SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS..... 03

LISTA DE QUADROS..... 04

LISTA DE FIGURAS..... 06

1 INTRODUÇÃO..... 07
1.1 Objeto do estudo..... 09
1.2 Objetivo..... 09
1.3 Estrutura da tese..... 10

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 12
2.1 A geração de valor para o cliente..... 12
2.2 Administração estratégica..... 20
2.2.1 Vantagem competitiva e modelos de posicionamento competitivo..... 23
2.3 Administração de vendas..... 50
2.4 Da administração de estratégica para a administração de vendas..... 91
2.5 Mercado empresarial..... 96
2.5.1 Diferença entre marketing de bens de consumo e marketing de bens industriais..... 99
2.5.2 Decisão de compra..... 102
2.6 Comunicação integrada de marketing..... 116
2.7 Relacionamento com o cliente e pós-venda..... 124
2.7.1 Marketing de relacionamento..... 124
2.7.2 Pós-venda..... 134
2.8 Considerações da fundamentação teórica..... 139

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA..... 142
3.1 O processo de pesquisa..... 142
3.2 Método de estudo de caso..... 146
3.3 Etapas do estudo de caso..... 148

4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALPHA..... 156
4.1 O mercado de saúde animal no Brasil..... 156
4.2 As principais empresas no mercado de medicamentos veterinários no Brasil..... 158
4.2.1 Empresa Beta..... 158
4.2.2 Empresa Delta..... 160
4.2.3 Empresa Gama..... 162
4.2.4 Análise comparativa das concorrentes..... 165
4.3 A empresa Alpha..... 167

5 PROPOSIÇÃO TEÓRICA..... 177

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 188
6.1 Considerações finais..... 188
6.2 Limitações..... 190
6.3 Recomendações..... 191

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 192

APÊNDICES..... 207

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC – Curva de classificação de clientes

AIDA – Atenção, interesse, Desejo, Ação

AMA – American Marketing Association

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

BCG – Boston Consulting Group

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

CRM – Customer Relationship Manager

GEC – Gestão da Experiência do Cliente

IFHA – International Federation of Animal Health
KAM – Key Account Management

MR – Marketing de Relacionamento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

VBR – Visão Baseada em Recursos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estratégia de crescimento..... 29
Quatro 2 – Estratégias genéricas..... 33
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da liderança no custo total..... 34
Quadro 4 – Vantagens e desvantagens da diferenciação..... 34
Quadro 5 – Vantagens e desvantagens do enfoque..... 35
Quadro 6 – Estratégia competitiva..... 36
Quadro 7 – Características das três opções de posicionamento estratégico..... 43
Quadro 8 – Características relevantes do Modelo Delta..... 44
Quadro 9 – Comparação de três proposições de posicionamento competitivo..... 46
Quadro 10 – A evolução das estratégias de Crescimento e Estratégias Competitivas..... 48
Quadro 11 – Comparação entre as estratégias de crescimento e competitivas..... 49
Quadro 12 – Funções do gerente de vendas..... 57
Quadro 13 – Decisões de alocação de recursos..... 60
Quadro 14 – Atividade dos vendedores..... 67
Quadro 15 – Comparativo: venda transacional e a venda consultiva..... 71
Quadro 16 – Motivação dos funcionários..... 84
Quadro 17 – Vantagens e desvantagens do sistema de recompensa por remuneração..... 86
Quadro 18 – Comparação entre o marketing de bens de consumo e industrial..... 100
Quadro 19 – Prioridades estratégicas em compras..... 106
Quadro 20 – Diferenças da descrição dos elementos da CIM..... 122
Quadro 21 – Principais definições de marketing de relacionamento e CRM..... 127
Quadro 22 – Marketing transacional *versus* marketing de relacionamento..... 131
Quadro 23 – Expectativas de duração da venda..... 135
Quadro 24 – Ações que afetam o relacionamento com os clientes..... 137
Quadro 25 – Vantagem dos programas de pós-vendas..... 139
Quadro 26 – Concepções básicas de pesquisa de marketing..... 144
Quadro 27 – Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa..... 146
Quadro 28 – Estrutura de pesquisa de estudo de caso..... 147
Quadro 29 – Etapas do estudo de caso..... 149
Quadro 30 – Fontes de evidências: pontos fortes e fracos..... 151
Quadro 31 – Vantagens e desvantagens da entrevista..... 152

