústria.

O critério de vendas e rentabilidade deve considerar não somente o valor atual que está sendo gerado, mas o potencial de resultados que pode ser desenvolvido. Neste sentido, podem ser encontrados clientes que não tem um volume significativo neste momento mas que possuem um alto potencial de desenvolvimento de negócios e que só será atingido se tiverem um atendimento diferenciado e se o relacionamento for desenvolvido.

O critério de interações organizacionais avalia a coerência entre a cultura do cliente e da empresa, os valores percebidos e a importância atribuída ao relacionamento nas interações comerciais. As questões de inovação de linha, de amplitude de portfólio de produtos, de foco em serviços e qualidade, devem ser

comuns entre as partes e entre as equipes de ambas empresas. Desta forma o desenvolvimento do cliente ocorrerá de forma simples e consistente.

O critério de liderança e importância do cliente no setor, busca os ganhos diretos e indiretos que se pode obter a partir de um relacionamento desenvolvido. Em geral estas empresas terão grandes volumes e já serão consideradas clientes especiais, mas pode ocorrer de pequenas empresas terem alta visibilidade no setor em função de seu domínio tecnológico, de seu domínio da gestão comercial e administrativa e ainda de sua visibilidade social em função de papéis exercidos pelos seus proprietários, sócios ou executivos. Neste caso um bom desenvolvimento junto a essas empresas pode gerar ganhos indiretos por meio da visibilidade obtida por ser um fornecedor preferencial das mesmas.

2.4.3.1 – Os Benefícios para os Clientes Especiais

A gerência de contas é estabelecida para racionalizar a alocação de recursos do fornecedor para obter melhores resultados do seu relacionamento com o cliente. Há no entanto que se considerar o nível de interesse do cliente em desenvolver a interação proposta pelo fornecedor, e que estará relacionado ao valor e aos benefícios percebidos pelo cliente.

Ao ser identificados como contas especiais, os clientes terão expectativas elevadas de atendimento, e podem até tornar-se mais exigentes nas interações, demandando um nível mais elevado de serviços e sendo mais críticos com relação ao preço. Pode ser gerado ainda um sentimento de que haverá um custo adicional por este tratamento diferenciado, o que poderá causar uma rejeição quanto à nova proposta de atendimento. (CAPON, 2001 p27)

Há alguns benefícios específicos que podem ser identificados sob o ponto de vista dos clientes :

- um único ponto de contato – o cliente não vai ter que lidar com as várias divisões de negócios da empresa, as interações serão centralizadas na figura do gerente de contas especiais, que será o responsável pelo relacionamento, mesmo quando mais pessoas estiverem envolvidas no processo. Isto trará melhorias no processo de comunicação, no entendimento global das

necessidades do cliente e no atendimento específico a cada uma de suas necessidades.

- Valor ampliado – o relacionamento intenso fará com que o gerente de contas se torne um conselheiro confiável, a atenção pessoal permitirá maior intercâmbio de informações, será possível estabelecer contatos com outros níveis de domínio de tecnologia, de gestão e de interação com os segmentos de mercado. As etapas de desenvolvimento de produto, de adequação e personalização e de entrega automática serão facilitadas e viabilizadas de acordo com as necessidades do cliente.
- Garantia de Entregas – em períodos de alta demanda, onde os recursos se tornam escassos os clientes especiais sempre terão preferência de entregas, reduzindo a possibilidade de falta de suprimentos.
- Relacionamento de longo prazo – a interação dos negócios, permite a busca de oportunidade conjuntas, de ampliação dos negócios e de apoio no desenvolvimento de novas áreas.
- Benefícios Indiretos – o relacionamento desenvolvido pode facilitar transações com o mercado, troca de informações em outras áreas como logística, pessoal, sistemas de informações, produção, finanças, dentre outras, em aspectos gerais da gestão que permitam um melhor domínio de processo e melhor posicionamento de mercado para o cliente.

De toda forma a percepção da importância do gerenciamento de contas especiais terá impactos distintos nos clientes. Johnston e Bonoma (1981 p 30) descrevem o processo de interação de compras utilizando os princípios de envolvimento e amplitude.

O envolvimento está ligado à visão vertical, número de níveis envolvidos na negociação ; horizontal, número de departamentos envolvidos e aos valores e recursos envolvidos.

A amplitude está ligada à quantidade de pessoas envolvidas, o tempo gasto no processo decisório e na formalização do negócio.

Quando as negociações são simples, o envolvimento e a amplitude são baixos, há uma tendência à falta de valorização do atendimento especial, podendo inclusive gerar a percepção negativa de que está sendo cobrado um custo adicional por esse atendimento.

Já quando as negociações são complexas, o nível de envolvimento e amplitude é elevado e portanto se valoriza a existência de um gerente de contas especiais e de sua equipe que auxiliarão a buscar a solução mais adequada para o cliente no espaço mais curto de tempo.

A pesquisa realizada por Sharma (1997, p31) mostrou que empresas que tem um processo decisório envolvendo diversos níveis e distintas funções tem uma visão positiva com relação à gerencia de contas especiais, o mesmo ocorre quando a negociação envolve uma alta dedicação e gasto de tempo. Outro fator que favorece a aceitação do modelo se relaciona com as empresas voltadas para o resultado e também às grandes organizações.

Segundo Pardo (1997, p23) os seguintes fatores irão influenciar a percepção do cliente quanto à importância do Gerente de Contas Especiais :

- Importância do produto ou serviço do vendedor em seu negócio
- Conhecimento e entendimento dos métodos e posturas do Gerente de Contas Especiais.
- Postura de negociação e de relacionamento do Gerente de Contas Especiais
- Nível de Centralização do processo de compras
- Escolhas estratégicas dos clientes para determinados fornecedores
- Contribuição do Gerente de Contas para o desenvolvimento de processos e negócios.

Em uma pesquisa qualitativa realizada junto a 20 empresas se identificou comportamentos diferentes com relação à importância dada aos Gerentes de Contas Especiais; quanto menor o valor percebido pelo cliente no serviço prestado, mais tendia a estar desencantado com o modelo de atendimento, e de outro lado quanto maior o valor percebido, maior o entusiasmo com o modelo. (Ibdem, 1977 p 20)

**PERCEPÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À IMPORTÂNCIA DO
GERENTE DE CONTAS ESPECIAIS.**

FIGURA 2.13 – PERCEPÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À IMPORTÂNCIA DO GERENTE DE CONTAS ESPECIAIS - PARDO, C. Key Account Management in the Business to Business Field : The Key Account's Point of View Journal of Personal Selling & Sales Management : 1997, v.XVII, n4 (fall) p 20

Ao definir a escolha das contas especiais, a empresa deverá fazer uma avaliação de acordo com as variáveis que influenciam seus objetivos e resultados, mas deve ainda identificar o grau de interesse e de percepção de valor e benefícios que o cliente atribuirá ao atendimento diferenciado e sua intenção de favorecer este tipo de relacionamento. O gerente de contas especiais deve fazer uma avaliação da postura do cliente com relação à aceitação de seu trabalho, pois isto definirá a profundidade do relacionamento que poderá ser desenvolvido. (CAPON, 2001 p 40)

MODELO DE INTERAÇÃO COM OS CLIENTES

FIGURA 2.14 MODELO DE INTERAÇÃO COM OS CLIENTES, adaptado pelo autor de CAPON, N. Key Account Management and Planning : the comprehensive handbook for managing your company's most important strategic asset Nova York : The Free Press , 2001 p40

2.4.4 – Desenvolvimento de relacionamento com os clientes

A gerencia de clientes especiais terá como objetivo básico o desenvolvimento do relacionamento com os clientes. Este relacionamento irá assumindo diferentes formas ao longo do tempo e o gerente da conta especial deverá buscar evoluir nos estágios de interação junto ao cliente.

O modelo desenvolvido por Millman e Wilson (1994) mostra como se desenvolve o relacionamento.

FIGURA 2.15 MODELO DE DESENVOLVIMENTO DO RELACIONAMENTO DA GERENCIA DE CONTAS ESPECIAIS. - MILLMAN, A.F. E WILSON, K J KEY ACCOUNT MANAGEMENT : LEARNING FROM SUPPLIER AND CUSTOMER PERSPECTIVES 1996 APUD CHEVERTON, P. KEY ACCOUNT MANAGEMENT LONDRES : KOGAN PAGE, 1999 P 29

De acordo com os autores algumas características básicas podem ser destacadas por estágio:

a) Pré- GCE – - Contato simples individual

- O fornecedor se concentra em seus próprios objetivos e problemas
- As respostas para as necessidades são sempre “sim ou não”
- O fornecedor está concentrado em conseguir o volume de vendas
- O cliente estará buscando evidências de qualidade e competência
- O preço terá muita influência no processo decisório
- O cliente pode requisitar amostras e testes a custo do vendedor
- O comprador se comportará como filtro, não permitindo outros contatos

b) INÍCIO – GCE

- O principal contato se dá entre o comprador e o vendedor
- O relacionamento tende a ser competitivo, com cada parte buscando conseguir vantagens próprias
- O relacionamento será muitas vezes de confronto
- O comprador usará os outros fornecedores concorrentes como forma de pressão e de estabelecimento de poder
- As discussões de preço predominam, o comprador se concentra na análise de custos
- O vendedor foca o aumento de volume na negociação
- Os fornecedores são julgados com critérios não especificados
- O cliente continua buscando fornecedores alternativos
- Disputas podem gerar longas interrupções em fornecimento

c) INTERAÇÃO – GCE

- Os principais contatos iniciam a aproximação entre as pessoas das diversas áreas como forma de melhorar o entendimento dos processos e mercados do cliente
- O tempo dedicado a reuniões e ao cliente em geral aumenta
- Foco nas metas estabelecidas nas reuniões
- Aumento e desenvolvimento da confiança e da franqueza no relacionamento
- Os diversos contatos são informais e são ainda promovidos com a participação dos compradores e vendedores
- Há grandes possibilidades de desentendimentos nas interações e o retorno ao estágio anterior pode ocorrer se os conflitos não forem trabalhados
- Há um grande aumento de trabalho tanto para o vendedor quanto para o comprador.

d) PARCERIA – GCE

- É estabelecido o nível de “fornecedor preferencial” ao vendedor
- O relacionamento é baseado em confiança
- As informações são compartilhadas
- O acesso entre as diversas pessoas é facilitado
- O preço tende a se tornar estável

- O cliente é o primeiro a ser informado de inovações
- Se espera um processo de melhoria contínua
- Estabelecem-se as métricas de performance do fornecedor
- Iniciam-se os contratos formais
- A percepção de valor está influenciada pelos processos integrados
- O foco da geração do valor está associado ao mercado do cliente
- Eventuais falhas são aceitas
- O gerente de contas especiais tem a função de orientar e gerir as interações entre os diversos membros das empresas
- Ainda que o contato formal seja com o comprador, o foco do relacionamento passa para o desenvolvimento das competências do fornecedor
- O foco da organização do fornecedor passa a ser a satisfação do cliente na cadeia de suprimentos.

E) SINERGIA – GCE

- Times conjuntos de pesquisa e desenvolvimento
- Custos e Margens transparentes e discutidos abertamente
- Foco está na inovação contínua
- Postura colaborativa com relação aos clientes do cliente, ao seu mercado e aos consumidores finais, com o intuito de desenvolver os negócios
- Planos de negócios e planos de marketing desenvolvidos em conjunto
- Compartilhamento de redes de comunicação
- Compartilhamento de programas de treinamento e de funcionários
- Barreiras de saída altas
- As equipes que analisam o negócio envolvem membros das duas empresas atuando em conjunto com objetivos comuns.

Naturalmente a evolução nestes estágios pressupõem não apenas a iniciativa do vendedor, mas a postura de ambas as organizações, a importância dos produtos e serviços que estão sendo negociados para o sucesso do cliente, a dependência do fornecedor e a complexidade das negociações.

2.4.4.1 – Análise do Portfólio de Clientes

No processo de busca de integração com os clientes é necessário estudar as características dos negócios dos clientes e quais são suas expectativas com relação ao que pode ser fornecido pelo vendedor em termos de apoio e desenvolvimento para o seu negócio. Há muitas empresas que não valorizam o relacionamento em função da baixa complexidade do produto e serviço e da simplicidade da negociação, tendendo a fixar-se apenas em discussões de preços. Nesses casos há pouco que o fornecedor possa fazer, e é importante identificar esse tipo de clientes, para evitar estabelecer uma estratégia que irá gerar um aumento nos custos de atendimento mas que não trará resultados. (McDONALD, MILLMAN E ROGERS, 1997 p745)

FIGURA 2.16 – MATRIZ DE PRODUTO PROCESSO - ADAPTADA DE MCDONALD, MILLMAN, T E ROGERS, B. KEY ACCOUNT MANAGEMENT: THEORY, PRATICE AND CHALLENGES JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT : 1997 V13 P 745

A definição da intensidade do relacionamento e dos estágios que se espera percorrer no processo de implantação da Gerencia de Contas Especiais deve levar em consideração não apenas os fatores de interesse do vendedor, mas também a percepção do cliente e o valor atribuído aos negócios que serão realizados com esse fornecedor.

Para Cheverton (1999, p170) o portfólio de clientes apresentará grupos com diferentes perspectivas de relacionamento, que podem ser identificadas com base na análise da atratividade do cliente pelo ponto de vista do fornecedor e pela força relativa do fornecedor frente aos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.

MATRIZ DE PORTFÓLIO DE CLIENTES

FIGURA 2.17 MATRIZ DE PORTFÓLIO DE CLIENTES IN CHEVERTON, P. KEY ACCOUNT MANAGEMENT : THE ROUT TO PROFITABLE KEY SUPPLIER STATUS. LONDON : KOGAN PAGE, 1999 P170

2.4.5 – Atividades Desenvolvidas pelo Gerente de Contas Especiais

Os objetivos gerais da gerência de contas especiais estão ligados ao processo de administrar o futuro, de buscar a vantagem competitiva, de conseguir o diferencial de fornecedor preferencial e a de obter rentabilidade em seus relacionamentos com os clientes.

Os objetivos de vendas podem ser entendidos em duas dimensões :

- conquista de clientes, quando o fornecedor está entrando em um mercado e este está em crescimento,
- retenção de clientes, quando o mercado está amadurecido e o objetivo é estabelecer uma posição sólida no mercado e mais especificamente no cliente. A retenção e aumento de participação no cliente formará barreiras para a entrada de novos competidores e gerará o custo de mudança de fornecedores nos clientes.

O gerenciamento de contas especiais, se concentrará na retenção de clientes e no crescimento nos clientes. De acordo com Cheverton (1999, p23) os objetivos gerais podem ser estabelecidos considerando as ações gerais de :

- Retenção de clientes num ambiente competitivo e construção de barreiras para evitar a entrada dos concorrentes
- Crescimento conquistando novos clientes e superando as barreiras de entrada, buscando a retenção no momento seguinte.
- Gerenciar os clientes de forma global, sem considerar as localizações regionais
- Estabelecer um padrão de serviço único para o cliente independentemente das várias divisões de negócios da empresa.
- Criar um negócio orientado para o cliente, orientado pela demanda das contas especiais.

O autor detalha ainda as ações específicas e os propósitos do gerenciamento de contas especiais :

- Gerenciar o futuro
- Identificar clientes que irão permitir atingir os objetivos futuros
- Reter e aumentar a participação nos clientes dificultando a entrada dos concorrentes
- Conseguir diferenciais para desenvolver novos clientes
- Desenvolver intimidade com as necessidades e valores dos clientes
- Conquistar vantagem competitiva
- Aumentar a lealdade dos clientes no longo prazo
- Conquistar o nível de Fornecedor Preferencial

- Adequar os objetivos do negócio, com as oportunidades de mercado e com os recursos disponíveis.
- Alocar e orientar a aplicação de recursos, principalmente humanos
- Identificar o foco das atividades dos clientes e orientar-se para apoiá-las
- Dirigir e orientar o negócio, principalmente as atividades de apoio
- Garantir um futuro rentável.

O gerenciamento de contas especiais influenciará as negociações com os clientes em dois aspectos :

- irá mudar a natureza do relacionamento com os clientes, tanto em termos de complexidade quanto em termos de objetivo e desenvolvimento dos negócios.
- O gerente de contas especiais e sua equipe assumirão uma responsabilidade muito maior pelo impacto de suas atividades em seus próprios negócios e eles devem se preocupar em alimentar e alinhar seus colegas com informações dos negócios e com as estratégias de interação com o cliente.

Para Jones (1998, p7) as atividades do gerenciamento de contas especiais compreende:

- entender todos os aspectos dos negócios do cliente especial
- tomar a iniciativa de desenvolver mais negócios com o cliente,
- estabelecer fortes relações com os participantes do processo decisório no cliente
- construir uma ampla visão das competências da empresa, aos olhos do cliente
- administrar as relações com o cliente no dia a dia de forma profissional
- desenvolver um relacionamento verdadeiro de parceria com o cliente
- ser o principal elo de ligação entre o cliente e a empresa em todos os assuntos
- ajudar o cliente a se tornar mais competitivo

- agregar valor ao serviço prestado ao cliente, atuando como conselheiro de negócios e ajudando na busca de novos negócios e novas oportunidades para os clientes

Os instrumentos que o gerenciamento de contas especiais deve utilizar para realizar suas atividades se baseiam em : interações estabelecidas com os clientes, sistemas de informações que permitam conhecer o cliente, desenvolvimento de negócios, tornar-se o fornecedor preferencial e gerar o custo de troca de fornecedores.

2.4.5.1 – Estabelecimento de Interações com o cliente

As interações com os clientes, buscam o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, para obter decisões de compras cada vez mais favoráveis. As decisões mais importantes em geral são tomadas por unidades de processo decisório, que podem ser estabelecidas formalmente ou informalmente. O comportamento destas unidades de decisão são essenciais para o desenvolvimento do relacionamento e a adequação das ações do fornecedor. O comportamento das unidades de decisão podem ser classificados em : Unidades Autoritárias, Unidades de Consenso e Unidades Consultivas. (CHEVERTON, 1999 p190-191)

A unidade autoritária, é normalmente centrada num indivíduo chave, que muitas vezes é o próprio dono da empresa. A decisão é imposta aos outros membros do grupo que não tem autonomia. Para o vendedor esta não é uma unidade difícil de ser tratada, já que seu esforço é identificar o decisor, e posicionar-se de tal forma que possa estabelecer um contato direto e atender suas necessidades profissionais, pessoais e emocionais. É importante entender que ao conseguir o contato direto com o decisor, não se deve deixar de atender os outros elementos participantes da unidade, para que estes não tomem atitudes negativas com relação à empresa.

A unidade de consenso, tem alguma forma de processo democrático, onde se busca a concordância de todos os membros participantes da decisão. Esta unidade exige um trabalho extra da organização de vendas, já que é necessário negociar e atender diversos participantes com a mesma intensidade. As decisões são tomadas pelo grupo sem a participação do fornecedor, o que às vezes não deixa claro qual foi o critério utilizado para as mesmas. O grande desafio é

sempre buscar as razões da decisão, tanto nas decisões favoráveis, quanto nas desfavoráveis, já que essa informação servirá de base para continuar e evoluir no relacionamento com o cliente.

A unidade consultiva é quando o responsável pela unidade baseia-se na opinião dos vários envolvidos para tomar a decisão. Em geral são distintos participantes do processo que tem distintas influências sobre o responsável. O vendedor deve identificar em cada negociação, quais são os elementos envolvidos e que tem a maior influência, e procurar trabalhar junto a todos os influenciadores daquele negócio específico.

Os participantes do processo decisório podem ser identificados pelo nível de envolvimento e de interesse na negociação. O gerente de contas especiais deve identificar quais os papéis exercidos pelo comprador e pelos membros da equipe e determinar quais as ações devem ser tomadas para interagir com os diversos participantes em seus diversos papéis.

Os papéis exercidos serão os de contato, especificador, prestadores de serviço e os filtros. Esses papéis são resultantes do envolvimento e do interesse no processo de compras que está sendo discutido.

MATRIZ DOS PAPÉIS DE COMPRAS

NÍVEL DE INTERESSE	ALTO	ESPECIFICADOR	CONTATO
	BAIXO	FILTRO	PRESTADOR DE SERVIÇO
		BAIXO	ALTO

NÍVEL DE ENVOLVIMENTO

FIGURA 2.18 MATRIZ DOS PAPEIS DE COMPRA IN CHEVERTON, P. KEY ACCOUNT MANAGEMENT : THE ROUT TO PROFITABLE KEY SUPPLIER STATUS. LONDON : KOGAN PAGE, 1999 p193

- O Contato é representado em geral pelos compradores e pelos decisores, o resultado trará impacto em sua performance e estará muito envolvido no processo.
- O Especificador, tem um alto interesse no processo já que a compra influenciará sua performance mas se envolve pouco no processo de compra.
- O Prestador de Serviços se envolve diretamente no processo dando apoio aos participantes da negociação, mas a decisão afeta pouco a sua performance.
- O Filtro tem baixo envolvimento e baixo interesse mas pode interferir no processo impedindo que as relações se estabeleçam e que o processo formal tenha andamento.

O desenvolvimento do relacionamento que o gerenciamento de contas especiais deve estabelecer deve considerar os aspectos técnicos da empresa, mas também os aspectos comportamentais dos diversos participantes e dos diversos papéis exercidos no processo de decisão.

2.4.5.2 – Sistemas de Informação do Cliente.

Para atingir os objetivos de desenvolver o cliente, interagindo em seu ambiente de negócios e com sua equipe, é necessário ter um profundo conhecimento do ambiente de negócios do cliente, de sua organização e das pessoas que lá trabalham. É necessário ainda, ter registrado a evolução das interações com esse cliente, como forma de estabelecer um programa de crescimento contínuo no relacionamento e nos negócios.

Segundo Rock (2000 p37) é necessário ter um perfil do cliente bastante amplo para poder desenvolver a atividade de Gerenciamento de Contas Especiais, e por outro lado se deve evitar o risco de colocar todo o tipo de informações nesse perfil sob pena de torná-lo complexo e de difícil utilização.

O grau de profundidade das informações irá variar em função dos clientes e dos objetivos com relação ao mesmo, mas algumas informações básicas serão comuns para todos :

- Ambiente de Negócios do Cliente – Setor de atividade onde o cliente se encontra, o nível concorrencial, estabilidade ambiental, fatores críticos de sucesso do setor
- Posicionamento de Mercado do Cliente – Imagem e participação de mercado, cobertura de mercado, interações na cadeia de negócios, diferenciais competitivos
- Estrutura do Cliente – Capital e recursos instalados, domínio tecnológico, capacidade de reação ao mercado, modelo de gestão, estrutura organizacional, modelo de planejamento de negócios, planos para os próximos anos.
- Organização do Cliente – cultura interna, níveis hierárquicos, estrutura de poder formal e informal, participantes e papéis exercidos nas unidades de decisão de compras, características pessoais dos decisores, turnover de pessoal.
- Negócios com o cliente – histórico dos negócios realizados, volumes e rentabilidade, portfólio de produtos e serviços, custo de atendimento, tipo de serviços agregados, características das negociações
- Plano de Negócios com o cliente – estabelecimento de objetivos de curto, médio e longo prazo, programas de ação, recursos a serem aplicados e indicadores de performance.
- Interações com o cliente – histórico das interações entre as equipes, assuntos tratados, grupos envolvidos, visitas realizadas e questões pendentes.

O grau de profundidade e o detalhamento das informações estarão ligados à necessidade de interação com o cliente e à sua disposição em disponibilizar as informações.