Quadro 32 – Análise comparativa das concorrentes..... 166
Quadro 33 – Resumo da análise do caso Alpha..... 176
Quadro 34 – Premissas da venda consultiva..... 181
Quadro 35 – Funções de vendas..... 182

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sequência lógica do estudo..... 11
Figura 2 – Formação do valor percebido..... 15
Figura 3 – Processo de determinação do valor para o cliente..... 16
Figura 4 – Processo de administração estratégica..... 21
Figura 5 – Elementos da vantagem competitiva..... 26
Figura 6 – Alternativas de crescimento e diversificação: guia para avaliar o alcance futuro da empresa..... 32
Figura 7 – Triângulo estratégico do Modelo Delta..... 41
Figura 8 – Estrutura de estratégia de venda..... 51
Figura 9 – Formulação estratégica do programa de vendas..... 53
Figura 10 – Valor para o cliente..... 63
Figura 11 – Processo de vendas..... 69
Figura 12 – Funil de Compra..... 76
Figura 13 – Avaliação das atividades de vendas..... 91
Figura 14 – Da estratégia competitiva ao marketing estratégico..... 93
Figura 15 – Estratégia de marketing e venda pessoal..... 95
Figura 16 – Processo de compra..... 109
Figura 17 – Processo de compra organizacional..... 114
Figura 18 – O processo de CIM..... 121
Figura 19 – Escala de vínculo – Processo de compra e intensidade de relacionamento com o cliente..... 129
Figura 20 – Modelo analítico de marketing de relacionamento..... 130
Figura 21 –Processo de pesquisa..... 143
Figura 22 – Cadeia de distribuição..... 157
Figura 23 – Processo de formulação de valor..... 168
Figura 24 – Processo de administração estratégica da empresa Alpha..... 169
Figura 25 – O processo de compra..... 171
Figura 26 – Formação de valor percebido..... 178
Figura 27 – Processo de compra dos clientes desse segmento..... 184
Figura 28 – Processo de atendimento ao cliente..... 186

1 INTRODUÇÃO

A competitividade por mercados globais se tornou um processo natural nas organizações. A busca incessante por diferenciais competitivos que garantam maior participação no mercado obriga as empresas a realizar amplos esforços, seja para a manutenção dos clientes existentes, seja para a conquista de novos, e a tentar entender – e atender – todas as necessidades deles.

Para Peter e Olsen (2009), o entendimento pelas empresas das necessidades de seus clientes gera condições para a construção de vantagens competitivas. As estratégias desenvolvidas pelas organizações empresariais levam em conta a oferta de valor por meio dessas vantagens que, devido ao avanço da tecnologia, podem ser rapidamente copiadas pela concorrência.

O desafio atual para as organizações é justamente identificar o que gera valor para seus clientes e agir para gerá-lo. De acordo com Lamb Jr. *et al.* (2004), é o cliente quem define o que é valor e não a empresa. Woodruff (1997) entende que a entrega de valor para os consumidores de uma empresa é um sólido pilar para a aquisição de vantagens competitivas duradouras.

As empresas orientadas para o mercado necessitam estimular que todos os seus níveis hierárquicos se alinhem para a oferta de valor para seu público consumidor. Hax e Majluf (1991) consideram que os níveis hierárquicos de uma organização são o corporativo, unidade de negócios e o funcional. Cada um deles possui um conjunto de atribuições que, se cumpridas, aumentam as chances de entrega de diferenciais competitivos para os clientes.

O nível corporativo tem como ênfase as estratégias de crescimento da empresa e a alocação de recursos; já o nível de unidades de negócios tem como responsabilidade realizar a estratégia competitiva ou o posicionamento competitivo e o nível funcional, por sua vez, deve efetuar ações para que se obtenham diferenciais que garantam o posicionamento competitivo e a estratégia de crescimento da empresa (TOLEDO, 2009).

Uma vez que a organização, como elemento vivo que é, está interligada por esses três níveis de decisão, um canal de comunicação necessita estar permanentemente aberto para evitar que ruídos acabem por influenciar negativamente o poder de competição da empresa.

O alinhamento estratégico deve permear as atividades de marketing consideradas fim-vendas, especificamente e atividades meio. A administração corporativa deve selecionar pessoas dentro da organização que consigam “consistência ou harmonia interna”, de acordo com Mintzberg (2003, p.13). A harmonia de que trata o autor diz respeito à fluidez de informações que é preciso que exista entre os diversos setores de uma empresa e à consequente oferta de valor para o cliente.