A atualização e aprofundamento das deve fazer parte da rotina de todos os envolvidos no relacionamento e nas interações com o cliente.

2.4.5.3 – Objetivo de tornar-se um Fornecedor Preferencial

As equipes de compras das empresas tem se reestruturado, basicamente reduzindo o número de fornecedores, na tentativa de otimizar o tempo

e de melhorar o nível de atendimento e dedicação recebidos. Os compradores perceberam que a regra dos 80/20 se aplica também às compras e passaram a racionalizar suas interações com os vendedores buscando atender aos seguintes objetivos (CHEVERTON, 1999 p77) :

- determinar onde aplicar melhor o tempo e esforço da função de compras
- determinar o tipo de relacionamento que deve ser estabelecido com os diferentes fornecedores
- determinar o tipo de atividades que deveria ser desenvolvido com os diferentes fornecedores
- identificar os Fornecedores Preferenciais.

Os Fornecedores Preferenciais, terão não apenas a liderança nos volumes negociados na categoria, mas principalmente terão receptividade para um envolvimento mais profundo e para uma atividade integrada de desenvolvimento de negócios conjunto.

Ao atingir o nível de Fornecedor Preferencial o gerente de contas especiais encontra um ambiente receptivo para desenvolver suas atividades.

É importante que o gerente de contas especiais, saiba como é avaliado e como está posicionado na análise que o comprador faz de seus fornecedores. Esta análise segue basicamente três padrões de posicionamento de portfólio de fornecedores baseados no modelo risco e importância de : gastos, valor e confiança. (Ibdem, p77)

Para transformar-se num Fornecedor Preferencial, o gerente de contas especiais deve comportar-se de acordo com o esperado pela análise realizada pelo comprador e que será identificada de acordo com o posicionamento nos quadrantes dos modelos de análise

2.4.5.3.1. – Modelo Risco e Importância de Gastos

O comprador utiliza a matriz para posicionar e categorizar o grupo de fornecedores, para poder determinar o tempo gasto, tipo de relacionamento necessário, atividades desenvolvidas e outros.

O modelo considera duas variáveis :

- Risco e Importância – nível de dependência desses fornecedores

- Gasto Relativo – o gasto específico com esse fornecedor, comparado aos demais.

FIGURA 2.19 MATRIZ DE AVALIAÇÃO POR GASTO IN CHEVERTON, P. KEY ACCOUNT MANAGEMENT : THE ROUT TO PROFITABLE KEY SUPPLIER STATUS. LONDON : KOGAN PAGE, 1999 p78

A matriz mostra basicamente dois tipos de fornecedores os táticos e os estratégicos. No caso dos Táticos, com baixo gasto, as relações serão superficiais, buscando despende o mínimo de tempo e esforço possível nas interações, já no caso do que tem um gasto relativo alto o esforço se dará em conseguir vantagens na negociação que tragam resultados financeiros positivos.

Os fornecedores estratégicos, com baixo gasto serão tratados de forma a ter segurança que não haverá falta de fornecimento, já que este quadrante é caracterizado por um relativo grau de dependência do comprador; já o estratégico com alto gasto relativo será o fornecedor com o qual se espera desenvolver ações conjuntas de ampliação das relações e dos negócios.

2.4.5.3.2 - Modelo Risco e Importância de Valor

O modelo de valor se refere à percepção da qualidade dos produtos, serviços e atendimento que o fornecedor estará entregando e quanto a empresa terá de benefício para o desenvolvimento dos negócios pela entrega deste valor. Esta perspectiva traz um horizonte de tempo maior para a negociação, já que o benefício do uso do produto ou serviço será considerado e reduz a influência do item preço de compra sobre o processo decisório.

FIGURA 2.20 MATRIZ DE AVALIAÇÃO POR VALOR IN CHEVERTON, P. KEY ACCOUNT MANAGEMENT : THE ROUT TO PROFITABLE KEY SUPPLIER STATUS. LONDON : KOGAN PAGE, 1999 P92

Este modelo de análise é um dos mais complexos, já que envolve questões técnicas de longo prazo, como custo de reposição e manutenção e questões subjetivas como apoio e suporte.

Os quadrantes mostram os seguintes comportamentos esperados dos compradores :

- Fornecedor Ocasional – será procurado apenas quando necessário, normalmente em situações específicas. Não é uma posição favorável ao Gerenciamento de Contas Especiais.
- Fornecedor Bem Vindo – embora tenha poucos negócios, é um fornecedor com boa imagem e apreciado. É uma boa oportunidade para desenvolver negócios.
- Fornecedor Gerenciado – os fornecedores sofrerão pressão contínua para entregarem mais valor, serão controlados as ações serão sempre acompanhadas. É uma boa oportunidade para identificar os valores desejados e fornecê-los.
- Fornecedor Parceiro – é o que terá o maior envolvimento e ampla possibilidade de evoluir no relacionamento, criando ações conjuntas de desenvolvimento de negócios.

2.4.5.3.3. – Modelo Risco e Importância de Confiança

Este modelo de análise é bastante subjetivo, pois considera os fatores de confiança, credibilidade e empatia. É influenciado fortemente pelas relações pessoais estabelecidas e depende muito do entendimento e do relacionamento pessoal que vem sendo desenvolvido ao longo do tempo entre os envolvidos no processo de negociação. A visão de longo prazo no envolvimento com o cliente será de grande valia para desenvolver este relacionamento.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE CONFIANÇA

FIGURA 2.21 – MATRIZ DE AVALIAÇÃO POR CONFIANÇA- CHEVERTON, - P. KEY ACCOUNT MANAGEMENT : THE ROUT TO PROFITABLE KEY SUPPLIER STATUS. LONDON : KOGAN PAGE, 1999 P97

Os relacionamentos estabelecidos nos quadrantes podem ser interpretados da seguinte forma:

- Não Fornecedor – Frio – é um fornecedor ocasional, onde o relacionamento tende a ser puramente técnico e comercial, não havendo envolvimento pessoal
- Fornecedor Ocasional – Flerte – embora não haja um grande volume de negócios realizados, há um bom relacionamento pessoal estabelecido o que pode ser o caminho para buscar uma ampliação dos negócios.
- Fornecedor Problemático – Promíscuo – embora o volume de negócios seja alto, o entendimento e as relações pessoais são frágeis e não estão desenvolvidas. O comprador estará sempre à procura de outro fornecedor.
- Fornecedor Parceiro – Casamento – a visão do relacionamento de longo prazo predomina, e diante de situações críticas, se

busca o entendimento e se valoriza a continuidade das interações.

2.4.5.4- Estabelecimento do Custo de Troca de Fornecedor

A gerência de contas especiais, deve ao estabelecer relações de longo prazo, não apenas buscar o desenvolvimento e ampliação de novos negócios, mas buscar garantias que não será substituído facilmente pelo concorrente, o que faria com que todo o investimento no cliente fosse perdido.

Em suas interações deve estar sempre presente a tentativa de estabelecer e ampliar o custo que o cliente teria, caso esteja tentado a buscar outros fornecedores. Ao considerar a hipótese de trocar de fornecedores, os clientes se defrontarão com custos psicológicos, físicos e econômicos. (JACKSON, 1985 p13)

Os custos psicológicos estão ligados às interações pessoais desenvolvidas ao longo do tempo com a equipe do fornecedor atual, o conhecimento já estabelecido e o comportamento esperado. A nova adequação além de traumática sob o ponto de vista de relacionamento, demandará um maior gasto de tempo até se estabelecerem novamente as novas relações.

O custo físico está ligado a todo o cadastramento que tem que ser realizado, o esforço de aprendizagem das características desse novo fornecedor, as trocas de documentos e fatores burocráticos que demandarão esforço e tempo.

O custo econômico está ligado ao gasto com treinamento das equipes, com visitas, com novos equipamentos, embalagens, etc..

Já para Weiss e Anderson (1992), a troca de fornecedores traz custos de troca, que incluem o custo de encontrar um novo fornecedor que possa entregar o mesmo ou melhor nível de qualidade do anterior, e o custo de conhecimento, que se refere ao investimento realizado para entender as particularidades do comportamento do fornecedor atual e que não tem valor se a relação for interrompida.

O resultado final é que um alto custo de troca e que tende a produzir uma certa inércia no comprador, com relação à mudança de fornecedores.

O gerenciamento de contas especiais, deverá estar atento à geração destes custos, já que favorecem a fixação do fornecedor. Estes custos dependem

tanto da postura do vendedor quanto do comprador. (SENGUPTA, KRAPFEL, e PUSATERI, 1997 p11)

O vendedor está interessado em atingir os objetivos financeiros, de volume de vendas, de participação de mercado e de rentabilidade. No entanto o cliente especial está interessado em atingir seus próprios objetivos por meio da satisfação que obterá com os produtos e serviços que está comprando.

A performance do gerente de contas especiais, deverá ser avaliada sob o ponto de vista subjetivo e objetivo; o subjetivo diz respeito à sua postura de cooperação, de preocupação com os problemas do cliente, com a busca de soluções e com a confiança transmitida; já a performance objetiva está ligada ao cumprimento das metas da sua empresa.

Do lado do cliente para identificar o custo de troca são avaliados : o período de adaptação e interação do vendedor ao modelo da empresa ; os incentivos oferecidos pelo fornecedor e o investimento feito no relacionamento que foi desenvolvido.

Segundo Sengupta, Krapfel, Pusateri, (1997 p15) quanto melhor a performance subjetiva e objetiva do gerente de contas especiais, maior será o custo de troca do cliente, o que trará a interdependência entre os participantes. Neste sentido os clientes valorizarão muito mais a postura de longo prazo e o relacionamento conquistado, do que ações oportunistas de curto prazo.

2.4.6 – A Organização para a Gerência de Contas Especiais.

O modelo de gestão por meio da Gerência de Contas Especiais, não deve ser entendido apenas como uma reorganização da atividade de vendas ou uma ampliação da atividade de marketing, mas sim como uma nova visão da empresa frente ao ambiente de mercado. As responsabilidades devem ser definidas pelos níveis hierárquicos mais altos da empresa, uma vez que o atendimento do cliente especial envolverá distintos setores da organização que terão que tomar decisões que muitas vezes não são comuns.

Para poder determinar e implantar a estratégia de um programa de contas especiais, é necessário que a alta direção da empresa dê suporte ao programa tanto em termos de apoio psicológico, quanto principalmente, em termos de apoio tangível, alocando recursos, dedicando tempo e orientando concretamente

todos os setores envolvidos sobre a postura a ser adotada diante dos impasses que ocorrerão durante a execução das tarefas. (CAPON, 2001 p82)

A alta direção deve apoiar o desenvolvimento de uma cultura de contas especiais; já que o objetivo final do gerenciamento de contas especiais é assegurar o faturamento e rentabilidade da empresa por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes, que tragam benefícios mútuos. Uma questão crítica no desenvolvimento desses relacionamentos é a postura das funções de suporte na organização. Os responsáveis por essas funções não devem apenas ser competentes, mas devem principalmente estar imbuídos da importância do atendimento e da manutenção do relacionamento com o cliente, para atingir os objetivos da organização.(Ibdem, p83)

A empresa deve de toda forma ter uma organização específica para o gerenciamento de contas especiais e ter um diretor responsável, que administre os diversos recursos de forma coerente às estratégias estabelecidas. Este responsável pelas gestão das contas especiais, deve gerir três recursos básicos:

- Organização –ser responsável por desenhar, obter a aprovação e implantar a estrutura organizacional apropriada. Esta estrutura deveria considerar tanto a mudança do ambiente de mercado quanto a necessidade de mudança da organização interna da empresa para o necessário comprometimento com as contas especiais.
- Recursos Humanos –desenvolver e implantar processos para selecionar, treinar, gerenciar, reter e remunerar os Gerentes de Contas Especiais. Deve ainda garantir que tenham os recursos necessários á disposição quando estiverem no campo atendendo os clientes.
- Sistemas e Processos –disponibilizar , por meio de desenvolvimento ou compra, e gerenciar os sistemas e processos necessários para que os gerentes possam executar suas atividades de forma apropriada. Em particular deveria gerenciar a base de dados das contas especiais, assegurando-se de uma apropriada coordenação entre os diversos sistemas e gerentes das contas especiais.

- Planejamento – desenvolver o processo e o formato do plano de contas especiais, estabelecer os períodos e prazos de elaboração e acompanhamento dos planos, gerar interação entre os diversos planos e entre a informação dos diversos clientes, aprovar os planos e certificar-se de sua execução. Deve garantir ainda a coerência entre os Planos das Contas Especiais e os planos de marketing da empresa e planos estratégicos gerais da organização.

2.4.6.1 – Criação da Cultura de Gerencia de Contas Especiais

A interação com os clientes ocorre preferencialmente com o gerente de contas especiais e sua equipe e também com outros elementos da organização. Em suas interações com os clientes o gerente de contas especiais, necessita do apoio das outras áreas direta ou indiretamente no atendimento a este cliente.

A empresa necessita criar a cultura de orientação para o cliente, como forma de obter um compromisso da estrutura interna da empresa, na busca do atendimento que gere alto nível de satisfação no cliente.

O esforço por conseguir este envolvimento e o desenvolvimento da cultura é influenciado pela existência de um sistema de informações que permita a integração de todos os envolvidos direta ou indiretamente, e que as metas individuais de todas as áreas considerem o nível de atendimento ao cliente como um indicador de sucesso do trabalho que está sendo desenvolvido. Se não houver um envolvimento de todos os setores, estes podem tomar decisões que sob sua perspectiva estão corretas, mas que irão afetar o nível de atendimento ao cliente. Para obter o engajamento no programa de gerencia de contas especiais, pode se estabelecer um programa de implantação que seja visível, não apenas em termos de planos, mas onde se recorra a elementos de comunicação (camisetas, material gráfico, prêmios, etc.) que fixem de forma visual e tangível o programa e seus objetivos. (Ibdem, p88).

De acordo com Rock (2000, p95) o estabelecimento da cultura de gestão de contas especiais, garantirá que o cliente receba um tratamento uniforme da organização, já que várias funções podem ter relacionamento direto com o cliente, como : vendas, marketing, pessoal técnico, alta direção, recepcionistas,

telefonistas, motoristas que efetuam as entregas, secretárias, finanças, crédito e cobrança, jurídico, contabilidade e qualquer outro que se dirija ao cliente diretamente. Embora essas interações aleatórias não possam ser evitadas é fundamental estabelecer os contatos formais com os clientes, e estabelecer padrões de atendimento nesses contatos, buscando por meio de treinamento das pessoas que haja um nível equivalente de atendimento a qualquer contato que seja realizado com o cliente.

2.4.6.2 –Ações e Responsabilidades do Gerente de Contas Especiais.

Independentemente da cultura da organização e dos grupos envolvidos no atendimento aos clientes, a responsabilidade pelo desenvolvimento e manutenção do relacionamento é do gerente de contas especiais.

De forma geral a responsabilidade do Gerente é pela manutenção da conta de forma lucrativa, atendendo aos objetivos estabelecidos com a empresa; de forma específica no entanto, as responsabilidades variarão de cliente para cliente, em função do perfil dos mesmos, das necessidades e percepção de valor, da complexidade das interações de uso dos produtos e serviços e do envolvimento estabelecido entre os grupos de vendas e compras. As características do relacionamento e da importância dos clientes é que serão determinantes na decisão do número de contas que um gerente pode administrar. (CAPON, 2001 p95).

Como o Gerente de Contas Especiais, administra as fronteiras entre o cliente e a empresa fornecedora que representa, necessita atender as demandas de ambos e desta maneira terá uma função que gerará conflitos freqüentes entre a melhor forma de equacionar as diferenças nas negociações do dia a dia. De um lado suas ações não podem prejudicar o relacionamento de longo prazo com o cliente, de outro necessita cumprir os objetivos de curto prazo de sua empresa.

O responsável pela função deve desenvolver uma série de atividades distintas e envolver vários grupos de pessoas tanto do cliente quanto da própria empresa e até de sua equipe, quando esta existir. Neste contexto deve ter objetivos claros e ações planejadas, deve criar um clima favorável à motivação das pessoas e torná-las entusiastas do projeto.

Uma das principais dificuldades do gerente de contas no relacionamento com os grupos de suporte de sua organização, é a de que, embora

sua responsabilidade seja pelo resultado final obtido com o cliente, e portanto envolva todas as operações, ele não possui autoridade direta sobre os grupos internos e desta forma tem que procurar negociar as suas necessidades específicas, no que se refere às aplicações de recursos da organização. Pode-se assumir que o gerente de contas tem clientes externos e internos e que o esforço de convencimento, motivação e negociação deve ser equivalente. (Ibdem, p98)

2.4.6.2.1 – O conflito de papéis do Gerente de Contas Especiais

O gerente de contas especiais deve desenvolver um sólido relacionamento entre o cliente especial e sua empresa, tanto em termos da interação dos diversos setores, quanto das pessoas envolvidas nesses setores, quanto das soluções que deve buscar para atender as necessidades dos clientes, otimizando os recursos da empresa. Neste sentido deve buscar alternativas de ações e interações que potencialmente podem trazer um conflito entre os diversos papéis exercidos. (SHERMAN, SPERRY e REESE, 2003 p113)-

De acordo com Katz e Kahn (1973, p201 – 203) o papel a ser desempenhado por qualquer pessoa está ligado ao conjunto de atividades ou de comportamento esperado de seu ofício que é a posição ou função que deve ser exercida sobre as interações das pessoas com materiais, máquinas, equipamentos e principalmente com as próprias pessoas. Genericamente o comportamento no papel se refere às ações recorrentes de um indivíduo, apropriadamente inter-relacionadas com as atividades repetitivas de outros de maneira a proporcionarem um resultado previsível.

Há basicamente 4 tipos de desempenho de papéis no exercício da função (id, p211):

- Expectativas de Papel – são os padrões de avaliação aplicados ao comportamento de qualquer pessoa que ocupe um dado ofício ou posição organizacional.
- Papel Transmitido – consiste em comunicações com origem nas expectativas de papel e que são passadas pelos membros do conjunto de desempenho como tentativas para influenciar a pessoa focal.

- Papel Recebido – é a percepção por parte da pessoa focal das mensagens de papel que lhe foram endereçadas, inclusive as que a pessoa envia a si mesma
- Comportamento no Papel – é a reação da pessoa focal ao complexo de informação e influência que recebeu.

Katz e Kahn (id, p213) definem conflito de papel como a ocorrência simultânea de dois ou mais envios de papel, de tal modo que o desempenho de um tornaria mais difícil o desempenho do outro. No caso extremo o cumprimento de uma expectativa, da maneira que foi enviada, excluiria completamente a possibilidade de cumprimento da outra ; as duas expectativas são mutuamente contraditórias.

Ainda segundo os autores há diversos tipos de conflito no desempenho do papel :

- Intratransmissor : as expectativas de um único membro de um conjunto de desempenho podem ser incompatíveis, como por exemplo quando se estabelece uma ordem de aumentar as vendas dos produtos, mas não forçar as vendas nos clientes no curto prazo.
- Intertransmissor : as expectativas enviadas por um transmissor estão em conflito com as de um ou mais transmissores, como por exemplo a determinação e os objetivos dos setores de apoio são incompatíveis com os determinados para os gerentes de conta.
- Interpapéis : ocorre sempre que as expectativas para um papel se acham em conflito com as de um outro papel desempenhado pela mesma pessoa, como por exemplo quando o gerente de contas especiais tem que defender os interesses dos clientes e os interesses da empresa que representa.

De maneira geral, em função do envolvimento interno e externo e da multiplicidade de assuntos e tarefas que deve exercer, o gerente de contas especiais está sujeito aos três tipos de conflitos de papéis.

2.4.6.3 – O processo de comunicação do Gerente de Contas Especiais

O processo de comunicação é uma importante ferramenta no gerenciamento das contas especiais. Especificamente a comunicação colaborativa é necessária em trocas de natureza relacional, que pode ser estudada sob três aspectos (MOHR e NEVIN, 1990) :

- Frequência – se refere ao volume e periodicidade de contatos existentes por meio dos diversos veículos de comunicação (pessoal, carta, telefone, e-mail, etc.)
- Bi-direcionalidade – se refere ao movimento de comunicação entre os vários grupos e os vários níveis envolvidos nas interações com o cliente.
- Modalidade – se refere ao tipo e aos meios utilizados para transmitir comunicações em termos de formalidade e informalidade. Os meios informais são entendidos como não estruturados, vagos e sem controle, e são opostos aos meios formais que são estruturados, planejados, intencionais, detalhados e controlados. A evolução da interação irá exigir um equilíbrio no uso dos dois modos, desenvolvendo o relacionamento pessoal entre os indivíduos e o relacionamento técnico de negócios entre as organizações.

Outro aspecto relevante que se deve considerar no processo da comunicação é o seu conteúdo estratégico, que considera : as interações com objetivo de aproveitar oportunidades organizacionais, oportunidades de melhoria e as barreiras de mudança.

As características do processo de comunicação interferirão nos resultados obtidos pelo gerente de contas, por meio de sua influência: na performance obtida, na confiança conquistada e nas soluções sinérgicas que trazem resultados superiores para ambas as partes. (SHULTZ e EVANS, 2002 p24)

O Gerente de Contas Especiais é a figura central no processo de comunicação entre o fornecedor e o cliente. Ele deve se assegurar que a informação necessária está sendo coletada, analisada e disseminada para as pessoas adequadas na organização. Deve-se assegurar ainda que a informação flua de forma efetiva e eficiente por toda a organização.

2.4.6.4 – Formação da Equipe de Gerência de Contas Especiais

Em muitos casos o Gerente de Contas Especiais, atinge seus objetivos não apenas pela sua performance pessoal, mas por meio dos esforços de uma equipe de gerência de contas, cujos membros são caracterizados pela diversidade e pela interdependência. O tamanho e a atuação dessa equipe varia em função da complexidade e da profundidade do relacionamento estabelecido com o cliente especial. Em geral inclui uma combinação de pessoas de diversas áreas, tais como administração, pesquisa e desenvolvimento, engenharia, produção, manutenção, finanças, logística, marketing, serviço de atendimento ao cliente, dentre outras. Em alguns casos o gerente de contas tem autoridade sobre a equipe em outros a equipe funciona virtualmente e é acionada quando necessário, sendo que nesse caso não há uma ligação hierárquica direta com o gerente de contas.(CAPON, 2001 p 100).

Independentemente da estrutura, o gerente de contas deve agrupar os diferentes recursos humanos necessários para formar a equipe, e deve se assegurar que os participantes estarão comprometidos com o atendimento ao cliente, com o plano de ação traçado e com os resultados esperados.

O gerente de contas deverá coordenar a equipe, assegurando-se que as ações individuais foram tomadas de acordo com o padrão estabelecido e com o objetivo único traçado. O fluxo de comunicação deve ser contínuo e todas as interações devem ser orientadas pelo gerente de contas e conhecidas por todos os participantes.

O problema de gerenciamento principalmente das equipes temporárias é que cada participante tem seus objetivos próprios em suas funções principais e nem sempre tem disponibilidade para se dedicar às atividades de atendimento ao cliente. Estas questões são complexas e devem ser cuidadas em detalhe pelo gerente de contas, que deve certificar-se que ao ingressar em um grupo de atendimento a uma conta especial, seus membros tem uma visão clara de seu papel e responsabilidades que incluem : nível de colaboração efetiva esperada, troca de informações, de percepções, necessidade de feedback contínuo, liderança, prioridade para os objetivos comuns, nível de dedicação necessária e postura diante de assuntos críticos.

A habilidade do gerente de contas de administrar o trabalho e de manter elevado a moral e o esforço da equipe, influenciará diretamente nos resultados do relacionamento de longo prazo com o cliente.

2.4.7 – Habilidades pessoais do gerente de contas especiais

A função do gerente de contas especiais, talvez seja uma das mais complexas nas organizações. O gerente se posiciona, assim como as equipes de vendas, na fronteira entre os clientes e sua própria empresa, tendo que buscar o benefício de ambos; porém sua responsabilidade é muito maior do que a da equipe de vendas uma vez que seus objetivos são de desenvolver um relacionamento contínuo de longo prazo com esses clientes.

O gerente de contas é um especialista no cliente, e não necessariamente nos produtos de sua empresa. Deverá organizar uma equipe que interaja com a equipe do cliente e o ajude a detectar oportunidades e desenvolver negócios com o cliente, porém embora tenha responsabilidade pelos resultados obtidos pela equipe, não possui autoridade direta, tendo que negociar a participação e o envolvimento de cada membro da equipe e do grupo de suporte.

Embora seu foco seja desenvolver o relacionamento com o cliente a longo prazo, necessita realizar resultados para a organização e cumprir as metas de curto prazo.

Estas questões que até certo ponto são contraditórias exigem do Gerente de contas especiais, distintos domínios de práticas de gestão que podem ser agrupados em : Gestão de Negócios, Desenvolvimento de Relacionamentos e Liderança e Gerenciamento de Equipes Multifuncionais. (CAPON, 2001 p106)

- Gestão de Negócios - o gerente de contas tem que ser um gestor de negócios, desenvolvendo não apenas a visão do ambiente e das oportunidades de mercado de sua empresa, mas principalmente a visão das oportunidades e do ambiente de negócios de seu cliente. Seu trabalho será medido não apenas pelo resultado de vendas, mas principalmente pelo resultado de rentabilidade. Para conquistar a confiança do cliente e desenvolver os negócios necessita ter uma certa visão de

empreendedor e estar voltado para as oportunidades do ambiente.

- Desenvolvimento de Relacionamentos – o gerente de contas deve ter habilidades para desenvolver relacionamentos em todos os níveis e grupos envolvidos, tanto no cliente quanto dentro da própria empresa. Deve ser capaz de manter a motivação alta e o envolvimento espontâneo de todos os participantes. Deve desenvolver relacionamentos pessoais que auxiliem os relacionamentos de negócios e deve manter um processo de comunicação adequado que envolva todos os participantes dos diversos grupos.
- Liderança e Gerenciamento de Equipes Multifuncionais – ao não ter autoridade sobre os participantes das equipes que tem que formar para atender a amplitude de negócios em que está envolvido o gerente de contas deve ter a capacidade de liderar os participantes dos diversos grupos e de selecionar e orientar as diversas equipes formadas, dando-lhes orientações claras e mantendo-os envolvidos e direcionados para os objetivos comuns. Deve ser capaz de identificar as qualificações dos participantes das equipes e procurar posicioná-los nas funções de forma a maximizar o uso dessas qualificações.

Em uma visão mais específica, Rock (2000, p85) considera que os gerentes de contas devem dominar uma ampla variedade de competências que incluem : vendas, negociação, análise, planejamento, relacionamento interpessoal, visão organizacional, domínio financeiro, visão ampla de negócios, domínio da tecnologia do ambiente em que está inserido e técnicas de comunicação.

Seguindo uma linha de análise semelhante, Cheverton (1999 p122) avalia que o Gerente de Contas necessita uma ampla gama de habilidades e destaca : conhecimento dos produtos e mercados, conhecimentos dos clientes, habilidades de relacionamento interpessoal, habilidades de negociação e de apresentação, organizado e autônomo, pró-ativo. Destaca ainda que deve dominar as técnicas de : planejamento estratégico, avaliação de negócios, planejamento de marketing, finanças, liderança, gerenciamento de equipes, gerenciamento de estruturas de comunicação, gerir a diversidade e ambigüidades e habilidade para

ajudar o cliente a desenvolver seu próprio mercado. O autor destaca que esta lista de domínios de gestão pode dar a idéia de que o profissional deve ser um super homem para desempenhar a função, mas na realidade haverá sempre uma equipe formal ou informal que deverá estar trabalhando em conjunto para atender todas as necessidades e esta talvez seja uma das principais características necessária, a habilidade de trabalhar com pessoas e conseguir extrair o máximo de cada um.

Ao estudar a eficiência do Gerente de Contas Especiais, Sengupta, Krapfel e Pusateri (2000 p254) identificaram que as habilidades individuais influenciam o resultado que pode ser obtido pelo profissional responsável pela função. Essas habilidades são:

- Habilidade Estratégica – é a capacidade de analisar o cliente sob o ponto de vista organizacional e de ambiente de mercado e de negócios, focando a análise nos interesses de longo prazo, indo além dos problemas expressamente indicados pelo cliente. Isto faz do Gerente de Contas, mais um pensador de negócios que um executor operacional.
- Habilidade Empreendedora – o gerente de contas será um *intrapreneur* que se caracteriza pela ação empreendedora dentro da organização. Se refere à habilidade de alocar pessoas e recursos da organização para atender às necessidades do cliente. O Gerente de contas transformará uma idéia em realidade lucrativa, mesmo que tenha que assumir riscos que pelo entendimento tradicional da maioria pareçam inadequados.

Estas qualificações e habilidades necessárias para exercer a função aproximam o gerente de contas especiais muito mais das características de um gestor de negócios do que propriamente das características do vendedor, que num primeiro momento pode parecer ser a origem natural deste profissional, mas que se mostra uma visão equivocada, já que as habilidades e qualificação necessárias são muito mais amplas.

2.4.8 – ELABORAÇÃO DO PLANO DO CLIENTE ESPECIAL

O gerente de contas especiais deve ter a visão orientada para os negócios do cliente, para o desenvolvimento de relacionamento de longo prazo, para

a implantação de ações que envolvem diversas pessoas de sua empresa e do cliente e para a aplicação de recursos que desenvolvam os negócios, ao mesmo tempo que deve atingir os objetivos estabelecidos pela sua empresa. Esta variedade de ambientes, ações, pessoas e prazos, faz com que o exercício de planejar as atividades e a elaboração de um plano de negócios sejam essenciais na condução da função.

O gerente de contas vai estar envolvido com os planos de negócios de sua empresa, e também com os planos de seu cliente. Tendo como base esses planos deverá elaborar os seus próprios que orientarão sua atividade. O gerenciamento de contas especiais irá exigir planos de três tipos : planos para campanhas de vendas nos clientes, planos para o gerenciamento dos clientes e planos operacionais de vendas. (LANGDON, 1995 p 44).

O autor destaca ainda que o plano é o mapa que orienta e direciona a equipe na busca dos objetivos. O grande desafio do plano é como conseguir prepara-lo atendendo os interesses de todos os envolvidos, e como garantir que ele seja suficientemente claro e objetivo para que seja efetivamente usado por todos os envolvidos e principalmente pelo gerente de contas. A resposta está em estabelecer um processo de elaboração de plano que esteja concentrado em sua aplicabilidade, e nesse sentido deve considerar:

- Ser resultado de um trabalho de equipe, onde todos os que estejam envolvidos em sua implantação tenham sido envolvidos em sua elaboração.
- Ser uma ferramenta essencial no gerenciamento do cliente, e um instrumento de controle que todos usem diariamente
- Ser dinâmico e adaptável, refletindo o ambiente onde está sendo aplicado.
- Ser um mecanismo pelo qual os envolvidos aceitam a responsabilidade de executar as atividades necessárias para atingir os objetivos propostos.

O plano deve ser preparado em diversas ocasiões, em tese a qualquer momento que se identifique sua necessidade, embora haja situações específicas onde ele é aconselhável (Ibdem, p45) :

- quando um novo grupo de gerência de contas especiais está sendo formado

- quando uma nova campanha de vendas esta sendo criada
- regularmente como acompanhamento, revisão ou redirecionamento do processo, em geral com periodicidade anual ou semestral
- quando vários membros do grupo foram substituídos, para engajar essas pessoas no processo e aproveitar suas novas idéias
- para agregar e integrar o grupo e criar uma visão única

De acordo com Cheverton, (1999 p261) o plano escrito do gerente de contas é a melhor forma de manter o controle sobre a evolução e a possibilidade de atingir os objetivos e o efeito das ações sobre os resultados. O plano deve conter os objetivos e metas, as pessoas envolvidas, os projetos e programas de ação e os recursos a serem aplicados, os riscos envolvidos e a previsão das possíveis contingências.

A integração do plano do gerente de contas com os planos gerais da empresa é essencial, segundo Capon (2001 p138), e deve ser elaborado a partir das orientações gerais destes. A seqüência natural é a de elaborar os objetivos gerais da organização e a partir destes, estabelecer os planos por cliente, tendo como orientação as metas da empresa. A elaboração dos planos gerais deveria auxiliar os gerentes de contas, já que as avaliações do ambiente geral podem ser tomadas como base para a análise do ambiente dos clientes. Desta forma as pessoas envolvidas na elaboração do plano da empresa deveriam estar cientes da decorrente elaboração dos planos dos clientes, como forma de identificar informações relevantes que possam servir de base para os planos da gerencia de contas.

2.4.8.1. – Modelos de elaboração do plano de contas especiais

Essencialmente o plano de contas especiais, compreende dois elementos: a análise da situação e a estratégia para a conta especial. (Ibdem, p140).

A análise da situação deve considerar a análise do ambiente do cliente especial, da empresa e dos concorrentes. Estas análises são realizadas com base em dados primários e secundários, dados qualitativos e quantitativos e dados formais e informais. Destas análises será possível identificar tendências centrais e

importantes do ambiente e que permitirão projetar o futuro. Para cada tendência chave identificada, deve se fazer o seguinte questionamento : Quais são as influências desta tendência para o cliente especial ? e para a empresa ? Este questionamento permitirá estabelecer as pressuposições básicas do plano de negócios e identificar as ameaças e oportunidades que servirão de base para estabelecer os objetivos do plano.

A estratégia para a conta especial está relacionada com a alocação de recursos. É formulada com a visão do longo prazo e do relacionamento a ser desenvolvido com o cliente, parte da análise do ambiente e considera as condições e objetivos gerais da organização e define as ações que deverão ser implantadas para atingir os objetivos propostos.

Uma visão semelhante é mostrada por Cheverton (1999, p264-265), que afirma ser necessário ter o foco na ação ao utilizar o modelo de elaboração do plano de contas especiais, que deve ser dividido em quatro partes : Sumário Executivo, Ações, Análise e Informação.

Ainda segundo o autor cada parte deveria conter as seguintes variáveis:

1- Sumário Executivo

- Ambiente geral de mercado do cliente e da empresa
- descrição geral do cliente, sua posição de mercado, organização, pontos relevantes do negócio, visão e missão e tendências para o futuro
- descrição geral da empresa
- descrição das relações de negócio estabelecidas ao longo do tempo em termos quantitativos e qualitativos

2- Ações

- Direcionamento de médio prazo : situação deste cliente e situação do nosso relacionamento nos próximos 3 a 5 anos
- Objetivos do cliente especial : relacionamento, experiência de negócios do cliente, vendas, lucro, valor vitalício do cliente, objetivos da equipe operacional do cliente, possibilidade de ampliação dos negócios
- Estrutura do processo decisório do cliente, estrutura do centro de compras e facilidades dos contatos estabelecidos com todos os envolvidos

- Projetos e atividades desenvolvidas, formação de equipes para projetos conjuntos, programas de ação em implantação, problemas e medidas de desempenho
- Recursos necessários de pessoas, de treinamento e de investimento financeiro
- Riscos e possíveis contingências

3- Análise

- o que qualifica este cliente como conta especial ?
- análise da evolução da rentabilidade deste cliente
- posição competitiva, vulnerabilidade da empresa e ações defensivas, vulnerabilidade do concorrente e ações a explorar
- nível e estágio do relacionamento desenvolvido entre as equipes do cliente e da empresa
- estratégia do cliente, valores, expectativas e experiência de negócios desejada
- fatores críticos de sucesso do cliente e posição da empresa para atendê-los
- estrutura do cliente e estilo decisório
- cadeia de valor e posicionamento do cliente

4- Informação

- dados do cliente
- identificação dos contatos e suas características profissionais, negociais e pessoais
- atividades sendo desenvolvidas pelo cliente
- vendas histórico e volumes atuais : produtos, volumes e rentabilidade
- projetos em desenvolvimento
- objetivos estabelecidos para o cliente e medidas de desempenho.

Seguindo uma linha semelhante Langdon (1996 p47- 63) estabelece que o processo geral de planejamento tem cinco etapas : Análise do Ambiente, Estabelecimento de Objetivos, Planos de Ação, Plano de Recursos e Implantação, como pode ser visto na figura a seguir.

FIGURA 2.22 ETAPAS DO PROCESSO GERAL DE PLANEJAMENTO – LANGDON, K. KEY ACCOUNTS ARE DIFFERENT LONDRES: PITMAN, 1995 P48

Ainda segundo o autor os fatores mais relevantes a considerar em cada etapa são:

1- Análise do ambiente

A análise do ambiente deve contemplar tanto a empresa como o cliente. Devem ser realizada a análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças), avaliado o ambiente competitivo, os objetivos gerais da organização, a evolução da interação entre as empresas, os negócios realizados, os fatores críticos de sucesso, os planos operacionais e de marketing da empresa e as perspectivas de negócios.

2- Estabelecimento de Objetivos

Definir a partir da etapa anterior, os objetivos quantitativos de ampliação dos negócios, de volumes de vendas e rentabilidade, de redução do custo de servir, do mix de produtos e dos novos negócios a desenvolver. Podem ser estabelecidos ainda objetivos qualitativos de nível de atendimento, de prestação de serviços, de agregação de valor e de aprofundamento do relacionamento

3- Planos de Ação

Estabelecer um programa de ação que busque atingir os objetivos propostos, estabelecendo todas as etapas necessárias, e o vínculo com o ambiente analisado. Os programas devem indicar os responsáveis, os prazos de execução, os resultados esperados e os recursos necessários.

4- Alocação de Recursos

A partir da identificação dos recursos necessários deve se avaliar sua disponibilidade em relação ao estabelecido nos planos gerais da empresa e reavaliar a possibilidade de executar todos os planos previstos e sua influência no potencial de atingir os objetivos estabelecidos.

5- Implantação

Estabelecer a forma de implantação das ações e o acompanhamento do que está sendo realizado, criando indicadores de desempenho que avaliem a execução do que foi previsto e os efeitos sobre os resultados esperados. Sempre que a implantação não estiver atendendo ao esperado deve ser feita uma revisão no controle de execução da empresa e na possibilidade concreta de atingir o previsto, fazendo as modificações que forem necessárias.

Os modelos dos diversos autores seguem em geral uma mesma linha, enfatizando a necessidade de considerar tanto o ambiente da empresa, quanto o ambiente do cliente; o envolvimento dos diversos setores de ambas organizações; a orientação da continuidade do relacionamento e a necessidade de se atingir os objetivos do cliente e da empresa.

Para que o plano da gerencia de contas especiais possa efetivamente ser implantado e não enfrente muita resistência é essencial que seja discutido e aprovado tanto pela organização vendedora, quanto pelo cliente.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia a ser utilizada em uma pesquisa é função do problema objeto do estudo, sua natureza e abrangência temporal e espacial. Assim sendo, não existe uma metodologia pré-estabelecida e sim critérios gerais que possuem o intuito de orientar e facilitar o processo de pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1982 p41), o método é formado por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo de conhecimentos válidos e verdadeiros, com maior segurança e economia, traçando para isso o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 – O problema da pesquisa

O setor financeiro brasileiro tem passado por um processo de globalização, com a chegada de grandes grupos internacionais, HSBC, AMROBANK, SANTANDER, dentre outros, que vieram se juntar aos já existentes, e que basicamente se instalaram no país por meio de aquisições de empresas locais. Como resposta a essa entrada das instituições internacionais, os bancos nacionais privados, principalmente os dois maiores : Itaú e Bradesco consolidaram um processo de compra de instituições menores, que permitiu estabelecer um posicionamento de ocupação de mercado, como forma de inibir a ampliação da concorrência.

Estas mudanças do ambiente, trouxeram ao setor bancário um nível de competitividade muito mais acirrado do que existia anteriormente, fazendo com que os bancos buscassem novas formas de interação com os clientes empresariais, por meio de atendimento diferenciado e personalizado de acordo com o processo de segmentação estabelecido. O objetivo deste novo modelo de gestão de clientes é a consolidação do relacionamento, entendendo que este permitirá um ganho de participação no mercado, de rentabilidade e o estabelecimento de um diferencial competitivo.

O problema desta pesquisa é identificar, por meio de um levantamento empírico de três instituições financeiras, o processo utilizado para

desenvolver o modelo de relacionamento com os clientes empresariais por meio da implantação da Gerência de Contas Especiais.

3.2 – Objetivos da pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa tem um objetivo geral e alguns objetivos específicos que são decorrentes da análise realizada.

3.2.1 – Objetivo Geral

Identificar os modelos de implantação da Gerência de Contas Especiais, verificando se existem procedimentos padronizados, qual a ênfase dada ao processo de implantação e a diferença entre abordagens e as mudanças de foco ocorridas a partir da implantação.

3.2.2 – Objetivos Específicos

Como decorrência do estudo podem ser destacados os seguintes objetivos específicos :

- identificar as motivações que levaram à implantação da Gerência de Contas Especiais
- identificar os caminhos seguidos pelas empresas na implantação desse conceito e suas dificuldades
- identificar os recursos desenvolvidos e os instrumentos gerenciais utilizados na implantação
- identificar a evolução do modelo de Gerência de Contas Especiais
- identificar se houve mudança no foco das organizações com relação à interação com os clientes a partir desta implantação.

3.3 – A Metodologia da Pesquisa

Para Castro (1977 p6), a ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada. Devem se considerados dois aspectos fundamentais nesta afirmação : a importância da pesquisa empírica e

a necessidade de se obter informações válidas sob o ponto de vista científico. O autor afirma ainda que para que uma pesquisa a respeito de um problema do mundo real possa ser considerada científica, ou de caráter científico, é necessário um limiar de controle sobre os métodos de observação. Na prática, isto significa métodos sistemáticos e estruturados de observação, bem como uma preocupação com a avaliação, não apenas da variável, mas do erro contido em sua observação. É crucial saber o momento e o local exato de onde fazer a observação, afim de que possamos obter dados tratáveis e que verifiquem nossa teoria, bem como precaver-se contra desvios ou vieses que possam ser introduzidos pela pessoa daquele que observa.

A questão da metodologia empregada em estudos de natureza científica, caracterizada pelo apuro na lógica e o rigor no pensar, obrigam o pesquisador a cumprir uma série de regras preestabelecidas acerca de que instrumentos utilizar e como serão utilizados.

Serão discutidas a seguir as razões que determinaram a escolha de uma abordagem qualitativa da pesquisa, seu caráter exploratório, e como estratégia de pesquisa, o estudo de caso.

3.3.1 Método de Pesquisa

De acordo com Mattar (1993, p79) apesar das diferentes classificações adotadas pelos autores da área, a maioria se concentra em três métodos de pesquisa : exploratória, descritiva e causal.

Segundo o autor a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Para Selltiz et al (1965, p60) a principal característica se refere à descoberta de idéias e intuições destes estudos formuladores ou exploratórios. Em função disto o planejamento da pesquisa deve ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno.

Já as pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação. (MATTAR,1993, p89)

Sob a denominação de pesquisa descritiva são agrupadas uma série de pesquisas cujas características em comum são o profundo conhecimento do problema a ser estudado e a necessidade do pesquisador saber exatamente o que pretende com a pesquisa. Para Selltitz et al (1965 p60) uma consideração fundamental é a exatidão. Por isso é necessário um planejamento que reduza o viés e amplie a precisão da prova obtida. É muito utilizada para descrever as características de grupos, estimar proporções de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos, e para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

As pesquisas causais ou experimentais buscam estabelecer evidências sobre relacionamentos entre variáveis que sugiram relações de causa e efeito entre elas. Nesta situação, é comum utilizar-se de um experimento no qual se manipula conscientemente uma ou mais variáveis independentes e se mede o efeito ocorrido sobre uma ou mais variáveis dependentes.

Contudo, esta distinção entre métodos de pesquisa nem sempre é muito clara na prática. Mattar (1993, p82) recomenda que quando se classifica as pesquisas quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, estas podem ser exploratórias ou conclusivas. A diferença básica estaria no grau de estruturação nos procedimentos e na definição dos objetivos imediatos.

Selltiz et al (1965, p59-60) consideram que um planejamento de pesquisa é a organização para a coleta e análise de dados, de maneira que procure combinar a significação para o objeto de pesquisa com a economia de processo. Disso decorre que os planejamentos de pesquisa variam de acordo com o objetivo da pesquisa.

Segundo a autora os objetivos podem ser classificados em:

- familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou formular novas hipóteses.

- Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características)
- Verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica)
- Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Considerando que o objetivo do trabalho é estudar uma situação existente baseado em possibilidades reais de verificação de um modelo que até então não foi estudado por nenhum autor consultado, entende-se que o presente trabalho enquadra-se no primeiro objetivo apontado por Selltitz, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno, caracterizando-se assim como um estudo exploratório.

A autora comenta ainda que os objetivos do estudo exploratório podem ser : a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses; aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior; esclarecer conceitos; obter informações sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações da vida real.

No estudo sendo realizado alguns desses objetivos estão contemplados como o aumento de informação sobre o tema proposto, esclarecer conceitos e obter informações sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações da vida real.

O fato da construção do modelo estar baseada na integração de diversas dimensões conceituais, apontadas como relevantes para a implantação do sistema de Gerência de Contas Especiais, e apresentadas de forma dispersa na literatura consultada, indica a necessidade de uma análise mais metódica e detalhada da realidade visando ampliar o conhecimento teórico e sem um objetivo manifesto de extrapolar resultados para todo o setor financeiro ou todas as empresas. Confirma-se assim que o método de pesquisa do trabalho é de caráter exploratório.

3.3.2 – Estratégia da Pesquisa

Uma vez definido o método de pesquisa como exploratório, resta identificar qual será a melhor estratégia de pesquisa a ser utilizada. Apesar de existir uma certa preferência implícita entre método e estratégia de pesquisa, a maioria dos autores recomenda que o pesquisador deve considerar alguns critérios básicos durante o processo de escolha da estratégia de pesquisa a ser seguida. Alguns são mais notórios como a natureza do estudo e o objetivo da pesquisa.

Para Yin (1989 p16), a escolha da estratégia de pesquisa é decorrente da análise de três critérios: o tipo de questão da pesquisa, o alcance do controle do investigador sobre eventos comportamentais atuais e o grau do foco em eventos contemporâneos. Estes critérios ao serem aplicados em cada umas das 5 principais estratégias utilizadas em pesquisa social, acabam por facilitar sua indicação.

SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

ESTRATÉGIA	QUESTÕES	CONTROLE S/ EVENTOS COMPORTAM.	FOCO EM EVENTOS CONTEMPOR.
EXPERIMENTAÇÃO	Como, Por Que	Sim	Sim
LEVANTAMENTO	Quem, O Que, Onde, Quanto	Não	Sim
ANÁLISE DE ARQUIVOS	Quem, O Que, Onde, Quanto	Não	Sim / Não
ANÁLISE HISTÓRICA	Como, Por Que	Não	Não
ESTUDO DE CASO	Como, Por Que	Não	Sim

TABELA 3.1 SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA YIN, R.K. CASE STUDY RESEARCH : DESIGN AND METHODS. SAGE 1989, P17

Apesar de entender a possibilidade de se utilizar quaisquer das estratégias em pesquisa exploratória, a combinação entre natureza do fenômeno

(não requer controle sobre os eventos comportamentais e o foco é sobre eventos contemporâneos) e objetivo da pesquisa (como e por que) com as características presentes nas diversas estratégias, de acordo com os critérios de seleção apontados por Yin, indicam o estudo de casos como a alternativa mais adequada. Segundo o autor o estudo de caso é indicado quando as questões propostas são do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto atual de eventos, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. (Ibdem, p20)

Portanto seguindo os critérios apontados por Yin, justifica-se a escolha do método de estudo de casos pelas seguintes razões :

- A questão a ser respondida é do tipo “como” e “por que”. O objetivo do estudo pode ser apresentado da seguinte forma :
Como as empresas do sistema financeiro implantam o modelo de Gerência de Clientes Especiais ?
- O conjunto de eventos em estudo é atual, contemporâneo
- O investigador não tem controle sobre os diversos eventos interagentes ao fenômeno, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo das empresas.

Selltiz (1965 p62-75) recomenda três estratégias que são utilizadas em pesquisa exploratória:

- uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes da literatura, voltada para a formulação de hipóteses que podem servir para orientar futuras pesquisas.
- Um levantamento de pessoas que tiveram experiência prática com o problema a ser estudado. Nesse caso, o objetivo do estudo da experiência é obter e sintetizar essa experiência, ou seja, conseguir compreender as relações entre variáveis, e não conhecer, exatamente as práticas atuais ou um simples acordo quanto às melhores práticas.
- Uma análise dos exemplos que estimulem a compreensão. Nesse caso, é o estudo intensivo de exemplos selecionados do fenômeno em que estamos interessados. O foco pode voltar-se para indivíduos, situações, grupos ou comunidades. O método de estudo pode ser o exame dos registros existentes, entrevista não estruturada, observação participante ou alguma outra

abordagem. A autora destaca três aspectos importantes do método que o ressaltam no sentido de provocar intuições :

- A atitude do pesquisador que é de receptividade atenta, de busca e não de verificação
- A intensidade do estudo do indivíduo, do grupo, da comunidade, da cultura, da situação ou do incidente escolhido para a pesquisa. Tenta-se obter informação suficiente para caracterizar e explicar tanto os aspectos singulares do caso que está sendo estudado, quanto o que tem em comum com outros casos.
- A dependência das capacidades integradoras do pesquisador em reunir, numa interpretação unificada, muitos e diversos aspectos de informação.

Algumas críticas no entanto são apontadas quanto ao uso do estudo de caso, considerando principalmente a falta de rigor metodológico, a dificuldade de generalização de resultados e a geração de extensa massa de documentos sem conteúdo prático.

Na verdade, tais colocações podem se consideradas como limitações ao uso do estudo de casos, que podem se contornadas desde que o pesquisador respeite as limitações do método e o utilize de forma adequada. É o caso por exemplo da elaboração de um protocolo de pesquisa minucioso que permita a documentação e orientação correta do trabalho. No que se refere à generalização dos resultados, a pesquisa deve objetivar a expansão e generalização analítica de proposições teóricas, e não provar resultados estatisticamente confiáveis.

Assim, considerando as orientações dos autores apresentados acima, entende-se que o estudo de caso se aplica melhor aos objetivos da pesquisa e a natureza do presente estudo.

3.3.3 – Desenho da Pesquisa em Estudo de Casos

Quanto ao delineamento da pesquisa Yin (1989 p28-29) entende que todo tipo de pesquisa empírica tem um implícito, se não explícito, delineamento de pesquisa. No sentido mais elementar, o delineamento é a sequência lógica que

conecta os dados empíricos às questões iniciais do estudo da pesquisa e, principalmente, para suas conclusões.

O autor enfatiza ainda que o delineamento da pesquisa ocupa-se com um problema de lógica e não de um problema de logística. Para o autor, o delineamento da pesquisa deve compreender cinco componentes:

a) As questões de estudo

O foco das questões está baseado nas formas “como” e “por que”

b) As proposições de estudo

A proposição direciona a atenção para algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo

c) A(s) unidade(s) de análise

A definição das unidades de análise é decorrente das questões iniciais da pesquisa, que por sua vez podem ser melhor definidas por meio das proposições de estudo.

d) A lógica ligando os dados as proposições de estudo

A ligação pode ser feita de diversas maneiras, mas o autor sugere a abordagem do modelo de correspondência, no qual diversas partes de informação do mesmo caso podem ser relacionadas com algumas proposições teóricas

e) O critério para interpretação dos resultados

Não há uma forma precisa de posicionar os critérios para interpretação dos resultados. No entanto espera-se que os diversos modelos (passíveis de utilização na ligação dos dados com as proposições) sejam suficientemente contrastantes de tal forma que os resultados possam ser interpretados em termos de comparação com pelo menos, duas proposições rivais.

Complementando os aspectos referentes ao desenho de estudos de caso, resta conhecer seus tipos específicos. Para Yin (1989 p46-60), existem quatro tipos derivados de uma matriz 2 x 2, combinando-se caso único ou múltiplo e, dentre estes dois tipos, a característica da unidade de análise que pode ser holística, - única unidade de análise pois o estudo examina somente a natureza global do fenômeno -, ou fixada - múltiplas unidades de análise pois o estudo exige a análise em sub unidades de cada caso único ou múltiplo.

Estes tipos podem ser representados da seguinte forma :

TIPOS BÁSICOS DE DESENHOS PARA ESTUDO DE CASOS

	DESENHO DE UM ÚNICO CASO	DESENHO DE MÚLTIPLOS CASOS
HOLÍSTICO UNIDADE DE ANÁLISE SIMPLES	TIPO 1	TIPO 3
FIXADO UNIDADE DE ANÁLISE MÚLTIPLA	TIPO 2	TIPO 4

FIGURA 3.2 TIPOS BÁSICOS DE DESIGNS PARA ESTUDOS DE CASOS YIN, R.K. CASE STUDY RESEARCH : DESIGN AND METHODS SAGE 1989

A escolha do desenho do estudo em único caso deriva-se, na maioria das vezes, de três situações em que o caso :

- representa um caso crítico, ou seja, um teste de uma teoria bem formulada, na qual as proposições e as circunstâncias dentro das quais as proposições são creditadas como verdadeiras acontecem naquela circunstância específica.
- representa um caso extremo ou único, no qual uma situação extremamente rara acontece, e sem possibilidade de se estabelecer um modelo comum
- representa um caso revelador, no qual o investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno anteriormente inacessível a investigação científica. É muito utilizado em situações nas quais o pesquisador é parte do fenômeno.

Já a escolha do desenho do estudo em múltiplos casos é decorrente da necessidade ou possibilidade de se usar mais de uma caso no desenho da pesquisa. Contudo, deve ser entendido que a lógica dos múltiplos casos não é a mesma de múltiplos respondentes em um questionário. A lógica de múltiplos casos é

chamada de lógica de replicação e consiste em prever os mesmos resultados para cada um dos casos.

Pode-se ainda combinar estas duas formas dentro de um mesmo desenho, desde que os objetivos da pesquisa assim o exijam e o arcabouço teórico coloque claramente as condições nas quais o fenômeno particular é comumente encontrado (replicação literal), tanto como as condições quando ele não é comumente encontrado. (replicação teórica) No que se refere ao número de casos a ser utilizado, esta decisão decorre essencialmente de um julgamento do pesquisador quanto ao poder discricionário dos casos escolhidos.

Quanto às características da unidade de análise, esta pode ser holística ou fixada, e sua escolha depende essencialmente do tipo de fenômeno que está sendo estudado. A preferência da escolha do tipo holístico está baseada na proposição do estudo em examinar a natureza global do fenômeno; a preferência da escolha do tipo fixado está baseada na proposição do estudo em examinar o fenômeno em diversos níveis, representados por subunidades de análise. Ambos podem ser utilizados para desenhos de estudos de casos único ou múltiplo. Todavia, o pesquisador deve atentar para as diferentes forças e fraquezas que são advindas de cada tipo como, por exemplo, nível de abstração do estudo, a natureza da base teórica e a perda do foco proposto.

No presente estudo, a escolha recaiu para um desenho de múltiplos casos, devido às seguintes questões :

- as proposições do estudo não apontam para a verificação de um fenômeno caracterizado por sua singularidade ou especificidade.
- A concepção de um modelo teórico baseado em dimensões conceituais sugere, no primeiro momento, o teste de sua capacidade preditiva, tanto para resultados similares (replicação literal) quanto para razões preditas quanto aos resultados (replicação teórica). No presente estudo, a proposição é replicação literal pois se busca resultados similares em todos os casos selecionados
- As condições particulares em que ocorre o fenômeno em estudo permitem a adoção de mais de um caso, o que é particularmente positivo para a replicação literal.

Quanto às características da unidade de análise, a escolha foi a do tipo holístico, em todos os casos. A proposição da pesquisa a orientam para o estudo global do fenômeno, e o referencial teórico utilizado não aponta para qualquer razão que justifique o estudo do fenômeno em subunidades de análise.

Portanto, o desenho do presente estudo de caso é do tipo 3, ou seja múltiplos casos, com única unidade de análise. (holístico)

Foram selecionados para a pesquisa três bancos : Banco do Brasil, Banco Itaú e Banco Real. O primeiro é uma empresa pública, que é a maior instituição financeira em ativos, o segundo é o segundo maior banco privado em ativos e o primeiro em rentabilidade e o terceiro é um banco internacional que ocupa o sexto lugar no ranking brasileiro de bancos por ativos. Pelas características distintas de cada um se busca uma visão ampla das diferentes correntes de gestão do mercado.

3.4 – O Protocolo de Pesquisa

Para Martins (1994 p5), o estudo de casos só é validado pelo rigor do protocolo estabelecido.

Segundo Yin (1989 p70), o protocolo do estudo de caso é mais que um instrumento. O protocolo contém o instrumento mas também contém o procedimento e regras gerais que devem ser seguidas no uso do instrumento. Segundo o autor é imprescindível se o pesquisador estiver usando o delineamento de casos múltiplos, o que é o caso no presente estudo.

O protocolo deve ter preferencialmente as seguintes seções :

1- Visão geral do projeto de estudo de caso

- objetivos perseguidos pelo pesquisador, as principais ações pertinentes a estes objetivos e principalmente o referencial teórico utilizado

Os objetivos da pesquisa são :

- Identificar os modelos de implantação da Gerência de Contas Especiais, verificando se existem procedimentos padronizados, qual a ênfase dada ao processo de implantação e a diferença entre abordagens.

- identificar as motivações que levaram à implantação da Gerência de Contas Especiais
- identificar os caminhos seguidos pelas empresas na implantação desse conceito e suas dificuldades
- identificar os recursos desenvolvidos e utilizados na implantação
- identificar a evolução do conceito de Gerência de Contas Especiais.

2- Procedimento de campo

- vias de acesso aos locais de estudo, fontes gerais de informações sobre o caso, e procedimentos de coleta de dados.

As fontes de evidência deste estudo foram as entrevistas realizadas com pessoas responsáveis ou participantes da implantação do modelo nos bancos pesquisados :

- Sr. Vicente Gomes Neto – Diretor Comercial – Pessoas Jurídicas – Banco do Brasil
- Sr. Marcos Antonio Lazari – Gerente de Relacionamento Sênior – Banco Real ABN AMRO
- Sra. Elizabeth Churocof – Gerente UPJ Sênior – Banco Itaú

Utilizaram-se ainda relatórios e documentos destas empresas como forma de validar e complementar os dados e informações obtidos nas entrevistas.

Em função da complexidade e da necessidade de interação com o entrevistado e com as informações obtidas, as entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo autor, com utilização de um roteiro de entrevistas.

3- Questões do estudo de caso

- questões específicas apresentadas no instrumento de coleta de dados, tabelas para arranjos de dados, e fontes potenciais de informação para resposta de cada questão.

As questões específicas que orientaram a pesquisa e abriram as discussões do tema estão descritas no roteiro de entrevistas que está apresentado nos anexos.

4- Guia para o relatório do estudo de caso

- resumo, formato para a narrativa, e especificação de alguma informação bibliográfica e outra documentação.

O guia para reportar o estudo de caso serão os próprios tópicos que foram destacados no roteiro de entrevistas.

3.5 – A Coleta de Dados

A coleta de dados em um estudo de caso é considerada por grande parte dos autores, como uma das etapas mais importantes na elaboração do estudo de caso.

Como enfatiza Yin (1989, p61) a preparação para a coleta de dados pode ser complexa e difícil, uma vez que compreende determinadas habilidades do pesquisador como ser um bom questionador, interpretador de respostas, ouvinte, adaptativo e flexível às condições presentes no momento, firmeza de objetivos e ações a serem estudadas, e não influenciável por preconceções de qualquer natureza.

Há três princípios fundamentais em qualquer coleta de dados:

- a) múltiplas fontes de evidência, ou seja evidência de duas ou mais fontes, convergindo para o mesmo conjunto de fatores ou resultados
- b) uma base de dados do estudo de caso – um conjunto formal de evidências distinto do relatório final do estudo de caso
- c) uma cadeia de evidências – ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões tiradas.

Uma das fontes de informação mais importantes para o estudo de caso é a entrevista. No estudo de caso as entrevistas são em geral de natureza aberta.

A entrevista pode ser focada, na qual o respondente é entrevistado por um período de tempo relativamente curto; uma hora, por exemplo. Nesses casos, as entrevistas podem continuar sendo abertas e assumir formas de conversação, mas a

entrevista tende a seguir um conjunto de questões, derivadas do protocolo de estudo de caso.

3.6 – A Análise dos Dados

Segundo Yin (1989 p105-9) existem 2 formas genéricas de análise :

- 1- Originada nas proposições teóricas que refletem o conjunto das questões de pesquisa, revisão da literatura e novos *insights* de pesquisa. Estas proposições orientam a coleta e a análise dos dados e, ao mesmo tempo, tanto contribuem para o entendimento da realidade como são aperfeiçoadas através desta mesma realidade. Segundo o autor, esta é a riqueza maior do estudo de caso ao permitir a análise da realidade a partir de um referencial teórico estabelecido
- 2- Elaboração de um arcabouço descritivo voltado à organização do estudo. É usada apenas quando o objetivo do pesquisador é meramente descrever a realidade ou quando inexiste alguma proposição teórica relevante

Para o autor existem ainda três principais técnicas analíticas que podem ser utilizadas nas formas de análise descritas anteriormente, que são :

- Modelo de correspondência ou encaixe de um padrão – trata da comparação de um modelo empírico com um modelo teórico. Se houver coincidência, os resultados podem ajudar o estudo a reforçar sua validade interna.

- Construção de Explicação – é um tipo específico do modelo de correspondência, no qual o objetivo principal é analisar os dados do estudo do caso para a construção de uma explicação causal sobre o caso. Este procedimento é principalmente relevante para casos do tipo exploratório.
- Análise de séries temporais – análoga à análise utilizada em experimentos e quase-experimentos.

3.7 – O Relatório de Pesquisa

Segundo Selltiz et al (1965, p499), a comunicação dos resultados de forma que entrem no conjunto comum de conhecimento, é uma parte essencial das responsabilidades do pesquisador e deve receber a mesma atenção cuidadosa que os estágios anteriores. O pesquisador deve pensar antecipadamente sobre a forma como o relatório deve ser escrito, tomando como base as características do público a ser direcionado.

Há que se enfatizar no entanto que a qualidade metodológica do relatório de pesquisa está no conteúdo das informações nele contidas e sua capacidade em prover conhecimento acerca do problema em estudo para o público a que se destina e não na escolha propriamente dita do seu formato, embora este formato seja condição básica de sua qualidade.

3.8 - Limitações do Método

Como a pesquisa utilizará o método do estudo de caso, não será possível generalizar as conclusões para o mercado como um todo e nem tampouco para o setor financeiro, ficando as conclusões restritas às empresas pesquisadas.

Por tratar-se de estudo exploratório permitirá levantar pontos de interesse, que poderão ser objeto de outros estudos mais específicos sobre partes do tema central.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa serão apresentados em duas fases :

1. Detalhamento dos dados identificados em cada uma das instituições financeiras pesquisada
2. Análise comparativa dos dados levantados, inter-relacionando as ações de cada empresa pesquisada

4.1- Forma de apresentação dos dados identificados nas instituições financeiras pesquisadas.

A apresentação dos resultados das entrevistas e do levantamento de dados seguirá um roteiro onde serão destacados os seguintes tópicos :

- a) Dados do Banco
- b) Processo de Segmentação de Clientes Empresariais
- c) O conceito de Gerência de Contas Especiais na organização
- d) O processo de implantação da Gerência de Contas Especiais
- e) As atividades desenvolvidas pela Gerência de Contas Especiais
- f) Os Instrumentos de Gestão do Gerente de Contas Especiais
- g) Dificuldades e Resultados Alcançados com a implantação da Gerência de Contas Especiais.

4.2– Apresentação dos dados do Banco do Brasil

A entrevista com o sr. Vicente Gomes Neto, diretor comercial de pessoas jurídicas foi realizada no dia 10 de dezembro de 2003

4.2.1 – Dados do Banco

O Banco do Brasil é uma sociedade de economia mista, que atua como instrumento de política econômica e social, preserva o resultado da empresa e atende as expectativas e respeita os direitos dos acionistas minoritários. É a única instituição financeira do país que detém essa característica no âmbito federal, o que lhe dá condições diferenciadas de atuação, tanto na visão do governo quanto no relacionamento com clientes e demais acionistas.

O banco tem 194 anos de existência, e sempre se pautou por desenvolver a capacidade de atender todos os segmentos do mercado financeiro com produtos, serviços e soluções em negócios, sem descuidar do papel social de fomentador de programas e projetos voltados para o bem estar da sociedade brasileira.

A instituição tem suas ações negociadas na bolsa desde 1906, e está organizado na forma de banco múltiplo. Seu maior acionista é o Tesouro Nacional, com 72% do capital, seguido pela Previ – fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil – com 14% e o BNDESPar – empresa de participações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – que detém 6% das ações. Os 8% restantes estão distribuídos no mercado.

A partir de 2001, foi definida uma nova arquitetura organizacional da rede de atendimento, sustentada por três pilares negociais :

- Atacado – é dedicado ao mercado de pessoas jurídicas – médias e grandes empresas e corporate – possuindo uma rede de 4 Superintendências Comerciais responsáveis por 16 agências corporate e 54 agências empresariais, onde trabalham 2350 funcionários.
- Varejo – atende pessoas físicas e micro empresas, com uma rede de atendimento de 9355 pontos. Para o atendimento às micro e pequenas empresas – MPE – houve incremento no número de gerentes de contas especializados no atendimento a esse público. O grau de satisfação desses clientes elevou-se de 69% em 2001, para 75% em 2002 conforme resultado da Pesquisa de Satisfação Pessoa Jurídica.

- Governo – atende os governos Federal, Estaduais e Municipais, aí considerados os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Conta com 38 agências e cerca de 800 funcionários especializados nesse segmento.

Com essa estrutura de atendimento qualificado, o Banco reforçou sua identificação com o cliente, independente de porte ou ramo de atividade. Isso trouxe em 2002 a posição de liderança em ativos, em depósitos, no segmento comercial de câmbio, em administração de recursos de terceiros, na internet, no crédito e também no varejo. Os ativos totais em 2003 totalizaram R\$230,1 bilhões com crescimento de 12,5% em relação a 2002.

O Banco do Brasil alcançou 18,8 milhões de clientes, sendo 17,5 milhões de pessoas físicas e 1,2 milhões de pessoas jurídicas. O banco conta com 13.220 pontos de atendimento em 2884 municípios, tendo 3241 agências. No exterior possui 17 agências, 6 subagências, 9 escritórios de representação e 4 subsidiárias no exterior distribuídos em 21 países.

A rede de agências no Brasil é segmentada de acordo com os pilares negociais : das 3241 agências, 72 estão ligadas ao Atacado, 38 ao Governo e as demais ao varejo.

Finalmente, o Banco do Brasil é um dos maiores empregadores do país, com 80640 funcionários, 10181 estagiários e 3808 adolescentes trabalhadores.

4.2.2 – Processo de Segmentação de Clientes Especiais

No pilar atacado, as bases utilizadas para a segmentação foram : por localização geográfica e por volume de faturamento. O volume de faturamento foi dividido em 3 faixas : até 10 milhões de reais, entre 10 e 100 milhões de reais e acima de 100 milhões. As contas do topo acima de 100 milhões foram agrupadas na divisão “Corporate” e as entre 10 e 100 milhões foram agrupadas na divisão “middle”.

Sob o ponto de vista geográfico foram consideradas as grandes cidades para as contas da divisão middle, e para as contas do corporate se estabeleceu a segmentação em 4 regiões geográficas. No corporate há 180 carteiras (grupos de contas) e aproximadamente 2400 clientes. No middle há aproximadamente 15000 empresas e 500 carteiras de clientes. Este modelo de

segmentação estabelecido originalmente está sendo aperfeiçoado, passando por um processo de segmentação qualitativa que considera as características dos negócios do cliente, suas necessidades de serviços financeiros, sua propensão a utilizar os serviços, seu potencial de rentabilidade, sua postura negocial, dentre outras.

4.2.3 – O conceito de Gerência de Contas Especiais na Organização

O conceito é entendido no Banco como forma de conquista e desenvolvimento dos negócios nos clientes e é denominado “Gerente de Contas Empresariais” Começou a ser trabalhado há aproximadamente 3 anos (2000) na cidade de Campinas quando se entendeu que era necessário dar um atendimento diferenciado aos clientes de maior potencial, sob pena de perdê-los para a concorrência e de não conseguir uma participação expressiva nos mesmos.

A origem do conceito foi motivada pela concorrência acirrada nas contas empresariais e na necessidade de aumentar o valor dos negócios com as empresas. O movimento nesse momento foi caracterizado como uma melhoria do potencial e das ações de vendas.

Os clientes passam a ter um atendimento diferenciado em função do seu faturamento, que define o segmento em que são alocadas, e que indica o potencial de desenvolvimento de negócios.

Num primeiro momento se entendeu que a atividade de Gerência de Contas era uma função operacional, que melhoraria o desenvolvimento do potencial de vendas nos clientes, porém com evolução da função, esta começa a ser entendida como uma função estratégica de estabelecimento de diferenciais que permitam o domínio competitivo sobre os principais clientes, o que levaria a um domínio competitivo no mercado.

4.2.4 – O processo de implantação da Gerência de Contas Especiais

Para atender esse novo modelo foram criadas 4 Superintendências Comerciais, responsáveis por 16 agências corporate e 54 agências empresariais, onde trabalham 2350 funcionários e que abrangem basicamente todo território nacional : Região Sul, Estado de São Paulo, Estado do Rio de Janeiro, Estado de

Minas Gerais e região Centro Oeste, e Regiões Norte / Nordeste. Essas regionais se reportam diretamente à superintendência central.

O Gerente de Contas se reporta a um Gerente de Negócios e este ao Gerente da Agência, que se reporta ao Gerente de Mercado e este ao Superintendente Regional. Foram selecionados os principais clientes de cada agência para que fizessem parte da carteira.