Esse alinhamento tem de seguir uma ordem natural. O nível corporativo de uma empresa precisa estabelecer a estratégia de crescimento que irá adotar. Conforme definem Anselmo e Toledo (2003, p. 6), a estratégia de crescimento corporativo é baseada “nos negócios centrais e na diversificação; a estratégia de crescimento do negócio é baseada em penetração de mercado, desenvolvimento/expansão para novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e a estratégia de crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos”. Essa abordagem revela a preocupação que a empresa precisa ter para manter um crescimento sustentável.

As estratégias competitivas, neste estudo, são consideradas posicionamento competitivo, em conformidade com o que definem Toledo (2009) e Hax e Wilde II (2001). Trata-se de um conceito mais amplo que alia “competências essenciais com um conjunto de capacidades e tecnologias que permitem à empresa oferecer maior valor aos clientes, diferenciando-se dos concorrentes e expandindo a sua atuação para outros mercados” (TOLEDO, 2009, p. 9).

Cabe à empresa decidir com que modelo de posicionamento quer competir. Do posicionamento de Porter (1986) ao Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001), as estratégias ou posicionamentos competitivos devem servir como alicerce para as ações que serão desenvolvidas pelos níveis funcionais da empresa.

O posicionamento competitivo desencadeará as estratégias do composto de marketing, entre cujos pilares está a comunicação integrada de marketing (CIM). Trata-se de um importante elemento do nível funcional da empresa no relacionamento com os canais de distribuição no mercado empresarial. A CIM conjuga esforços das áreas de marketing e de vendas, sendo a força de vendas uma valiosa ferramenta da CIM, pois ela é responsável por transmitir, para os canais de distribuição, os diferenciais competitivos dos clientes em relação à empresa.

A área de vendas, aliada à CIM, pode desenvolver um processo de atendimento ao *trade* baseado nos sistemas de informação que, ancorados pela alta tecnologia disponível, podem conduzir, nas palavras de Sales (2008), a uma consistência entre as informações de inteligência de mercado. De posse desses, o gestor de vendas pode imprimir um ritmo diferente em sua equipe, para que melhore o relacionamento com os clientes e aumente o entendimento do que eles valorizam.

A adequada utilização pela força de vendas de outras ferramentas da CIM pode facilitar o entendimento dos clientes sobre o que a empresa quer informar. Como a estrutura organizacional é interligada. As atividades realizadas no nível funcional refletem-se diretamente nas estratégias de crescimento e competitiva da organização.

À luz do exposto, o problema de pesquisa pode ser assim formulado: *Como a interação de vendas no processo CIM induz ao melhor posicionamento da empresa, no âmbito do canal de distribuição?*

1.1 Objeto de estudo

O objeto neste estudo é a interação da gestão de vendas no processo da CIM, visando ao posicionamento da empresa no canal de distribuição.

1.2 Objetivo

Como objetivo central do estudo, é propor uma sistematização das atividades da gestão de vendas na CIM para identificação e geração de valor para os canais de distribuição e, assim, manter vantagens competitivas em relação à concorrência.

Para atingir o objetivo definido, adotam-se os seguintes procedimentos:

1- revisão da literatura;

2- desenvolvimento de pesquisa de campo com o intuito de analisar como tem sido realizada a interação da gestão de vendas com a CIM nos canais;

3- proposição de uma sistematização à luz dos dados obtidos na pesquisa teórica e empírica.