Para estabelecer a quantidade de clientes por gerente de conta, há um critério de pontuação em função da necessidade de serviços e do potencial de desenvolvimento dos clientes, não havendo uma quantidade fixa, mas pode-se estimar que no segmento middle o Gerente atende entre 30 e 40 contas.

A equipe de Gerência de Contas necessita algumas características e qualificações diferenciadas: tecnicamente tem que ser muito forte em matemática financeira, conhecer os produtos e os processos de gestão financeira, mercado de capitais, derivativos, a cultura do banco, procedimentos de aprovação de vendas, dentre outros. Tem que ser um bom negociador e saber planejar e colocar em prática o planejado; deve ser responsável e com foco em resultados e relacionamento. Os profissionais designados para a função passaram por um programa de treinamento desenvolvido especificamente para a função

Não foi feita uma análise quanto ao interesse e valor percebido pelo cliente, e a complexidade de sua necessidade financeira. Não se avaliou o possível nível de interesse dos clientes. Os clientes identificados foram visitados e foi apresentada a nova sistemática de atendimento. Em alguns casos houve dúvidas dos clientes quanto ao benefício que iriam ter com a nova sistemática e muitos declararam a preferência por continuar sendo atendidos pela agência no modelo tradicional.

4.2.5 - As atividades desenvolvidas pela Gerência de Contas Especiais

A responsabilidade básica do Gerente de Contas Empresariais é desenvolver o relacionamento com os clientes e desta forma aumentar os negócios do banco e a rentabilidade nesse cliente.

No início desta atividade as metas do Gerente de Contas., estavam ligadas exclusivamente ao volume de negócios e à venda de produtos; à medida que

o sistema foi evoluindo, começaram a se estabelecer metas de rentabilidade nos clientes.

Esta função tem um lugar de destaque na agência sendo remunerada como tal e tendo em sua estrutura um assistente para dar suporte ao atendimento aos clientes.

O Gerente de Contas é um especialista no cliente e deve entender suas necessidades financeiras, seu ramo de atuação e suas idiossincrasias, para manter um relacionamento que possa ser desenvolvido em bases de confiança, o que viabilizará sua atuação como um assessor financeiro.

Deve buscar o ganho no relacionamento da empresa como um todo e não em produtos específicos, salvo em ocasiões especiais de lançamentos ou reativação de produtos que tem metas pontuais próprias.

Deve ter habilidade para negociar internamente, já que os departamentos internos de suporte são autônomos e devem ser convencidos das reais necessidades dos clientes. O conflito é parte integrante do seu trabalho diário.

Em geral seus contatos no cliente são com as seguintes áreas : Contábil, Financeira, Logística e Recursos Humanos.

O Gerente de Contas não tem um padrão de visitação preestabelecido pois depende muito da demanda dos clientes, mas procura estabelecer um contato rotineiro com os mesmos.

A função é muito valorizada na organização, todos os contatos com os clientes em qualquer nível são sempre consultados ao Gerente de Contas, e as participações dos clientes em eventos promovidos pelo Banco são definidas pelo Gerente de Contas, que tem liberdade para convidar influenciadores do processo de compra, que muitas vezes tem níveis hierárquicos baixos, mas são importantes no relacionamento.

Se dá grande importância ao desenvolvimento do relacionamento pessoal. Seu grande objetivo é ganhar a confiança do cliente para que não haja desconfiança em suas orientações. Busca ser aceito como um orientador financeiro e busca resolver o problema dos clientes inclusive colocando os recursos do banco para ajudá-lo.

No início do relacionamento houve uma certa rejeição por parte dos clientes, imaginando que a função do Gerente de Contas tivesse a intenção de “empurrar produtos” mas com o passar do tempo se entendeu que seu foco estava

no desenvolvimento de negócios e então passou a ser valorizado e hoje o cliente se sente prestigiado em ser atendido dessa forma.

Por visitar vários clientes consegue aprender com as melhores práticas e disseminar os melhores procedimentos entre sua carteira.

4.2.6 - Os instrumentos de Gestão do Gerente de Contas Especiais

O principal instrumento do Gerente de Contas é o plano de negócios que é realizado para cada cliente, apoiado em um sistema de informações do cliente, que atualmente está bastante desenvolvido.

Com a implantação do modelo de Gerência de Contas, se fez um investimento significativo em um sistema de informações do cliente, tanto em termos de software, como de hardware, como de conscientização e treinamento da equipe. As informações disponíveis inicialmente eram apenas dados transacionais, com a nova implantação, o sistema deveria conter informações do mercado do cliente, da gestão do cliente, do centro de compras do cliente, das interações entre o cliente e os responsáveis do banco, das visitas do Gerente de Contas e das negociações pendentes.

O sistema valoriza as informações qualitativas e quantitativas do mercado e do cliente e todas as interações que ocorrem, aproximando-se de um sistema completo de CRM (Customer Relationship Management)

Este sistema permite uma agilidade grande no processo decisório, e melhora muito o relacionamento com o cliente. Este sistema traz mais segurança no controle dos clientes e as metas que são estabelecidas hoje mais na base do “feeling”, poderão ser estabelecidas em bases técnicas e poderão ser acompanhadas por meio dos planos de ação estabelecidos.

É desenvolvido um plano de negócios por cliente, cujas metas chegam a ser discutidas com o próprio cliente. Nesse plano estão definidos os objetivos de desenvolvimento e evolução de participação nos negócios do cliente.

O gerente de contas orienta suas ações pelo plano de negócios. Este plano é elaborado pelo próprio Gerente que tem que se justificar em função do não cumprimento de metas. O plano vem sendo aperfeiçoado dia a dia. As metas ainda são estabelecidas por produtos, mas se encaminham para serem estabelecidas por rentabilidade no cliente.

As metas por cliente tem que ser atingidas e se disponibiliza o composto de marketing para dar apoio às ações dos gerentes de contas. Há para a divisão corporate produtos e taxas específicos e exclusivos.

4.2.7 - Dificuldades e Resultados Alcançados com a implantação da Gerência de Contas Especiais.

A implantação do modelo tem sido muito satisfatória e de sucesso. Considera-se que este trabalho foi responsável por aproximar o Banco do Brasil dos líderes, Itaú e Bradesco, diferentemente da situação anterior onde estava em quarto lugar do mercado próximo ao HSBC, com a evolução ainda maior deste modelo acredita-se que estará em condições de lutar pelo primeiro lugar.

Em 2003 já houve um ganho de market share, e se acredita com a nova fase já haja uma evolução em 2004 e que em 2005 haja efetivamente um grande diferencial competitivo que permitirá um ganho significativo de mercado nos segmentos atendidos pela Gerência de Contas.

Neste momento se está diante de um segundo desafio que é aprimorar os dados e as avaliações qualitativas dos clientes, passando a partir daí a estabelecer objetivos por clientes e não mais por produtos e objetivos também de rentabilidade no cliente e não apenas de volume de vendas de produtos.

Esta nova prática irá beneficiar muito mais a interação com os clientes e estabelecer vínculos mais sólidos a partir do domínio do foco do cliente sobre as ações dos Gerentes de Contas.

No processo de implantação surgiram algumas dificuldades que são importantes de avaliar para estabelecer formas de superá-las. Um grande desafio foi a elaboração e implantação do sistema de informação, tanto em termos de desenvolvimento e aplicação do sistema, quanto com relação ao investimento que teve que ser realizado.

Outra dificuldade se refere à cultura da organização que tem que passar por um processo de mudança transformando seu foco de curto prazo para longo prazo, e passando do foco de produtos para o foco de clientes. Esse processo muitas vezes dificulta a evolução do sistema, uma vez que causa dificuldades ao gerente de contas por falta de apoio apropriado das áreas de suporte.

A cultura do Gerente de Contas de não documentar suas ações também representou uma dificuldade a ser superada, foram necessários praticamente três anos para conseguir mudar a postura e convencê-los da necessidade de registrar todas as atividades. O próprio papel do Gerente de Contas é complexo nas interações que tem que realizar, uma vez que tem que atender o cliente, deixá-lo satisfeito, mas ao mesmo tempo tem que atender as necessidades da empresa e muitas vezes dos setores internos, das políticas e das metas do Banco, o que nem sempre é compatível com o atendimento que deveria ser dado ao cliente.

Nesse aspecto tem que se realizar um controle sobre o Gerente de Contas, pois este acaba tendendo a atender o cliente e forçar internamente uma mudança com o argumento de que o cliente irá para a concorrência.

Deve haver uma preocupação com a interação com o cliente ficar muito personalista, centrada na pessoa e não no sistema de Gerencia de Contas, já houve alguns casos onde o Gerente de Contas foi contratado pelo cliente inclusive. Isto reforça a necessidade de registro e controle formal das interações com o cliente.

O grande desafio a partir de agora é conseguir padronizar o sistema e o trabalho em todas as regiões com base no modelo qualitativo de informação e análise. Já há pesquisas qualitativas para identificar o nível de satisfação do cliente, se faz análises qualitativas para identificar a propensão do cliente em aceitar a intervenção do Gerente de contas e se avalia a própria cultura da empresa.

São fatores novos para a equipe que precisa novamente passar por um período de aprendizado. Se inicia um novo ciclo de dificuldades em função do novo patamar que se quer atingir, mas não há dúvidas quanto à necessidade de se buscar este novo patamar e quanto aos resultados que poderão ser alcançados.

A sistemática de Gerência de Contas Especiais, é uma estratégia de desenvolvimento do relacionamento com os clientes, que traz para o Banco um diferencial competitivo nas suas estratégias de conquista de mercado.

4.3 - - Apresentação dos dados do Banco Real – ABN AMRO

A entrevista com o sr Marcos Antonio Lazarini, Gerente de Relacionamento Senior foi realizada no dia 01 de março de 2004

4.3.1 – Dados do Banco

O ABN AMRO Brasil engloba um conjunto de empresas : ABN AMRO BANK, BANCO REAL, ABN AMRO Asset Management, BANDEPE e REAL SEGUROS.

A trajetória do ABN AMRO começou em 1917. Em 1945 abriu sua primeira filial na cidade de São Paulo. Em 1963 adquire 50% das ações da Aymoré Financiamentos.

O nome ABN AMRO Bank surge em 1993, quando muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo. A aquisição do Banco Real e do Bandepe acontece em 1998. Estas foram algumas das mais importantes fases da instituição no Brasil.

Em 2001, entrou em vigor a nova estrutura mundial do banco, com os seguintes objetivos: aprimorar cada vez mais o atendimento aos clientes, atingir posição de liderança em mercados selecionados e maximizar o valor adicionado para o acionista, amparado por três linhas de negócios:

- Wholesale Clients (Atendimento a grandes empresas e instituições com atuação global);
- Consumer & Commercial Clients (Pessoas Físicas e empresas de pequeno e médio porte, e corporações locais);
- Private Clients & Asset Management (Clientes Private e administração de recursos de terceiros).

Em 2003, o ABN AMRO REAL adquiriu o SUDAMERIS, o nono maior banco privado do País. Assim, passou a ampliar sua presença na região Sudeste e a aumentar sua participação nos segmentos de clientes de alta renda. Com a aquisição, o ABN AMRO REAL passou a ser o quarto maior banco privado brasileiro em depósitos e empréstimos e o quinto maior em ativos.

O banco possui :

- 5,6 milhões de clientes
- R\$ 17,4 bilhões em carteira de crédito
- 4,9 mil pontos de venda sendo 2,7 mil pontos próprios
- R\$ 37 bilhões de ativos totais
- 23 mil funcionários

Os resultados financeiros tem se apresentado bastante atrativos, tendo gerado em 2002 R\$ 1.208 milhões de lucro líquido, que representa 25,5% de rentabilidade sobre o patrimônio líquido e 3,3% de retorno projetado ao ano sobre ativos totais

4.3.2 – Processo de Segmentação de Clientes Especiais

Os critérios de segmentação dos clientes pessoa jurídica são : localização geográfica e faturamento. A localização geográfica é segmentada por regiões e bairros nas grandes capitais, basicamente em São Paulo e Rio de Janeiro, em cidades menores este modelo ainda não foi amplamente implantado.

Por faturamento foram estabelecidas 3 faixas : até 25 milhões de reais de faturamento, de 25 a 100 milhões e acima de 100 milhões. Os clientes acima de 25 milhões tem um atendimento diferenciado. Na faixa acima de 100 milhões o segmento é chamado de “Corporate” e tem um atendimento bastante personalizado. Na faixa intermediária de 25 a 100 milhões o segmento é chamado de Middle market e também tem uma pessoa designada para o atendimento de um grupo de clientes que é o Gerente de Relacionamento.

Há ainda as contas consideradas globais, que são empresas multinacionais que mantém um relacionamento com o banco no mundo inteiro e que são tratadas de forma diferenciada, já que tem suas diretrizes tratadas pela matriz.

O segmento com faturamento abaixo de R\$25 milhões é atendido pelas agências. Não é utilizado qualquer outro critério de segmentação.

4.3.3 – O conceito de Gerência de Contas Especiais na Organização

A denominação utilizada para a Gerência de Contas Especiais é o de “Gerência de Relacionamento”

Em 1984/1985 aproximadamente, o banco montou o CPJ (Centro de Pessoas Jurídicas) que tinha como objetivo dar um tratamento diferenciado às empresas, mas sem estabelecer critérios muito claros de como isso deveria ser feito. A gestão de contas se dava a partir da própria agência.

Com o aumento da concorrência nesta área de pessoas jurídicas, que levou a maioria dos bancos a dar um tratamento diferenciado às empresas se

identificou a necessidade de criar um sistema diferenciado de atendimento e há aproximadamente 4 anos (1999/2000) foram destacadas as principais contas da plataforma da agência e se criou o Centro de Relacionamento das Pessoas Jurídicas, que ficou fisicamente centralizado na matriz e absorveu as contas do segmento middle e corporate.

Entendia-se que se o cliente continuasse a ser atendido pela agência, haveria o risco de perdê-lo ou de não conseguir aumentar a participação nos seus negócios. Os critérios estabelecidos foram definidos a partir da segmentação, estabelecendo gerentes para grupos de contas. No segmento corporate o gerente atende aproximadamente 3 a 4 contas, já no segmento middle cada gerente atende aproximadamente 25 contas.

4.3.4 – O processo de implantação da Gerência de Contas Especiais

A Gerência de Relacionamento se estabeleceu naturalmente como evolução do Centro de Pessoas Jurídicas que havia nas agências, o que trouxe pouca dificuldade no processo de implantação, já que foi uma evolução do sistema que já existia.

A mudança representou um aumento das metas de volume e resultados das contas e se criaram novos mecanismos de controle. Os Gerentes de Relacionamento do Middle Market atendem 25 contas aproximadamente, podendo chegar a atender até 30 contas, desde que isso não represente queda na qualidade do serviço de atendimento.

Os Gerentes de Relacionamento atuam de forma individualizada, não possuindo uma equipe formal subordinada, existe uma apoio operacional, porém o backup do gerente é outro gerente, que irá cuidar temporariamente das contas, quando isso for necessário.

A nomeação de pessoas para a função seguiu critérios de performance dos funcionários em sua atividade anterior no centro de pessoas jurídicas, não houve uma seleção fundamentada em avaliações técnicas ou dos novos requisitos da função, uma vez que a mesma foi entendida como evolução da anterior. Não houve um programa de treinamento e desenvolvimento das pessoas alocadas à função.

Este modelo objetiva a interação cada vez maior com os clientes e a manutenção e desenvolvimento de negócios em cada um deles.

Os clientes foram classificados pelo volume de faturamento e não se fez nenhuma análise adicional do mesmo. Se partiu do pressuposto que os mesmos aceitariam de forma positiva o atendimento do gerente de relacionamento.

Não foi realizada nenhuma análise qualitativa com relação ao perfil, estrutura de negócios, comportamento negocial, cultura, etc.. A análise que é realizada periodicamente se limita a identificar a necessidade do cliente em termos de serviços financeiros, e de suas dificuldades operacionais nessa área.

Em geral, os clientes aceitam o papel de consultor financeiro do gerente de relacionamento e entendem que isso traz um grande benefício no relacionamento, embora haja sempre a desconfiança de que o gerente está “legislando em causa própria”.

De toda forma esta análise é mais empírica e não há uma formalização e sistematização das percepções qualitativas dos clientes. O que foi identificado ao longo do processo de desenvolvimento do modelo de Gerência de Relacionamento é que os clientes muita vezes preferem continuar sendo atendidos pela agência. Em geral isto ocorre quando o cliente tem pouco movimento e apenas operações básicas, como desconto de duplicatas, por exemplo. Já se tiver operações financeiras complexas aceita positivamente o atendimento do gerente de relacionamento.

4.3.5 - As atividades desenvolvidas pela Gerência de Contas Especiais

A responsabilidade do Gerente de Relacionamento está ligada ao atendimento dos clientes designados. O contato do cliente com o banco passa a ser o Gerente de Relacionamento. Mesmo quando há operações complexas de produtos, é ele que faz a integração entre o cliente e o especialista do Banco.

O Gerente de Relacionamento é um especialista no cliente, embora tenha que ter conhecimento dos produtos e serviços que o banco pode oferecer. Seu trabalho deve estar voltado para a consultoria financeira ao cliente, a venda de produtos passa a ser consequência da qualidade desse trabalho. A prática de mercado de realizar “vendas casadas” de produtos é desaconselhada, já que isso

afeta a credibilidade no relacionamento estabelecido, que é o principal capital do Gerente de Relacionamento em sua interação com os clientes.

O foco do trabalho deve estar concentrado no médio e longo prazo e na manutenção do relacionamento, a meta em produtos específicos faz com que ações de curto prazo possam afetar esse relacionamento.

O contato nas empresas do middle market tende a ser o próprio dono ou o diretor ou gerente financeiro, já que em função do tamanho dessas empresas a estrutura organizacional tende a ser bastante simples e concentrada. O Gerente de Relacionamento tem uma programação de visitas a realizar, mas não há um padrão por cliente, o que se estabelece é uma meta geral do número de visitas a realizar. O objetivo mensal gira em torno de 25 visitas e para os principais clientes da carteira procura-se realizar duas visitas mensais.

Não existe muita concentração na carteira do gerente; em geral há 4 ou 5 empresas que se situam próximas aos 100 milhões de faturamento e outras tantas próximas aos 25 milhões. A grande maioria, está em faixas intermediárias.

O Gerente tem ainda uma meta de abertura de novas contas, quer seja para substituir contas existentes não rentáveis, quer seja para agregar maior potencial de negócios. Desde que a qualidade do atendimento não seja comprometida o gerente pode chegar a administrar até 30 contas, a partir dessa quantidade novas contas abertas serão designadas a outros gerentes. Em geral se buscam empresas que tem alguma dificuldade financeira, pois são as que tem maior potencial de desenvolvimento de novos negócios e de rentabilidade.

É traçado um objetivo de crescimento na empresa ao longo do tempo, com o propósito de se tornar a principal instituição financeira daquela empresa. O Gerente de Relacionamento não tem equipe própria e tampouco uma equipe exclusiva de atendimento desta modalidade de contas. O apoio de outros setores está ligado ou ao próprio interesse do departamento que pode a partir do contato desenvolver novos negócios para sua área ou ao processo de negociação e convencimento do gerente de relacionamento.

4.3.6 - Os instrumentos de Gestão do Gerente de Contas Especiais

Não há instrumentos específicos para a atuação da Gerencia de Relacionamento, que tem que se apoiar dos meios disponíveis na base de dados da

empresa. A base de dados dos clientes se limita aos registros das operações entre as empresas, às consultas ao Serasa sobre a situação financeira e de crédito da empresa. Os dados do mercado da empresa são obtidos a partir do Comitê de crédito e de relatórios de análises gerais do segmento. A base de dados é operacional e não contempla informações gerenciais e de interação com os clientes. Há distintas fontes de dados a serem consultadas não havendo um sistema centralizado dedicado à Gerência de Contas.

Não há um plano formal por cliente, o Gerente de Relacionamento pode desenvolver um plano por iniciativa própria para sua orientação. A análise do ambiente é feita mais no “feeling” do que em bases formais. O gerente de relacionamento prepara relatórios de visitas que são enviados às pessoas que julga relevantes no processo, mas não há uma sistematização nesse procedimento.

Não há desenvolvimento de produtos específicos para esse segmento, apenas adequações do portfólio existente.

Quando necessita de apoio técnico recorre aos setores de produtos e administrativos internos da organização.

4.3.7 - Dificuldades e Resultados Alcançados com a implantação da Gerência de Contas Especiais.

A implantação do sistema está sendo considerado um sucesso tanto em termos de resultados financeiros, como de interação com os clientes, porém não há uma medida formal destes resultados.

Está se estudando a possibilidade de estender esse tratamento a empresas com faturamento abaixo de 25 milhões.

Se entende ainda que este modelo mantém a competitividade do Banco, já que as outras instituições tem se tornado agressivas nesse segmento.

Não houve muitas dificuldades na implantação do sistema, já que foi uma evolução do modelo anterior de atendimento a Pessoas Jurídicas. O maior benefício do modelo é o amadurecimento do relacionamento com os clientes e a influência na mudança do foco de toda a instituição para o atendimento e satisfação dos clientes.

A Gerência de Contas especiais e uma atividade de desenvolvimento de relacionamento com os clientes, que favorece as estratégias de vendas.

4.4– Apresentação dos dados do Banco Itaú

A entrevista com o sra. Elizabeth Churocof, Gerente UPJ sênior foi realizada no dia 24 de março de 2004.

4.4.1 – Dados do Banco

Criado por meio de reestruturação societária do conglomerado Itaú, em 2003, o Banco Itaú Holding Financeira S/A - Itaú - atua como banco múltiplo e articula as atividades dos bancos Itaú e Itaú-BBA, com a coordenação estratégica e a centralização das áreas de controle de riscos, auditoria e tesouraria.

Com patrimônio líquido de R\$ 11.879 milhões e ativos de R\$ 118.738 milhões, alcançou capitalização de R\$ 30.453 milhões no encerramento de 2003, firmando-se como a instituição financeira de maior valor de mercado na América Latina. Suas ações são negociadas nas bolsas de valores de São Paulo (Brasil), Buenos Aires (Argentina) e Nova York (EUA).

O Banco Itaú é um dos maiores bancos de varejo do país, com atuação nos mercados financeiro e de capitais, no Brasil e no exterior. Com 9,2 milhões de clientes, dispõe de estruturas, produtos e serviços desenvolvidos para atender às necessidades de micros, pequenas e médias empresas, Poder Público e investidores institucionais, pessoas físicas (Agências), pessoas físicas de alta renda (Personnalité) e clientes com elevado patrimônio financeiro (Itaú Private).

A rede de atendimento do Banco Itaú conta com 3.055 unidades, no país, entre agências e postos bancários instalados em empresas-clientes e mais 19.770 caixas eletrônicos plenos (full-service) próprios.

O Banco Itaú-BBA, criado no final de 2002, a partir da associação do Banco Itaú com o Banco BBA, atua no segmento corporate, atendendo aos mil maiores grupos econômicos que operam no país. Combina a especialização do antigo BBA no segmento de grandes corporações com as operações de grande volume e a qualidade de serviço do Itaú, na oferta de soluções mais completas e

eficientes aos clientes. Sua carteira de crédito a clientes somava R\$ 22.468 milhões no final de 2003.

O acesso ao mercado internacional do Itaú foi ampliado com a inauguração, em junho, da agência Londres do Banco Itaú Europa e a abertura de mesa em Buenos Aires (Itaú Buen Ayre). O Itaú, em razão da sua participação no conglomerado Itaúsa, já contava com mesas em Nova York (Itaú Securities), Lisboa (Banco Itaú Europa) e São Paulo (Banco Itaú), em uma operação conjunta no atendimento a clientes interessados em transações de renda fixa no mercado internacional de capitais.

O banco tem uma estratégia de segmentação construída ao longo de mais de 20 anos, dispondo de estruturas, produtos e serviços desenvolvidos para atender às necessidades específicas de diferentes perfis de clientes :

- Pequenas Empresas – UPJ - Unidade de Pessoas Jurídicas
- Médias Empresas – Itaú Empresas
- Grandes Empresas – Itaú - BBA
- Poder Público, Investidores Institucionais, Pessoas Físicas e Microempresas – Rede de Agências
- Pessoas Físicas de Alta Renda – Itaú Personnalité
- Clientes com Elevado Patrimônio Financeiro – Private Bank

O resultado consolidado do exercício de 2003, de R\$3.152 milhões, manteve-se em linha com os resultados dos exercícios anteriores, expressando o retorno de 26,5%. Os ativos alcançaram a cifra de R\$118.738 milhões, uma evolução de 6,8% sobre o ano anterior e o patrimônio líquido é de R\$8.619 milhões.

Em 2003 o banco atingiu a quantidade de 2321 agências, 851 postos de atendimento e 20021 caixas eletrônicos. Possui ainda, 42.450 funcionários no conglomerado.

A revista Euromoney apontou, pelo sexto ano consecutivo, o Banco Itaú, como o melhor banco brasileiro. A revista Latin Finance reconheceu o Itaú como o melhor Banco Doméstico da América Latina, nos últimos 15 anos.

A marca Itaú foi classificada pela segunda vez consecutiva, a mais valiosa do país, com base em estudo elaborado pela consultoria inglesa Interbrand. O trabalho avalia a importância e a força da marca na geração de resultados futuros da empresa, levando em conta a performance, a relação com o mercado e a capacidade de atuar em cenários altamente competitivos. O estudo indicou uma

significativa evolução do valor da marca Itaú, que passou de US\$970 milhões em 2001 para US\$1.093 milhões em 2003.

4.4.2 – Processo de Segmentação de Clientes Especiais

Os clientes PJ são classificados por volume de faturamento basicamente em três segmentos :

- a) R\$500 mil a R\$10 milhões atendidos pelo setor de Pessoas Jurídicas que tem gerentes dedicados a um grupo de clientes específicos
- b) R\$10 milhões a aproximadamente R\$100 milhões que são atendidos por uma plataforma do Itaú Empresas, dedicada a esse segmento que é chamado de “middle” , com gerentes específicos para cada conta
- c) Acima de R\$100 milhões e contas de multinacionais e grandes grupos que são atendidos pela chamada divisão Corporate, que tem atendimento mais personalizado, e que foram concentrados no Itaú-BBA

A segmentação começou a ser considerada no Banco a partir de 1992 quando se criou nas agências o centro de Pessoas Jurídicas e que foi o embrião para o modelo que se tem hoje,. Basicamente o processo teve origem pela exigência dos clientes de maior volume de ter um atendimento diferenciado.

A segmentação teve como objetivo estabelecer um atendimento diferenciado para os clientes nos segmentos específicos.

As empresas com faturamento inferior a R\$500 mil continuaram a ser atendidas pelas agências, no processo tradicional.

4.4.3 – O conceito de Gerência de Contas Especiais na Organização

No segmento Middle o gerente de contas é chamado de Gerente Itaú Empresas e no Corporate é chamado de gerente Itaú-BBA, já que os clientes foram alocados às unidades específicas, e no segmento PJ são chamados de Gerente UPJ.

De uma forma geral a instituição vinha trabalhando a segmentação de clientes há mais de 20 anos, por meio do atendimento nas agências; a partir de 2001 este conceito de atendimento personalizado para grupos de clientes, começou a ser aprofundado, como uma continuidade do modelo de atendimento diferenciado das Pessoas Jurídicas e foi motivado por uma identificação do acirramento da concorrência, e da necessidade de prestar serviços cada vez mais dedicados aos clientes, na busca de sua manutenção e do desenvolvimento de negócios com estes clientes.

A partir da segmentação se estabeleceram três grupos de atendimento, com a filosofia de ter um único contato para os clientes na instituição e de poder oferecer um tratamento dedicado e diferenciado. Para cada segmento foi estabelecido um grupo de atendimento com critérios específicos.

O foco da Gerência de Contas é melhorar o nível de atendimento ao cliente e desenvolver o relacionamento, como forma de apoio às necessidades financeiras dos clientes, buscando com isto aumentar o volume de negócios destes, com o banco.

4.4.4 – O processo de implantação da Gerência de Contas Especiais

As etapas de implantação foram uma evolução do modelo anterior, e a partir da classificação dos clientes, foram feitas as visitas a cada um deles pelos gerentes designados explicando o sistema e qual a proposta de atendimento e os benefícios que os clientes teriam com essa nova sistemática.

Os centros de atendimento de contas estão desvinculados das agências, respondendo diretamente à direção de Pessoas Jurídicas.

Para o segmento middle se criou o “Itaú Empresas” que já conta com 57 plataformas e atende cerca de 20 mil clientes. Estas plataformas são autônomas e todos os funcionários estão direcionados para o atendimento ao cliente. Não há uma vinculação entre a agência e a plataforma, o cliente pode ter a conta corrente na agência que melhor lhe convier independente da plataforma onde é atendido. O atendimento é personalizado e há visitas regulares aos clientes, embora não haja uma programação fixa das mesmas. A média de contas por gerente gira em torno de 30. O foco do trabalho é a assessoria financeira ao cliente.

Podem ser feitas adequações aos serviços e produtos oferecidos em função das necessidades dos clientes.

As contas corporate, foram transferidas em 2003 do Itaucorp, para o Itaú-BBA, fruto da aquisição do Banco BBA Creditanstalt. Esta mudança permitiu não somente um melhor atendimento a estas contas, por meio de uma estrutura independente, como também disponibilizou a estrutura do Itaú para concentrar-se nas contas médias e pequenas.

O atendimento a estas contas corporate, que giram em torno de 5000, destaca-se pela personalização, desenvolvimento de produtos e serviços específicos e pela estrutura global de apoio, por meio de operações internacionais.

Em 2001, foi aprimorado o atendimento às pequenas empresas com a criação das Unidades de Pessoa Jurídica (UPJ) que atendem às necessidades de cerca de 80 mil empresas, e que estão localizados em cerca de 120 agência das maiores cidades, dispondo de áreas e infra-estrutura próprias.

A estrutura prevê os gerentes de contas e um assistente administrativo. Os gerentes são divididos por níveis e em cada grupo há a figura do Presidente da célula de atendimento, o nível sênior, o básico e o trainee. Na ausência do gerente da conta, o cliente será atendido por outros gerentes, pois todos interagem com relação às carteiras individuais. Cada gerente tem em sua carteira aproximadamente 160 contas.

As expectativas para o desenvolvimento do relacionamento com os clientes, são de aprofundar cada vez mais o relacionamento e consolidar e desenvolver a participação em seus negócios financeiros.

Por ocasião da implantação do sistema houve um programa de treinamento dirigido aos que iriam assumir as novas funções.

Os clientes foram classificados por volume de faturamento apenas, e a partir da visita do gerente designado, é que se identificou suas necessidades e interesse. Não houve uma classificação mais profunda que considerasse aspectos qualitativos e comportamentais dos clientes. Nas primeiras visitas foi pedida a concordância dos clientes para este novo tipo de atendimento.

Os clientes foram receptivos ao programa pois não houve nenhuma mudança em seu procedimento operacional, já que as contas continuaram a ser processadas nas mesmas agências e dentro do mesmo sistema. O modelo

melhorou o sistema de atendimento sem modificar as interações das atividades diárias de movimentação das contas.

4.4.5 - As atividades desenvolvidas pela Gerência de Contas Especiais

O Gerente de Contas tem a responsabilidade de atender os clientes, sendo o ponto de contato oficial com o Banco. O foco da função é estabelecer um relacionamento de confiança que permita buscar soluções em conjunto com o cliente para os seus problemas financeiros. O desenvolvimento do relacionamento passa a ser o foco do trabalho, e a busca da confiança passa a ser essencial como forma de desenvolver esse relacionamento.

Não há um padrão de atendimento formalizado. As visitas aos clientes são feitas em função de sua necessidade, e o contato com o mesmo passa a ser rotineiro.

A integração com os setores internos é bastante positiva e embora aconteçam os conflitos naturais, não há grandes problemas no suporte ao atendimento do cliente, uma vez que a visão da necessidade de satisfazer os clientes está disseminada na instituição.

As metas não são estabelecidas por clientes, mas sim por produtos de forma geral, não existindo um objetivo específico daquele produto por cliente.

Em geral os contatos com os clientes dos níveis mais baixo das faixas de segmentação, são os donos das empresas, já nos segmentos mais elevados os diretores e gerentes financeiros tendem a ser os principais contatos.

4.4.6 - Os instrumentos de Gestão do Gerente de Contas Especiais

No segmento Corporate e Middle foi desenvolvido um sistema de informações dedicado às interações com os clientes, e à gestão desses clientes. O sistema ainda é mais transacional do que gerencial, mas está em constante evolução e se pretende transformá-lo em uma base de dados de interação com os clientes, mostrando todo o desenvolvimento do relacionamento e o potencial de cada cliente.

Já nas unidades UPJ, o sistema de informações é transacional e se refere aos negócios realizados e à análise formal das empresas no setor,

principalmente no que diz respeito a dados de crédito. Os gerentes identificam a qualificação dos clientes em função de sua interação, mas não há uma base de dados formal que contemple informações gerenciais sobre a interação com os clientes.

Para cada grupo de atendimento há uma flexibilidade de produtos a serem oferecidos, que vão de taxas diferenciadas a produtos dedicados ao cliente. Os gerentes trabalham com os conhecimentos adquiridos na interação com os clientes

Quando há a necessidade de discussão sobre produtos complexos ou transações especializadas, o gerente de contas recorre à equipe interna do banco.

Em geral os setores internos estão focados no atendimento ao cliente, havendo poucos conflitos nas interações de vendas e de atendimento das necessidades dos clientes.

4.4.7 - Dificuldades e Resultados Alcançados com a implantação da Gerência de Contas Especiais.

Não houve grande dificuldade na implantação do sistema, já que o mesmo foi uma evolução sobre o modelo de atendimento que existia. Foram raros os casos em que o cliente não foi favorável ao novo atendimento.

Uma grande contribuição para essa não rejeição foi o fato da empresa não ter que mudar sua conta de agência, não havendo qualquer alteração em suas operações diárias.

Se entende que o modelo é um sucesso em função do crescimento do faturamento e dos resultados, embora não haja um controle específico para medição desse sucesso, tanto no que diz respeito ao aumento do share nos clientes quanto ao nível de satisfação dos mesmos.

São feitas centralmente pesquisas de satisfação dos clientes, mas que são genéricas e medem o banco como instituição e não especificamente a ação do gerente de contas.

Se entende que o modelo de Gerência de Contas Especiais é uma atividade que melhora muito a competitividade em vendas, por meio do desenvolvimento do relacionamento e do apoio individual a cada cliente. Apesar de

trabalhar a segmentação de clientes há algum tempo, ainda não houve uma migração nos procedimentos que estabeleça as metas por cliente, prevalecendo a visão de evolução de negócios e de rentabilidade por produtos.

4.5 - Análise dos dados apresentados

4.5.1 – Dados dos Bancos

Foram pesquisados três bancos com características distintas sob o ponto de vista de capital : um público, um privado nacional e um privado estrangeiro. Os bancos se situam entre os 6 primeiros do ranking nacional por ativos, sendo que o Banco do Brasil é o maior banco brasileiro, o Itaú é o segundo maior banco privado por ativos e o primeiro em rentabilidade, e o Banco Real é o primeiro banco estrangeiro por ativos.

Em geral os bancos pesquisados demonstram uma preocupação com a concorrência de mercado e a necessidade de melhorar o atendimento ao cliente, que fez com que buscassem processos de segmentação que permitissem estabelecer níveis diferenciados de atendimento e de qualificação de seus clientes.

Particularmente para as empresas (pessoas jurídicas) houve um esforço de valorização do atendimento personalizado em função do volume de negócios potencial que podem ser gerados com cada cliente.

Os três tem apresentado melhoria em sua performance e atribuem isso em parte ao processo de segmentação. São instituições sólidas, lucrativas e que buscam um contínuo processo de melhoria em suas práticas de gestão.

4.5.2 – Processo de Segmentação de Clientes Especiais

O processo de segmentação segue critérios semelhantes nos bancos pesquisados: por volume de faturamento e localização geográfica. As faixas de volume de faturamento oscilam entre R\$10 milhões (Banco do Brasil e Itaú) e R\$25 milhões (Banco Real) no primeiro patamar e em aproximadamente R\$100 milhões no patamar superior.

O atendimento especial é estabelecido a partir da faixa intermediária do segmento chamada de “middle market” . A faixa mais alta é classificada como “Corporate” . A faixa de menor valor em geral não tem atendimento diferenciado, sendo atendida pela agência. No caso do Itaú, há uma faixa extra de atendimento que compreende o nível de faturamento entre R\$500 mil e R\$10 milhões.

O Banco do Brasil, após a evolução do sistema de atendimento diferenciado por meio da Gerência de Contas, começa a implantar um modelo de segmentação qualitativa que considera as características dos negócios do cliente, suas necessidades de serviços financeiros, sua propensão a utilizar os serviços, seu potencial de rentabilidade e sua postura negocial, dentre outras qualificações.

4.5.3 – O conceito de Gerência de Contas Especiais na Organização

O conceito de Gerência de Contas Especiais começou a ser aplicado entre 2000 (Banco do Brasil e Banco Real) e 2001 (Banco Itaú) motivado basicamente por um aumento da concorrência que fez com que o sistema tradicional de atendimento generalista às empresas (pessoas jurídicas) não fosse mais adequado para sustentar e aumentar as vendas aos principais clientes.

O foco da implantação do conceito foi o de melhorar o relacionamento com os clientes e por meio de uma prestação de serviços personalizada, conseguir consolidar-se como fornecedor de soluções financeiras.

Esta iniciativa inicial foi claramente orientada para uma melhoria nas relações de vendas, o que fica evidente pela diferenciação em tratamento exclusivamente em função da segmentação por volume de faturamento.

Em geral as Gerências de Contas Especiais foram estabelecidas para o segmento intermediário (R\$10/25 milhões a R\$100 milhões) que foi chamado de Middle e para o segmento mais alto (acima de R\$100 milhões) que foi chamado de Corporate.

O diferencial de tratamento se dá basicamente pela alocação dos Gerentes aos clientes, que no caso do segmento Middle oscilam entre 25 a 40 contas e no caso do segmento Corporate possuem uma quantidade de clientes muito menor oscilando em torno de 5 contas por gerente, e podendo inclusive chegar a atender uma conta com exclusividade, em função do volume de negócios demandado e da importância no volume de negócios gerado.

No Banco do Brasil o Gerente de Contas é chamado de Gerente de Contas Empresariais, no caso do Banco Real é chamado de Gerente de Relacionamento e no caso do Banco Itaú é chamado de Gerente de Contas, exceto no segmento entre R\$500 mil e R\$10 milhões onde são chamados de Gerentes de UPJ (Unidade de Pessoas Jurídicas)

4.5.4 – O processo de implantação da Gerência de Contas Especiais

O processo de implantação seguiu um modelo bem semelhante nas três instituições; foram estabelecidas regiões geográficas e nessas regiões os clientes foram classificados em função do volume de faturamento. No caso das faixas mais altas, as contas Corporate, a localização geográfica passa a ter uma importância secundária.

Não houve uma análise prévia das necessidades dos clientes e do valor que atribuíam para o relacionamento bancário, nem tampouco suas expectativas de serviços e de atendimento.

A partir da identificação dos clientes, se iniciou o processo de visitação por parte do Gerente de Contas que apresentou o novo modelo e comunicou que a partir desse momento ele seria seu contato com o Banco, procurando demonstrar os benefícios dessa nova forma de atendimento.

A aceitação dos clientes a esta nova forma de atendimento foi variada; desde os que receberam a notícia com entusiasmo até os que preferiram continuar com o tratamento anterior diretamente na agência. Em geral os clientes com relações bancárias simples não tiveram entusiasmo frente a essa inovação.

No início houve ainda a dúvida quanto ao discurso do Gerente de Contas de seu foco no bom atendimento e na solução dos problemas do cliente, pois este o entendiam como alguém que a partir do domínio de informações mais detalhadas, estaria em condições de negociar melhor os produtos que o Banco tinha interesse em vender.

Em geral as chamadas plataformas (onde foram agrupados os Gerentes de Contas) se mantém total ou parcialmente independentes da agência. Mesmo fisicamente, apenas no Banco do Brasil há ainda um vínculo com a agência. Em geral se reportam a uma diretoria ou superintendência exclusiva.

Se entende que a função de Gerencia de Contas Especiais, exige um domínio de conhecimento diferenciado e amplo, passando por todas as questões operacionais do relacionamento e produtos financeiros, pelo conhecimento geral de empresas e de seus processos de gestão, pela habilidade em negociar e conseguir obter credibilidade e pela competência em trabalhar de forma planejada.

Apesar dessa qualificação diferenciada, apenas o Banco do Brasil desenvolveu um forte programa de treinamento específico para a nova função; o Banco Itaú aplicou um treinamento específico de nivelamento e aprofundamento dos conceitos e o Banco Real não aplicou nenhum tipo de treinamento específico.

Como o Banco Real e o Banco Itaú já tinham consolidado há alguns anos o atendimento a pessoas jurídicas, se entendeu que este novo sistema era apenas uma evolução sobre o anterior.

4.5.5 - As atividades desenvolvidas pela Gerência de Contas Especiais

O foco do trabalho do Gerente de Contas Especiais é prestar um atendimento personalizado ao cliente, sendo o elemento de ligação entre o cliente e o Banco.

Este atendimento deve se concentrar em conseguir desenvolver o relacionamento de médio e longo prazo, conquistando a confiança do cliente e conseguindo por meio disto, consolidar e aumentar a participação do banco nas transações e no movimento financeiro deste cliente.

O objetivo passa a ser a conquista da posição de principal fornecedor de serviços financeiros nos clientes. Deve buscar a aceitação no papel de consultor financeiro.

O Gerente de Contas Especiais deve ser um especialista no cliente, e deve entender as necessidades financeiras, as particularidades de atuação e as idiossincrasias do cliente, para desta forma além de poder aconselhá-lo, identificar quais são as melhores oportunidades de venda de produtos.

Apesar do foco no atendimento, as metas em geral ainda são por produto e por volume e rentabilidade dos produtos. Apenas o Banco do Brasil começa a fazer um movimento na direção de estabelecer metas de rentabilidade por cliente.

Os contatos do Gerente de Contas nos clientes é bastante variado, se concentrando em geral na figura do Proprietário ou do Diretor ou Gerente Financeiro, para questões financeiras; para questões mais gerais de desenvolvimento de produtos e negócios e interagindo com setores de Recursos Humanos, Contabilidade, Logística, etc.

O Gerente de Contas deve ter habilidade de negociação tanto externa (clientes), quanto interna (setores) pois muitas vezes demandas dos clientes não poderão ser atendidas de acordo com os padrões e procedimentos usuais, e os setores internos terão que ser convencidos da importância de atender essas necessidades específicas dos clientes.

Os Gerentes de Contas Especiais, não tem equipes de suporte próprias, chegando no máximo a ter auxiliares administrativos para um grupo de gerentes.

Não há uma programação formal e sistematizada de visitas, o Gerente tem liberdade para administrar a frequência e constância das mesmas, entende-se de maneira geral que devem ser feitas em função das necessidades dos clientes, o que pode variar muito e portanto não há como estabelecer padrões.

4.5.6 - Os instrumentos de Gestão do Gerente de Contas Especiais

Os sistemas de informações sobre os clientes, que é a base para o atendimento personalizado, tem estruturas distintas nos bancos pesquisados :

- Banco Real - não possui um sistema de informações desenvolvido especificamente para atender a Gerência de Contas Especiais. As informações utilizadas limitam-se às transações realizadas pelos clientes com o banco e informações de mercado que estão ligadas às operações de crédito e identificação do risco financeiro do cliente. São bases de dados utilizadas pelos setores de produtos do banco e que são basicamente transacionais.
- Banco Itaú – tem sistemas de informações específicos para as contas especiais no middle e corporate, mas ainda estão focados nas transações comerciais, não estando suficientemente desenvolvido para aprofundar o conhecimento dos clientes em

questões qualitativas do relacionamento e do comportamento nas interações e no seu potencial de desenvolvimento de negócios.

- Banco do Brasil - foi desenvolvido um sistema de informações específico para a atividade dos Gerentes de Contas, que inicialmente tinha apenas dados transacionais, mas que entra em uma nova fase de desenvolvimento e passará a conter informações qualitativas dos clientes, tais como: seu mercado de atuação, seu modelo de gestão, as características seu centro de compras, o registro das interações e contatos efetuados com todas as áreas do banco, as visitas e contatos do Gerente de Contas e as negociações pendentes. Houve um investimento significativo tanto em termos de hardware, como software, como em treinamento para a utilização e alimentação do sistema de informações.

As metas estabelecidas ainda são quantitativas e valorizam o faturamento e a rentabilidade dos produtos vendidos aos clientes. Apenas o Banco do Brasil indica a intenção de começar a estabelecer metas de rentabilidade por cliente, deixando a visão de produtos num plano inferior.

O Banco do Brasil desenvolve um plano de negócios por cliente, que estabelece os objetivos de crescimento e participação no cliente. Como é preparado pelo próprio Gerente de Contas, serve não só como instrumento de gestão e acompanhamento, mas também de controle e cobrança já que as metas a serem cumpridas se originam desse plano.

O Banco do Brasil estima que a partir do domínio do novo sistema de informação e do procedimento de planos de negócios por clientes, as previsões sejam mais técnicas e baseadas nos clientes e menos intuitivas e baseadas em produtos. Os outros dois bancos não indicam nenhum processo de mudança e devem seguir fazendo previsões com o foco na venda de produtos.

Para as negociações de produtos e serviços mais complexos, a Gerencia de Contas Especiais tem o apoio das equipes internas de produtos. Não há produtos padrão desenvolvidos especialmente para estes clientes, mas se aplicam taxas diferenciadas e se desenvolvem operações específicas que atendam necessidades diferenciadas de um respectivo cliente.

4.5.7 - Dificuldades e Resultados Alcançados com a implantação da Gerência de Contas Especiais.

Os três bancos entendem que a implantação do programa foi um sucesso, já que trouxe um incremento de negócios nos clientes que passaram a ser atendidos pela Gerência de Contas Especiais.

Não houve muita dificuldade de implantação do sistema, uma vez que os clientes o entenderam como uma melhoria do serviço que vinha sendo oferecido. O desafio foi conseguir conquistar os clientes e ganhar sua confiança, para que estes aceitem a condição de assessor e conselheiro financeiro, do Gerente de Contas.

Apesar deste entendimento geral do sucesso do projeto, não há pesquisas específicas quanto à satisfação do cliente e do nível de expectativas e de aceitação da atuação do Gerente de Contas.

O Banco do Brasil mencionou a questão das barreiras culturais que tiveram que ser vencidas e que ainda existem com relação à mudança de visão de produto para cliente e de foco no curto prazo para o foco no médio longo prazo nas negociações comerciais.