1.3 Estrutura da Tese

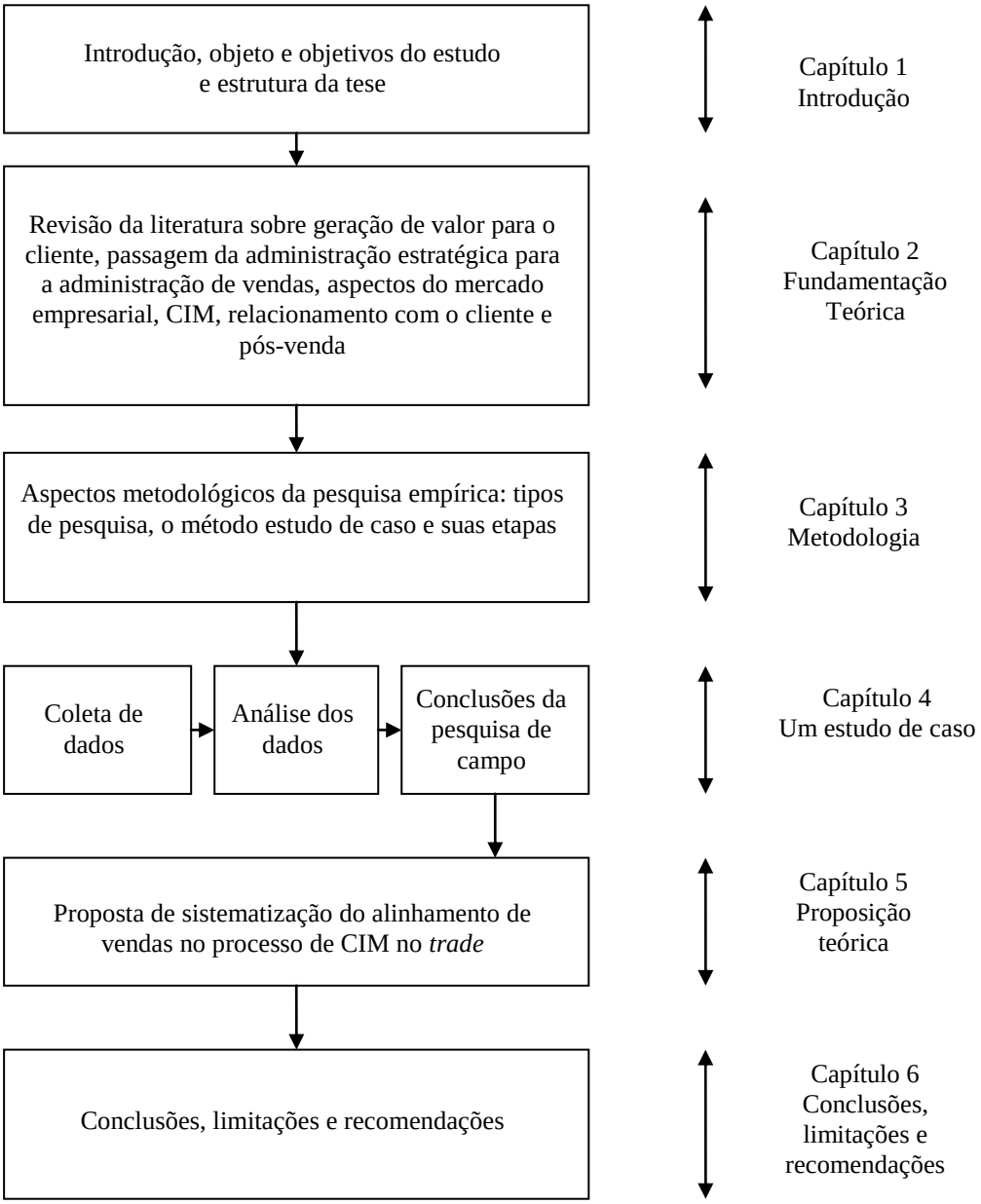
Esta tese está estruturada em 6 capítulos. No primeiro, está a introdução, na qual é realizada a contextualização do tema estudado e se discorre sobre a sua importância, bem como sobre o objeto e o objetivo do estudo.

O segundo capítulo é dedicado à fundamentação teórica que dá a sustentação necessária para a realização do estudo. São abordados: a geração de valor para o cliente; a passagem da administração estratégica para a administração de vendas; aspectos do mercado empresarial; a Comunicação Integrada de Marketing (CIM); o relacionamento com o cliente e o pós-venda.

No terceiro capítulo, discorre-se acerca da metodologia utilizada na elaboração desta pesquisa e, no quarto, apresentam-se a empresa a ser analisada e o resultado da pesquisa realizada.

No quinto capítulo, é apresentada a proposta de sistematização do alinhamento de vendas no processo de CIM no *Trade* e, finalizando a tese, o capítulo seis é dedicado às conclusões, limitações e recomendações sobre o estudo realizado.
A figura 1 demonstra a sequência lógica do estudo realizado:

Figura 1 – Sequência lógica do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se os conceitos que embasam a análise da gestão de vendas das empresas do segmento de saúde animal e seus possíveis impactos na competitividade das organizações. Em um primeiro momento, disserta-se sobre a geração de valor para o cliente, a administração estratégica ,vantagem competitiva e modelos de posicionamento competitivo e a administração de vendas. Em seguida, discutem-se as características do mercado empresarial e as estratégias de CIM e de relacionamento, bem como as de pós-vendas.