Os três bancos mencionam que entendem este modelo de gestão de clientes, como uma forma de desenvolvimento do relacionamento com os clientes e de mudança de foco nas relações comerciais, tornando-se um elemento de diferenciação e de estratégia de mercado; no entanto, pelas práticas implantadas se percebe que o Banco Real está firmemente voltado para o volume de vendas de produtos, o Banco Itaú, busca uma interação maior na busca de soluções para o cliente mas ainda tem o foco na venda de produtos e o Banco do Brasil, está em uma fase de transição objetivando o resultado de desenvolvimento de negócios e de rentabilidade por cliente e não apenas por produtos, passando a considerar o modelo como um posicionamento competitivo de marketing que visa a conquista e retenção do cliente.

4.6. Conclusões Gerais sobre a Pesquisa.

Verifica-se pelos dados levantados que o modelo de Gerência de Contas se inicia com o objetivo de ampliação da atividade de vendas e como forma de se proteger das ações dos concorrentes nos principais clientes.

Há um forte discurso quanto à necessidade de desenvolver um relacionamento com o cliente e interagir com o mesmo como um consultor financeiro, aconselhando-o e acreditando que este procedimento irá trazer uma consolidação na evolução das vendas. O que se pode entender contudo a partir das práticas utilizadas, é que com o destaque feito ao Banco do Brasil, que busca um novo caminho na gestão da interação com os clientes especiais, as ações de negociação e as metas ainda estão ligadas ao volume de vendas e rentabilidade dos produtos.

A atividade acaba na prática tendo um forte enfoque operacional de vendas voltado para o curto prazo, os resultados são medidos pelas vendas realizadas e não há planos formais de desenvolvimento de negócios com os clientes, apesar de expressarem a preocupação no desenvolvimento de relações com os mesmos.

O Banco do Brasil passa para um segundo estágio da implantação, buscando orientar-se para o cliente e buscando os resultados na rentabilidade no cliente e não mais nos produtos. Isto se torna perceptível pelos seus instrumentos de gestão que são apoiados por um sistema de informações desenvolvido especialmente para a atividade e que permite estabelecer planos de negócios por clientes em bases técnicas.

Esta talvez seja a razão do Banco do Brasil identificar mais dificuldades com relação à necessidade de mudança da cultura interna e nos procedimentos das áreas de apoio, que realmente terão que mudar a partir da implantação deste segundo estágio.

Nos outros, o Banco Real não desenvolveu um sistema de informações específico para a implantação da Gerência de Contas Especiais, sendo que o conhecimento dos clientes passa a ser empírico e de propriedade do gerente que realiza o atendimento, o Banco Itaú tem um sistema de informações que atende às gerências de contas especiais, mas que tem um foco mais transacional que de gestão do relacionamento, o que não permite desenvolver um plano formal para o

cliente e nem tampouco o desenvolvimento de um conhecimento sistemático do cliente por parte da organização.

Pode-se entender neste caso, que o sistema claramente é ainda uma resposta operacional às necessidades de vendas, e que somente a partir do seu aprimoramento e da mudança efetiva de posicionamento com relação à forma de sistematizar o conhecimento do cliente, estabelecer objetivos por cliente visando a evolução da rentabilidade a longo prazo e de controlar os resultados, é que o sistema caminha para o posicionamento estratégico de marketing, por meio da conquista e retenção de clientes rentáveis no longo prazo, como forma de estabelecer uma diferenciação competitiva no mercado.

Implantação do modelo de Gerenciamento de Contas Especiais

	BANCO DO BRASIL					BANCO REAL					BANCO ITAÚ				
ATIVOS 2003 (R\$mil)	214.296.638					41.162.808					78.693.527				
QTD AGÊNCIAS	3241					2500					3055				
CLIENTES	18,8 milhões					5,6 milhões					9,2 milhões				
FAIXAS SEGMENTAÇÃO (R\$)	10 e 100 milhões					25 e 100 milhões					10 e 100 milhões				
QTD CLIENTES FAIXA MIDDLE	30 a 40					25 a 30					30				
AÇÕES DA GER. CONTAS ESPECIAIS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO															
TREINAMENTO ESPECÍFICO															
DESENVOLV. RELACIONAMENTO															
PRODUTOS ESPECÍFICOS															
FOCO VENDAS															
FOCO ATENDIMENTO															
ESPECIALIZAÇÃO EM PRODUTOS															
ESPECIALIZAÇÃO EM CLIENTES															
PROGRAMAÇÃO VISITAS															
APOIO FORMAL DAS ÁREAS INTERNAS															
META POR PRODUTO															
META POR CLIENTE															
SIST. INFORMAÇÕES TRANSACIONAL															
SIST. INFORM. GERENCIAL															
PLANO NEGÓCIOS POR CLIENTE															

legenda : 1 - índice baixo de ocorrência
5 - índice alto de ocorrência

FIGURA 4.1 - Quadro de Referência das Ações e Focos da Implantação do modelo de Gerenciamento de Contas Especiais elaborado pelo autor a partir das informações da pesquisa descritas anteriormente.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES DO TRABALHO

O conceito de Gerência de Contas Especiais, tem sido implantado pelas empresas, com o objetivo de melhorar o atendimento de vendas aos principais clientes. Esta prática que se inicia como uma ação de vendas diferenciada, voltada para o aumento de volume nos principais clientes passa com o tempo, à medida que o atendimento personalizado vai amadurecendo e se consolidando, para uma orientação de marketing de relacionamento, que tem seu foco na rentabilidade ao longo da vida do cliente.

As interações com o cliente passam a ser geridas pelo objetivo de atender suas necessidades particulares e com o entendimento de que os resultados de vendas serão decorrentes do desenvolvimento dos negócios neste cliente.

Esta mudança do foco de vendas para o foco de atendimento e do relacionamento e a mudança da visão de curto prazo para a visão de longo prazo, demanda uma postura diferenciada da organização como um todo e em particular do Gerente de Contas que além de conhecer os produtos e necessidades da empresa que representa, deve se tornar um especialista no cliente, para poder atuar como assessor e apoiá-lo no desenvolvimento de seus próprios negócios.

Para conseguir atingir este novo patamar de interação, é necessário que a cultura de negócios da organização passe a concentrar-se nos clientes e em suas particularidades, e que os instrumentos de gestão dos clientes sejam suportados por um sistema de informação transacional e gerencial sobre estes clientes, e que contenha os dados de seu mercado, equipe, estrutura, modelo de gestão e que registre e permita acompanhar todas as interações ocorridas entre os representantes das empresas.

Este sistema de informações será a base para que se possa estabelecer as metas de desenvolvimento do relacionamento e as metas de rentabilidade esperada.

O instrumento de suporte das ações junto aos clientes, será o plano de negócios a ser elaborado individualmente para cada cliente e que definirá a meta

de rentabilidade nesse cliente e as ações necessárias para atingir os resultados previstos.

O setor bancário iniciou a aplicação desse modelo de gestão de clientes há aproximadamente 4 anos, movido por uma necessidade de garantir as vendas nos principais clientes e pelo entendimento de que o atendimento personalizado garantiria o resultado esperado em vendas.

Como os negócios com os Bancos se caracterizam pela recompra automática, não houve grandes dificuldades na implantação do modelo de atendimento pela Gerência de Contas Especiais, já que foi uma evolução sobre o modelo de relacionamento espontâneo que existia até então.

Como pôde ser visto pela pesquisa, em geral a implantação foi considerada um sucesso, que foi medido apenas pelo crescimento de vendas nos clientes, não havendo outros indicadores que permitam fazer uma avaliação qualitativa da implantação.

O desafio do sistema de Gerência de Contas Especiais é o de efetivar a mudança do foco de vendas de produtos no curto prazo para a busca da rentabilidade no cliente no longo prazo e de mudar o foco da equipe de atendimento de vendas da venda de produtos e serviços para a prestação de assessoria financeira ao cliente.

A pesquisa mostrou que a melhora no atendimento não muda o foco do negócio que continua sendo a otimização da venda e não a otimização do relacionamento, como meio para se conseguir o resultado de vendas.

Para que se consiga atingir esse novo foco de negócios, é necessário que se desenvolva uma nova cultura interna, um programa de treinamento específico para as gerências de contas, um sistema de informações que disponibilize não apenas as transações, mas principalmente os aspectos qualitativos de posicionamento do cliente no mercado, da organização, da cultura e das interações entre as empresas. A partir das interações e do desenvolvimento e sistematização do sistema de informações é possível se estabelecer as metas de rentabilidade por cliente, que serão detalhadas no plano de negócios por cliente.

Como se demonstrou na pesquisa, esse processo de mudança é evolutivo e embora se inicie com uma visão de vendas, à medida que vai se desenvolvendo se encaminha para a visão de marketing de relacionamento.

Pode-se identificar claramente que o processo passa por duas fases, que são alcançadas pelo conhecimento adquirido na evolução da implantação e pelo amadurecimento dos instrumentos de gestão e a demanda natural que começa a ocorrer a partir da evolução no relacionamento com o cliente.

1ª FASE DE IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DE CONTAS ESPECIAIS

1- IDENTIFICAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS CLIENTES E SELEÇÃO DOS CLIENTES ESPECIAIS

- Nesta etapa se estabelecem os critérios de classificação dos clientes especiais, que em geral terão como base o volume de faturamento e a localização geográfica. Os clientes serão avaliados a partir destes critérios de segmentação, identificando-se os mais importantes e o volume de negócios que será representado pelos clientes selecionados.

2- DEFINIÇÃO DOS MODELOS DE ATENDIMENTO E INTERAÇÃO COM O CLIENTE DA CONFIGURAÇÃO DA EQUIPE DE GERENCIA DE CONTAS ESPECIAIS

- A partir da análise do cliente e do seu posicionamento nas faixas estabelecidas de segmentação, se estabelece o nível de relacionamento desejado e o nível de relacionamento possível; a complexidade das interações e a necessidade de envolvimento dos gerentes de contas nos diversos níveis. As interações formais e informais, presenciais e virtuais e o nível de serviços a ser oferecido.

3- ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS INICIAIS DE VENDAS E RENTABILIDADE POR PRODUTO

- Continuam sendo estabelecidas metas de vendas e rentabilidade por produto, apesar da preocupação com o desenvolvimento e aprofundamento do relacionamento com o cliente.

2ª FASE DE IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DE CONTAS ESPECIAIS

4- FORMAÇÃO DE UMA BASE DE DADOS TRANSACIONAL E GERENCIAL DOS CLIENTES ESPECIAIS

- Inicia-se o desenvolvimento de uma base de dados dos clientes, que deverá conter informações transacionais e gerenciais e que será sistematizada para conter todas as informações do cliente e de suas interações com o banco. A base de dados considerará informações sobre:
- Ambiente de Mercado do Cliente – dados do ambiente, mercado, níveis de competitividade, participação de mercado, fatores críticos do segmento, turbulência ambiental
- Estrutura Organizacional do Cliente - dados da estrutura organizacional, de capital, de instalações, inovação tecnológica, situação financeira, ativos de marketing, formação do centro de compras, estrutura de poder formal e informal, cultura da organização e modelo de gestão, características pessoais dos principais elementos de contato
- Relações de Negociação com o cliente – histórico de vendas, volumes, rentabilidade, políticas comerciais, mix de produtos e participação no cliente, projetos em andamento e projetos em desenvolvimento
- Equipe de Gerencia de Contas – setores e pessoas envolvidas direta e indiretamente no atendimento ao cliente, pessoas e contatos estabelecidos, relacionamentos desenvolvidos
- Planos Estabelecidos – objetivos e metas para os períodos seguintes, ampliação de mix de produtos, desenvolvimento de novos negócios, ampliação de serviços, programas de ação, controles
- Interações – dados das interações realizadas entre as equipes do cliente e da empresa, plano de visitas, objetivos de visita (negociação, acompanhamento, levantamento de dados),

assuntos em andamento, dados técnicos e pessoais, acompanhamento e retroalimentação do processo de interação.

5- SEGMENTAÇÃO QUALITATIVA, AVALIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NOS CLIENTES E IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL DE MERCADO

- A segmentação deverá ser revista passando a considerar aspectos qualitativos, permitindo a identificação do potencial de participação nos clientes, do potencial de desenvolvimento dos negócios no cliente, do potencial de desenvolvimento dos negócios do próprio cliente e o potencial de novos negócios.

6- ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS POR CLIENTE

- Preparação de um plano por cliente que considere o ambiente de negócios do cliente e da própria empresa, os objetivos de ambos, as oportunidades e dificuldades em elaborar e desenvolver ações e negócios conjuntos, o estabelecimento de metas, programas de ação, recursos necessários e indicadores de desempenho e acompanhamento do desenvolvimento do plano. Os planos deverão ser acordados com os níveis superiores da empresa e com o cliente.

7- DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE PERFORMANCE

- Devem ser preparados indicadores que permitam avaliar os resultados obtidos com o relacionamento que está sendo desenvolvido com o cliente, medindo não apenas os resultados de rentabilidade no cliente, mas também os níveis de satisfação com o cliente, o desenvolvimento de novos negócios, o nível de suporte ao cliente e o nível de cumprimento dos planos de negócios estabelecidos.

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DA GERÊNCIA DE CONTAS ESPECIAS

FIGURA 5.1 – ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA GERENCIA DE CONTAS ESPECIAIS – elaborado pelo Autor

A tese aqui apresentada não teve a pretensão de esgotar o assunto sobre Gerência de Contas e nem tampouco sobre sua aplicação a todo o setor bancário, já que por se tratar de um estudo exploratório não permite que as conclusões apresentadas, sejam extrapoladas para todo o segmento.

Esta tese no entanto contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema e permite evoluir neste conhecimento por meio do entendimento do processo de implantação do modelo e da demonstração da forma de evolução que se deve seguir para conseguir a mudança do foco de vendas para o foco de marketing de relacionamento.

Este estudo serve ainda como base para novos estudos que sejam desenvolvidos sobre o tema, sendo que alguns deles poderiam se aprofundar no conhecimento de outros setores da economia que não tenham o processo de recompra automática que os bancos tem.

Poderiam ainda ser desenvolvidos estudos sobre:

- O Sistema de Informações de Clientes, detalhando sua concepção, aplicação e uso.
- A formatação e sistematização da elaboração dos Planos de Negócios por clientes.
- O desenvolvimento do método de segmentação qualitativa.
- Estudo sobre as qualificações necessárias para o desempenho da função de Gerente de Contas Especiais.
- Formatação e sistema de aplicação dos indicadores de performance.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5^a ed. Porto Alegre : Bookman, 2001 323p
- ADES, L.J. – **Managing Mavericks** : the art of sales management New York : McGraw-Hill, 1992 222p
- ANSLINGER, P. L. e COPELAND, T. E. Crescimento por meio de Aquisições p57-77 in Estratégias para o Crescimento **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro : Campus, 2000 197p
- BARRETT, J. Why Major Account Selling Works ? **Industrial Marketing Management** : 1986, v. 15 p 63-73
- BATESON, J.E.G. e HOFFMAN, K. D. **Managing Services Marketing** Orlando : The Dryden Press, 1999 471p
- BATESON, J.E.G. e HOFFMAN, K. D. **Principios de Marketing de Serviços** São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2003 628p
- BHOTE, K.R. **Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty** : the key to grater profitability New York : AMA, 1996 148p
- BILLINGTON, J. Salesmanship as Partnership **Harvard Management Update**, Boston, jan 1996. Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>. Acesso em 07 abr. 2003
- BINGHAM JR, F.G. e RAFFIELD III, B. T. **Business to Business Marketing Mangement** Boston : Irwin, 1990 744p
- BLATTBERG, R. C. e DEIGHTON, J. Manage Marketing by the customer equity test **Harvard Business Review** Boston : 1996 jul-aug p136-144
- BOLES, J.S. , JONSTON, W. e GARDNER, A. The selection and organization of national accounts : a north american persppective. **Journal of Business & Industrial Marketing** 1999, v.14 (4) p 264-275 apud HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
- BONOMA, T.V. What is Marketing ? **Notes on Harvard Business School**, Boston, cod. 9-590-007 July 13, 1989 – 18p Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>. Acesso em 07 abr. 2003

- BOWERSOX, D. J. Os benefícios estratégicos das alianças logísticas. in MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. 3^a ed Rio de Janeiro : Campus, 1998 501p
- BOYD, H. e LARRECHE, J.C. The Foundations of Marketing Strategy in ZALTMAN,G. e BONOMA, T. (orgs) **Review of Marketing** Chicago : American Marketing Association, 1978 p.4-72
- BRACKER, J. The Historical Development of the Strategic Management Concept. **Academy of Management Review** vol 5, n2 (1980) pp219-224 apud SCHNAARS, S. P. **Marketing Strategy** : a customer-driven approach New York : The Free Press, 1991 317p
- CAMPBELL, N. e CUNNINGHAM, M. Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets **Strategic Management Journal**, 1983 v4 p369-380 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- CAPON, N. **Key Account Management and Planning** : the comprehensive handbook for managing your compan's most important strategic asset Nova York : The Free Press , 2001 462p
- CARDOZO, R. SHIPP, S.H. e ROERING, K.J. Implementing new business-to-business selling methods. **Journal of Personal Selling & Sales Management** 1987, 7august p 17-26 apud HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
- CESPEDES, F.V. Managing Major Accounts **Notes on Harvard Business School**, Boston, cod. 9-590-046 Oct 26 1989 (b) – 11p Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>.. Acesso em 07 abr. 2003
- CESPEDES, F.V. Managing Sales Interfaces: An Introduction **Notes on Harvard Business School**, Boston, cod. 9-592-068 Jan 14 1992 – 21p Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>.. Acesso em 07 abr. 2003
- CESPEDES, F.V. Managing Selling and the Salesperson **Notes on Harvard Business School**, Boston, cod. 9-590-043 Oct 26 1989 – 6p Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>.. Acesso em 07 abr. 2003
- CESPEDES, F.V. **Marketing Integrado** : conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo. São Paulo : Futura, 1996. 326p

- CHEVERTON, P. **Key Account Management** : the route to profitable Key Supplier Status Londres : Kogan Page, 1999 274p
- CHRISTOPHER, M. G. et al **Relationship Marketing**: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together, Butterworth-Heinemann, 1991 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** : Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo : Pioneira, 1997 240p
- CHRISTOPHER, M. **O Marketing da Logística**. São Paulo : Futura, 1999 220p
- CHURCHILL JR., G. A. e PETER, J. P. **Marketing** : criando valor para os clientes 2^a ed. São Paulo : Saraiva, 2000 626p
- COLLETTI, J. e TUBRIDY, G.S. Effective major account sales management, **Journal of Personal Selling and Sales Management** 1987 august p1-10 apud HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
- CORCORAM, K.J. ; PETERSEN, L. K. ; BAITCH, D. B. e BARRETT, M. F. **High Performance Sales Organizations** : creating competitive advantage in the global marketplace New York : McGraw Hill, 1995 172p
- CZINKOTA, M.R. et al, **Marketing** : as melhores práticas. Porto Alegre : Bookman, 2001
- DANIELS, J.L. e DANIELS, N.C. **Global Vision** : building new models for the corporation of the future. New York : McGraw Hill, 1993 197p
- DAVIDS, M. How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM. **Journal of Business Strategy** USA nov/dec 1999 p22-26
- DAVIDSON, H. Putting assets first, **Marketing** : 17 nov 1993, apud HOOLEY, G. J. , SAUNDERS, J. A. e PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2^a ed. São Paulo : Prentice Hall, 2001 423p
- DAY, G. S. e REIBSTEIN, D. J. **Wharton on Dynamic Competitive Advantage** New York : John Wiley & Sons, 1997 449p
- DAY, G.S. **A empresa orientada para o mercado** : compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre : Bookman, 2001 265p

- Di NALLO, E, **Meeting Points** : soluções de marketing para uma sociedade complexa, São Paulo : Cobra, 1999 240p
- DISHMAN, P. e NITSE, P. S. National Accounts Revisited : New Lessons from recent investigations. **Industrial Marketing Management**, 1998 27 january p1-9 apud HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
- DOYLE, P. Go for robust growth, **Marketing Business**, apr, 1997 p 53 apud HOOLEY, G. J. , SAUNDERS, J. A. e PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2^a ed. São Paulo : Prentice Hall, 2001 423p
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1999. 229p.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro** : os anos 90 e a virada do século. São Paulo : Pioneira, 1992. 242p.
- DRUCKER, P. F. Além da Revolução da Informação. **HSM Management** São Paulo, n.18 ano 3 jan-fev 2000 p 48-55
- DRUCKER, P. F. **The practice of Management** New York : Harper & Row, 1954
- DUFFY, P. G. **Business to Business Marketing** Cambridge : Phobus Publishing, 1992 216p
- ENGEL, J.F. , BLACKWELL, R.D. e MINIARD, P.W. **Comportamento do Consumidor** 8^a ed Rio de Janeiro : LTC, 2000 641p
- ETZEL, M. J. , WALKER, B. J. e STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo : Makron Books, 2001 743p
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS : <http://www.febraban.com.br> acesso em 02 de abril de 2004
- FIGUEIREDO, K. e ARKADER, R. apud FLEURY, P. F. , WANKE, P. e FIGUEIREDO, K. F. (orgs) **Logística Empresarial** : a perspectiva brasileira. São Paulo : Atlas, 2000 372p
- FIOCCA, R. Account Portfolio Analysis for Strategy Development **Industrial Marketing Management**, 1982 p53-62 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- FOURNIER, S. , SUSAN, D. e MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing **Harvard Business Review on Point**, Boston, jan-feb

1998 article n. 7974 p1-8 Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu> Acesso em 07 abr.2003

- FUTRELL, C. M. **Vendas : fundamentos e novas práticas de Gestão** São Paulo : Saraiva, 2003 521p
- GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing** vol 58 april, 1994 p1-19
- GARVER, M. S. e GAGNON, G. B. Seven keys to improving customer satisfaction programs. **Business Horizons** Indiana : sept-oct 2002 p35-42
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios** : Textos e Casos. Porto Alegre: Bookman, 2000 380p
- GLASS, N.M. **Management Masterclass** : a practical guide to new realities of business. London: Nicholas Brealey Publishing, 1998 319p
- GODIN, S. **Marketing de Permissão** : transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes. Rio de Janeiro : Campus, 2000 218p
- GRANT, A. W. H. e SCHLESINGER, L. A. Realize your customers' full profit potential **Harvard Business Review** Boston : sept-oct 1995 p59-72
- GRASHOF, J.F. e THOMAS, J.P. Industrial Buying Center Responsibilities : Self versus other member valuations of importance **Proceedings of the American Marketing Association** : 1976 p344-349 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- GROSS, A.C., BANTING, P.M., MEREDITH, L.N. e FORD, I.D. **Business Marketing**. Boston : Houghton Mifflin, 1993 763p
- HAGEL, J. e ARMSTRONG, A. G. **Net Gain** : expanding markets through virtual communities. Boston : Harvard Business School Press, 1997 235p
- HAKANSSON, H. **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods** : An Interactive Approach, John Wiley & Sons, 1982 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- HAMEL, G. A era da Revolução. **HSM Management** São Paulo, n.24 ano 4 jan-fev 2001 p. 116 – 122
- HAMEL, G. A obrigação de Inovar **HSM Management** São Paulo, n.31 ano 6 mar-abr 2002 p 32-40

- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro** : estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã 12^a ed. Rio de Janeiro : Campus, 1995 377p
- **Harvard Management Update**, A crash course in Customer Relationship Management, march, 2000 p 1-4 Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>. Acesso em 07 abr. 2003
- HIAM, A. e SCHEWE, C. D. **The portable MBA in Marketing**. New York : John Wiley & Sons, 1992 464p
- HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
- HOOLEY, G. J. , SAUNDERS, J. A. e PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2^a ed. São Paulo : Prentice Hall, 2001 423p
- HUTT, M. et all. Selling Centres and Buuying Centres : Formulating Strategic Exchange Patterns. **Journal of Personal Selling and Sales Management** 1985 v.5 p 33-40 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- HUTT, M.D. e SPEH, T.W. – Marketing BtoB p 168-193 in CZINKOTA, M. R. **Marketing** : as melhores práticas Porto Alegre : Bookman, 2001 559p
- JACKSON, B.B. **Winning and keeping industrial customers : The Dynamics of customer relationships** Lexington Books, 1985 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- JACKSON, B.B. **Winning and Keeping Industrial Customers** : the dynamics of customer relationships, Lexington : D.C. Heath , 1985
- JARRAR, Y.F. e NEELY, A. Cross-selling in the financial sector: Customer profitability is key, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing** : 2002 v. 10, 3, p 282-296
- JOHNSTON, W. e BONOMA, T. The Buying Centre : Structure and Interaction Patterns, **Journal of Marketing** 1981, v.45 p.143-156 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757

- JOHNSTON, W.J. e BONOMA, T.V. Buying Center Structure and Dynamics **Journal of Marketing**, 1981 v45 (summer) p143-56 apud SHARMA, A. Who prefers key account management programs ? na investigation of business buying behaviour and buying firm characteristics. **Journal of Personal Selling & Sales Management** : 1997 , vXVII n4 (fall) p 27-39
- JOLSON, M. A. – Broadening the Scope of Relationship Selling **Journal of Personal Selling & Sales Management** vol XVII, n. 4 – Fall 1997, p 75-88
- JONES, R.E. **The Key Account Manager's Pocketbook** Hampshire : Pocketbooks, 1998 110p
- JONES, T. O. e SASSER JR. W. E. Why satisfied customers defect **Harvard Business Review** Boston, nov-dec 1995 p88-99
- KATZ, D. e KAHNM R. L. **Psicologia Social das Organizações** 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1973 551p
- KOTLER, P. **Administração de Marketing : Análise, Planejamento, Implementação e Controle** 4^a ed São Paulo : Atlas, 1996 848p
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing** 9^a ED – New Jersey : Prentice Hall, 2001 785p
- KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI** : como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo : Futura, 1999 305p
- LAKATOS, E. e MARCONI, M. A . **Metodologia Científica**. _São Paulo: Atlas, 1982
- LAMBE, C.J. e SPEKMAN, R. E. National Account Management : Large Account Selling or Buyer-Supplier Alliance ? **Journal of Personal Selling & Sales Management** : 1997, v.XVII, n4 (fall) p61-74
- LAMBIN, J. J. – **Marketing Estratégico**, 4^a ed. Lisboa : Mcgraw Hill, 2000 756p
- LANGDON, K. **Key Accounts are different** : sales solutions for key account managers Londres : Financial Times Management, 1995 244p
- LAUBACHER, R. J. e MALONE, T. W. Os cenários de 2015. **HSM Management** São Paulo, n.20 ano 4 mai - jun 2000 p. 74 – 86
- LAVIN, H. How to get (and keep) key accounts **Agency Sales Magazine** : 1999, january p36-41
- LEVITT, T. apud MONTGOMERY C. A. e PORTER M. E. (orgs) **Estratégia : a busca da vantagem competitiva**. 3^a ed Rio de Janeiro : Campus, 1998 501p

- LEVITT, T. Marketing Myopia **Harvard Business Review**, Boston : n.38 jul-aug 1960 p 24-47
- LIBERMAN, J.C. **Fortalecendo sua equipe de vendas** São Paulo : Makron Books, 1994 135p
- LINNEMAN, R. E. e STANTON JR, J. L. **Marketing de Nichos** : uma estratégia vencedora. São Paulo : Makron Books, 1993 295p
- LOVELOCK, C. **Product plus** : produto + serviço = vantagem competitiva. São Paulo : Makron Books, 1995. 475p.
- LOVELOCK, C. e WRIGHT, L **Serviços : Marketing e Gestão** São Paulo : Saraiva, 2001 416p
- LYONS, T.E. , KRACHENBER, A. R. e HENKE JR., J. W. Mixed Motive Marriages : What's Next for Buyer-Supplier Relations ? **Sloan Management Review** Spring, 1990 p 29-36
- MARTIN, C.L. **Net Future** : The 7 Cybertrends that will drive your business, create new wealth, and define your future. New York : McGraw-Hill, 1999 289p
- MATHIAS, P.F. e CAPON, N. Managing Strategic Customer Relationships as Assets : Developing Customer Relationship Capital . New York , 2003. 11p Disponível em <http://keyaccountmanagement.com> Acesso em 05 de jun de 2003
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing. V.1** São Paulo : Atlas, 1993 350p
- McDONALD, A. L. apud KANTROW, A. M. .Why History Matters to Managers. **Harvard Business Review**, Boston, jan-feb 1986. Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>.. Acesso em 07 abr. 2003
- McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- McKENNA, R. A opção de modelar o futuro **HSM Management** São Paulo, n.26 ano 5 mai-jun 2001 p. 138 – 142
- McKENNA, R. **Estratégias de Marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, São Paulo : Publifolha, 1999 177p
- McKENNA, R. Real – Time Marketing **Harvrd Business Review**, Boston, jul-aug 1995 pg 87-95
- McKENNA, R. **Relationship Marketing** Century Business, 1992 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management :

- Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- McKENNA, R.(b) **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, São Paulo : Publifolha, 1999 254p
 - McKIM, B. e HUGHES, A.M. How to measure customer relationship management success **Journal of Database Marketing** Los Angeles, vol 8 n.3 apr, 2001 p 224-231
 - McWILLIAMS, R.D. et all. Determining Buying Centre Size, **Industrial Marketing Management** : 1992 v.21 p43-92 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
 - MENDIZABAL ALVAREZ, F.J.S. **A aplicação dos conceitos de Trade Marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório**. 1999 120p Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo
 - MILLER, R.B., HEIMAN, S.E. e TULEJA, T. **Successful large account management** New York: Warner Books, 1991 218p
 - MILLMAN, A.F. e WILSON, K J Key Account Management : Learning from supplier and customer perspectives 1996 apud CHEVERTON, P. **Key Account Management** : the route to profitable Key Supplier Status Londres : Kogan Page, 1999 274p
 - MILLMAN, A.F. The emerging concept of relationship marketing **Ninth Annual Conference of Industrial Marketing and Purchasing**, United Kingdom, 1993 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
 - MILLMAN, T. F. Global Key Account Management and Systems Selling **International Business Review** 1996 v.5 (6) p 631-645 apud HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
 - MOHR, J. J. e NEVIN, J. Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective **Journal of Marketing** : 1990 v50 Oct p 36-51 apud SCHULTZ, R.J. e EVANS, K.R. Strategic Collaborative Communication by Key

- Account Representatives **Journal of Personal Selling & Sales Management** : 2002, v XXII n.1 winter p 23-31
- MONTEGOMERY, D. B. e YIP, G. S. The challenge of Global Customers Management **Marketing Management** : 2000, v4, p 22-29
 - MOORMAN, C. , ZALTMAN, G. e DESHPANDE, R. Relationship between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust within and between Organizations **Journal of Marketing Research**, vol 29, august, 1992 p 314-328
 - MORGAN, R. M. e HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing **Journal of Marketing** vol 58 july, 1994 p 20-38
 - NAPOLITANO, L. Customer-Supplier Partenering : A strategy whose time has come **Journal of Personal Selling & Sales Management** vol XVII n. 4 fall 1997 p1-8
 - OFEK, E. Customer Profitability and Lifetimen Value. **Notes on Harvard Business School**, Boston, cod. 9-503-019 August 7, 2002 – 9p Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>. Acesso em 07 abr. 2003
 - OHMAE, K. **O mundo sem fronteiras**. São Paulo : Makron, 1991. 225p
 - PARDO, C. Key Account Management in the Business to Business Field : The Key Account's Point of View **Journal of Personal Selling & Sales Management** : 1997, v.XVII, n4 (fall) p 17-26
 - PAYNE, A.F.T. **Advances in Relationship Marketing** New York : Kogan Page, 1995 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
 - PEPPERS, D. e ROGERS, M. **Marketing um a um** : marketing individualizado na era do cliente Rio de Janeiro : Campus, 1994 394p
 - PEPPERS, D. e ROGERS, M. **O Gerente um a um** Rio de Janeiro : Campus, 2000 254p
 - PEPPERS, D. e ROGERS, M. **One to One, B2B:** estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business to business Rio de Janeiro : Campus, 2001 252p
 - PETERS, T. J. e WATERMAN JR., R. H. **Vencendo a Crise** : como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo : Harper & Row, 1982 351p

- POIRIER, C. P. e REITER, S.E. **Otimizando sua rede de negócios** : uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas. São Paulo : Futura, 1997. 309p
- POPCORN, F. **O relatório Popcorn** : centenas de idéias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados. Rio de Janeiro : Campus, 1993 207p
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva** : criando e sustentando um desempenho superior 5^a ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992 497p
- PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review** Boston Jan-Feb 2000 p. 79 – 87
- RAPP, S e COLLINS, T. **Maxi-Marketing** São Paulo : McGraw-Hill, 1988 345p
- RAPP, S. Muitos para um **HSM Management** São Paulo n. 17 ano 3 nov-dez 1999 p 6-10
- REINARTZ, W. e KUMAR, V. The mismanagement of customer loyalty **Harvard Business Review** Boston, july 2002 p4-12
- RIES, A. e TROUT, J. **Posicionamento** : a batalha pela sua mente 6^a ed. São Paulo : Pioneira, 1996 171p
- ROCHA, T. e VELOSO, A. **A hora da recompensa** São Paulo : Cobra, 1999 184p
- ROCK, J. **Key Account Management** : maximising profitability from major customers Austrália : Business & Professional Publishing, 2000 2.ed 253p
- RUST, R. T. , ZEITHMAL, V. e LEMON, K.N. **O valor do Cliente** : o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre : Bookman, 2001 280p
- SCHNAARS, S. P. **Marketing Strategy** : a customer-driven approach New York : The Free Press, 1991 317p
- SCHULTZ, R.J. e EVANS, K.R. Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives **Journal of Personal Selling & Sales Management** : 2002, v XXII n.1 winter p 23-31
- SELTZ, C. et al **Métodos de pesquisa nas relações sociais** São Paulo : Epusp, 1965 CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo : McGraw Hill, 1997, MARTINS, G. A. **Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração** São Paulo : ?????, 1994, ???p
- SENGUPTA, S. , KRAPFEL, R.E. e PUSATERI, M. A. An empirical investigation of key account salesperson effectiveness **Journal of Personal Selling & Sales Management** : 2000, v. XX, n.4 (fall) p 253-261

- SENGUPTA, S. , KRAPFEL, R.E. e PUSATERI, M.A. Switching Costs in Key Account Relationships **Journal of Personal Selling & Sales Management** : 1997, vXVII n4(fall) p9-16
- SENGUPTA, S. ; KRAPFEL, R. E. e PUSATERI, M. A. The Strategic Sales Force **Marketing Management** : 1997 summer p29-34
- SHAPIRO, B. e MORIARTY, R.T. Organizing the National Account Force. **Marketing Science Institute Working Paper** Cambridge, 1984 p. 84-101 apud HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
- SHAPIRO, B. P. A equipe centrada no cliente : como coordenar Vendas e Marketing : 5p Disponível em : <http://www.intermanagers.com.br> Acesso em 21 mar. 2002
- SHAPIRO, B. P. e MORIARTY, R.T. National Account Management : Emerging Insights **Marketing Science Institute** , Cambridge,MA : 1982 report n.82-100 p1-14
- SHAPIRO, B. P. e SVIOKLA, J.J. **Mantendo Clientes** São Paulo : Makron Books, 1994 p420
- SHAPIRO, B. P. et all Manage Customers for Profits (Not Just Sales) **Harvard Business Review** Boston: sept-oct, 1987 9p Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu> Acesso em 07 abr.2003
- SHAPIRO, B. P. Rejuvenating the Marketing Mix **Harvard Business Review**, Boston : sept-oct 1985 9p Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>.. Acesso em 07 abr. 2003
- SHAPIRO, B. P., SLYWOTZKY, A.J. e DOYLE, S. X.(a) The High Impact Salesforce, The investment yuo can't afford not to make **Notes on Harvard Business School**, Boston, cod. 9-999-002 May,22 1998 – 4p Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>.. Acesso em 07 abr. 2003
- SHAPIRO, B.P., SLYWOTZKY, A.J. e DOYLE, S. X.(b) Strategic Sales Management : A Boardroom Issue **Notes on Harvard Business School**, Boston, cod. 9-595-018 May,6 1998 – 23p Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>.. Acesso em 07 abr. 2003

- SHARMA, A. Who prefers key account management programs ? na investigation of business buying behaviour and buying firm characteristics. **Journal of Personal Selling & Sales Management** : 1997 , vXVII n4 (fall) p 27-39
- SHERMAN, S. , SPERRY, J. e REESE, S. **The seven keys to managing Strategic Accounts** New York : MacGraw Hill, 2003 204p
- SHETH, J.N. e GROSS, B. L., Parallel Development of Marketing and Consumer Behavior : A Historical Perspective in Di NALLO, E, **Meeting Points** : soluções de marketing para uma sociedade complexa, São Paulo : Cobra, 1999 240p
- SINGER, B. **Sales Dogs** : you do not have to be na attack dog to be successful in sales. New York : Warner Business Books, 2001 234p
- SLYWOTZKY, A. J. e SHAPIRO, B. P. Leveraging to Beat the Odds : The New Marketing Mind-Set **Harvard Business Review** Boston : sept-oct 1993 p 97-107
- STAUFFER, D. Sales Strategies for the Internet Age **Harvard Management Update**, Boston, jan 2001. Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>.. Acesso em 07 abr. 2003
- STAUFFER, D. What You can learn from 100 Years of Management Science : A guide to emerging Business Practice. **Harvard Management Update**, Boston, jan 1998. Disponível em : <http://www.hbsp.harvard.edu>.. Acesso em 07 abr. 2003
- STEVENSON, T.H. Classifying a customer as a national account. **Industrial Marketing Management** 1980 v9 (april) p 133-136 apud HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
- STEVENSON, T.H. e PAGE, A.L. The adoption of National Account Marketing by Industrial Firms **Indutrial Marketing Management** : 1979, v8 p94-100
- STORBACKA, K. e LEHTINEN, J. **Customer Relationship Management** New York : McGraw Hill, 2001 160p
- SZAFIR-GOLDSTEIN, C. O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto. Dissertação de Mestrado São Paulo : FEA/USP, 2000 231p
- SWIFT, R. **CRM, customer relationship management** : o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro : Campus, 2001 493p
- TOFFLER, A. A nova Economia **HSM Management** São Paulo, n.12 ano 2 jan-fev 1999 p. 6 – 12

- TOLEDO, G. L. **Marketing Bancário : análise, planejamento, processo decisório**. 5ª tiragem São Paulo : Atlas, 1993 259p
- VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento : aftermarketing** São Paulo : Atlas, 1993 323p
- ZEITHAML, V.A. e BITNER, M. **Marketing de Serviços : a empresa com foco no cliente** 2.ed Porto Alegre : Bookman, 2003 536p
- WARD, K. **Strategic Management Accounting** Butterworth-Heinemann, 1992 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- WEBSTER, F. E. The future role of marketing in the organization in LEHMANN D.R. e JOCZ K.E. (orgs) **Reflections on the Futures of Marketing** Cambridge : Marketing Management Institute, 1997
- WEBSTER, F.E. e WIND, Y. **Organizational Behaviour** New York : Prentice Hall, 1972 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- WEBSTER, F.E. The Changing Role of Marketing in the Corporation, **Journal of Marketing** vol. 56 – oct 1992, p 1-17
- WEILBAKER, D.C. e WEEKS, W. A. The evolution of National Account Management : A Literature Perspective **Journal of Personal Selling & Sales Management** : 1997 vXVII, n4 (fall) p49-59
- WEINSTEIN, A. **Segmentação de Mercado** São Paulo : Atlas, 1995 314p
- WEISS, A. M. e ANDERSON, E. Converting from independent to employee salesforce : the role of perceived switching costs. **Journal of Marketing Research** : 1992 v29(1) p 101-115
- WHITELEY, R.C. **A empresa totalmente voltada para o cliente : do planejamento à ação** Rio de Janeiro : Campus, 1992 263p
- WIERSEMA, F. Em busca da intimidade perdida **HSM Management** São Paulo n. 11 ano 2 nov-dez 1998 p 12-16
- WILSON, H. DANIEL, E. e McDONALD, M. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems **Journal of Marketing Management** : 2002, v18, p 193-219

- WIND, Y. The boundaries of buying decisions centres, **Journal of Purchasing and Materials Management** 1978 v.14 p23-29 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- WINER, R.S. A framework for Customer Relationship Management. **California Management Review** California vol 43 n.4 summer 2001 p 89-105
- WOTRUBA, T. e CASTLEBERRY, S.B. Job analysis and hiring practices for national account marketing positions. **Journal of Personal Selling & Sales Management** 1993 v. 13 (3) p 49-65 apud HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
- YIN, R.K. **Case Study Research** : design and methods revised edition California: Sage, 1989
- YIP, G. e MADESEN, T. L. Global Account Management : The New Frontier in Relationship Marketing **International Marketing Review** 1996 v.13 (3) 24-42 apud HOMBURG, C. , WORKMAN JR., J. P. e JENSEN, O. A configurational perspective on Key Account Management **Journal of Marketing** 2002 v.66 apr p 38-60
- YORKE, D.A. e DROUSSIOTIS, G. The use of customer Portfolio Theory – Na Empirical Survey, **Ninth Conference on Industrial Marketing and Purchasing** United Kingdom 1993 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757
- YORKE, D.A. The application of customer portfolio theory to business markets – a review **Third Conference on Industrial Marketing and Purchasing** France 1986 apud McDONALD, M. , MILLMAN, T. e ROGERS, B. Key Account Management : Theory, Practice and Challenges. **Journal of Marketing Management** : 1997 v.13 p737-757

ANEXO

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DE CONTAS ESPECIAIS

1. DADOS SOBRE O ENTREVISTADO

- . DATA
- . NOME e FUNÇÃO
- . BANCO

2. QUALIFICAÇÃO E ATUAÇÃO DO BANCO

- 2.1 – Qual é a composição acionária do banco ?
- 2.2 – Qual é a participação de mercado e colocação no ranking do setor ?
- 2.3 – Quais são os segmentos de mercado onde o banco atua ?
- 2.4 – Qual a composição do Portfólio de Produtos em termos de Classificação, segmentos e quantidade de itens ?
- 2.5 – De maneira geral, qual o modelo de desenvolvimento de produtos ?
- 2.6 – Como são estabelecidos os objetivos de vendas e rentabilidade ?

3. CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES DO BANCO NO SEGMENTO PESSOAS JURÍDICAS

- 3.1 – Quais são os critérios de classificação e segmentação desses clientes ?
- 3.2 – Qual a composição e o critério de classificação da curva ABC de clientes PJ do banco ?
- 3.3 – Foi definido um critério de tratamento diferenciado aos clientes de acordo com a sua classificação na curva ABC ?
- 3.4 – Qual a importância deste segmento para o banco em termos de faturamento e rentabilidade ?

4. ENTENDIMENTO DO CONCEITO DE “GERÊNCIA DE CONTAS ESPECIAIS”

- 4.1 – Como este conceito é entendido no Banco e qual a denominação utilizada ?
- 4.2 – Este conceito foi aplicado no Banco a partir de quando ?
- 4.3 – Quais foram as necessidades identificadas que levaram à implantação ?
- 4.4 – Quais foram os principais objetivos da implantação da GCE ?
- 4.5 – Quais foram os critérios estabelecidos para a implantação da GCE ?

5. O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GCE

- 5.1 – Quais foram as etapas estabelecidas para a implantação da GCE ?
- 5.2 – Qual foi a estrutura organizacional estabelecida para a implantação da GCE e quais são suas interações e relações hierárquicas ?
- 5.3 – Quais foram os critérios utilizados para a seleção dos clientes especiais ?
- 5.4 – Foi estabelecida uma quantidade fixa de clientes a serem atendidos pelo Gerente de contas especiais ?
- 5.5 – Como está configurada a equipe de GCE ?
- 5.6 – Quais são as expectativas de desenvolvimento e evolução do relacionamento com os clientes ?

6. AS CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES

- 6.1 – Foram consideradas características próprias dos clientes na definição das contas especiais ?

6.2 - Foi analisado o grau de complexidade das necessidades dos clientes com relação aos serviços bancários.

6.3 – Foi analisada a percepção de valor do cliente com relação aos serviços bancários ?

6.4 – Foi analisada a postura comportamental de negociação do cliente no que diz respeito à intenção de desenvolver relacionamentos de longo prazo ?

6.5 – Foi feito um levantamento junto aos clientes identificando seu interesse e grau de envolvimento desejado quanto ao relacionamento com os GCE ?

7. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO GCE

7.1 - Quais atividades específicas foram estabelecidas como responsabilidade para o GCE ?

7.2 – Foram definidos padrões de atendimento e desenvolvimento de clientes ?

7.3 – Como são estabelecidas as metas dos GCE, em termos de prazos, produtos, clientes e desenvolvimento de negócios ?

7.4 – Quais as relações de integração entre o GCE e os outros setores da empresa ?

7.5 – Como são integradas as metas de produtos e clientes ?

7.6 – Como se busca a otimização da matriz produto / cliente ?

7.7 – Como se busca a adequação das necessidades de desenvolver relacionamentos de longo prazo com as de cumprir as metas de curto prazo ?

8. INSTRUMENTOS DE TRABALHO DO GCE

10.1- Existe um plano de desenvolvimento por cliente, que contemple as metas, atividades de marketing, comerciais e de evolução de penetração nos clientes?

10.2- Estes planos são formatados e discutidos com os clientes e considerados pela organização interna na definição de metas e de perfil de atendimento aos clientes ? São estabelecidas metas específicas por cliente ?

10.3- Existe um database de clientes formatado e oficializado pela organização ?

10.4- Como é composto este database de clientes ? (considera dados do mercado do cliente, da organização do cliente, dos planos com relação aos clientes, dos resultados alcançados, dos registros de visitas, e de follow up)

10.5- Há produtos dedicados ao GCE ? Qual o grau de influência dos GCE no desenvolvimento de novos produtos?

11. DIFICULDADES E RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLANTAÇÃO DA GCE

11.1- Como pode ser avaliado o estágio de implantação atual em termos de expectativas e metas alcançadas ?

11.2- Quais foram os resultados alcançados com a implantação da GCE tanto em termos financeiros e de vendas, quanto em termos de competitividade junto aos clientes ?

11.3- Quais foram as dificuldades alcançadas no processo de implantação ?

11.4- Houveram etapas específicas da implantação do processo que tiveram que ser abandonadas ?

11.5- De maneira geral qual a percepção quanto ao sucesso geral de implantação da GCE e quais os fatores mais relevantes desse sucesso?

12. COMENTÁRIOS GERAIS E FINAIS E ORIENTAÇÃO QUANTO AO ESTUDO