2.1- Geração de valor para o cliente

Em um mercado cada vez mais globalizado, marcado pelo acirramento da competitividade entre as organizações, as empresas precisam criar estratégias eficientes para diferenciar seus produtos e serviços, atribuindo-lhes características capazes de elevar suas qualidades diante da oferta dos concorrentes. Nessa perspectiva, a oferta de valor para o cliente é um importante elemento de sustentação empresarial.

De acordo com Toledo (2009), para os economistas, o valor maior está no melhor produto, ao passo que, para os profissionais de mercado, a melhor entrega total ao cliente é o componente de maior valoração. Nesse último caso, o composto de marketing deve apresentar equilíbrio entre esses dois fatores, no intuito de proporcionar aos consumidores melhores vantagens e benefícios.

Corroborando essa ideia, Churchill e Peter (2000, p.13) assinalam que o valor consiste na "diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de compra e uso de produtos e serviços". Tal percepção é a responsável pelo fato de as ofertas de uma empresa serem mas consideradas ou menos consideradas pelo cliente. Segundo esses dois autores, os benefícios que a empresa proporciona a seus clientes classificam-se em:

- benefícios funcionais, que se relacionam diretamente à utilização dos produtos (bens e serviços), tais como conforto, garantia e qualidade;

- benefícios sociais, que se referem à aceitação de outros públicos quando um consumidor utiliza um produto, uma marca,uma tecnologia, entre outros atributos;

− benefícios pessoais, que dizem respeito a aspectos psicológicos do comprador, tais como segurança, tranquilidade, e bem-estar na aquisição de produtos;

− benefícios experimentais, que se referem ao "prazer sensorial" dos clientes na aquisição de determinados produtos como, por exemplo, uma viagem de férias muito desejada.

Mas, no processo de geração de valor, contam, além da oferta dos benefícios mencionados, dois outros fatores importantes para o sucesso das vendas empresariais (Porter, 1989) :

− a redução de custos do comprador, que resulta na oferta de produtos com preços mais competitivos;

− o acompanhamento da evolução do seu desempenho, em que o conhecimento do que realmente importa para o cliente sustentará a oferta de bens e serviços diferenciados.

Lamb Jr. *et al* (2004) salientam que a relação beneficio / esforço de atenção é estabelecida pelo consumidor, com base em suas necessidades e não apenas em seus motivos de compra . Assim, apresentam o caminho mais seguro para se garantir a entrega de valor: as empresas, orientadas para o mercado, devem procurar recolher o máximo de informações sobre o comportamento de compra do cliente, buscando identificar seus motivos de compra e suas necessidades para dessa forma, estabelecer uma relação mais rentável para ambos.

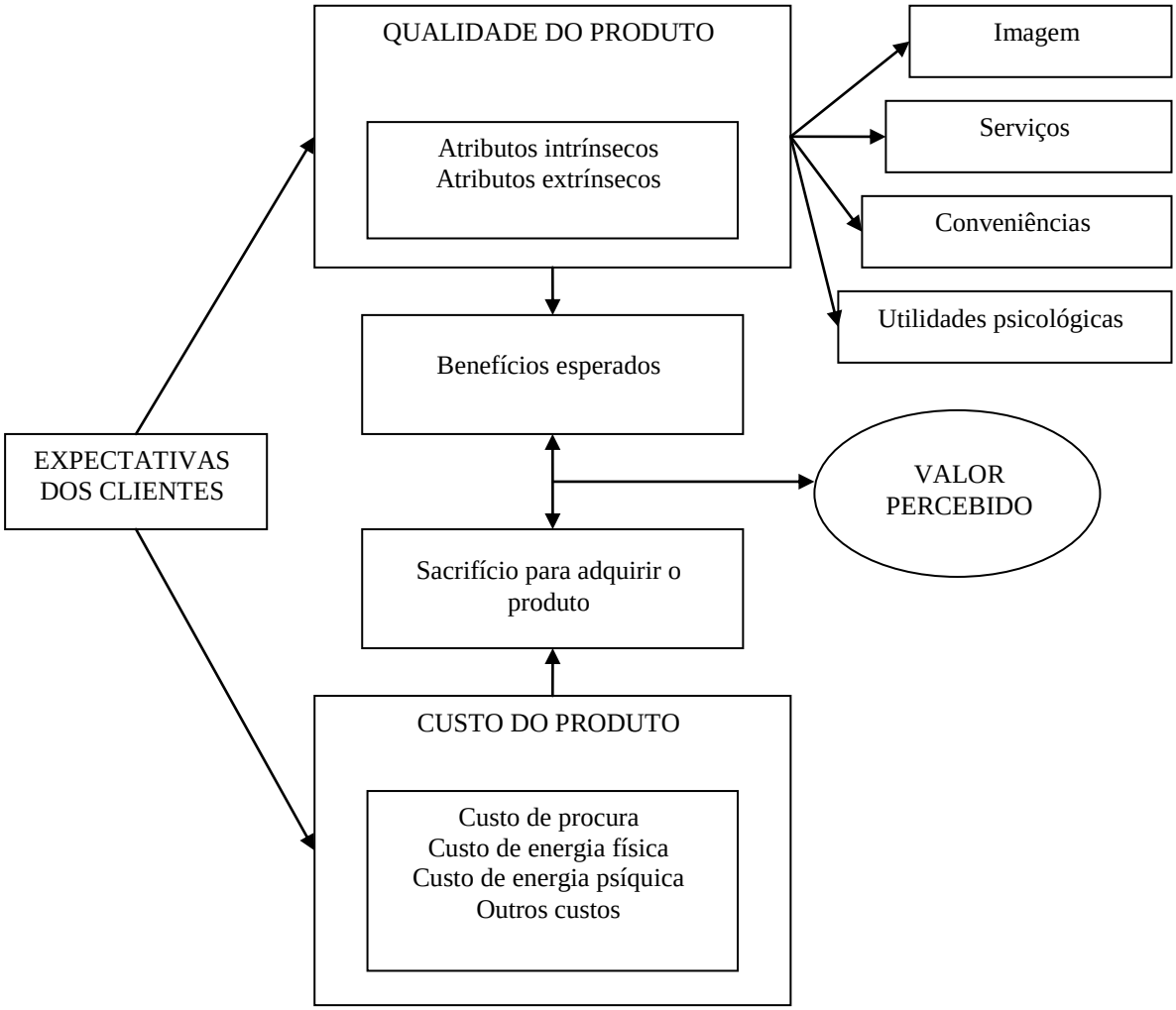
Kotler e Keller (2006, p.140) enfatizam a importância do processo e concebem o valor como "o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. Assim como Lamb Jr. *et al* (2004), eles se preocupam em identificar se as necessidades dos clientes são econômicas, isto é, se eles priorizam o lado financeiro da negociação; se são funcionais, quando o importante é a maximização da utilização dos bens ou serviços ou ainda, psicológicas, que dizem respeito à identificação do produto com a cultura e bem-estar do comprador ou usuário. Desse modo, importa reiterar que a empresa necessita identificar o comportamento de compra e a prioridade ou natureza das necessidades dos clientes.

Zeithaml (1988) também define valor como sendo a percepção total, por parte do consumidor, da utilidade do bem ou serviço diante do que é recebido e do esforço para obtê-lo. Porém, essa definição apresenta uma questão a ser considerada: se o cliente não obtém o máximo proveito na utilização do produto, ele consegue ter a percepção do valor oferecido pelo bem adquirido? A empresa pode enfrentar dificuldades em relação ao oferecimento de treinamento aos clientes para que entendam o modo como o produto deve ser utilizado. Como se vê, o processo, no caso, não depende apenas dela, mas também da disponibilidade deles.

De acordo com Aaker (2007, p.45), valor é tudo aquilo que um determinado produto dá ao cliente/ consumidor, mas isso não se limita a "benefícios funcionais, podendo incluir benefícios sociais, emocionais e auto- expressivos". De certa forma, o autor reforça a definição de Kotler e Keller (2006), pois os benefícios emocionais e auto- expressivos são de caráter psicológico. Também para ele a importância do conhecimento por parte do cliente na utilização de um produto é o grande balizador para sua percepção de valor.

Nas definições apresentadas, reitera-se que, para gerar valor, as organizações antes necessitam entender como funciona o comportamento de compra e a necessidade real de aquisição de bens e serviços desse público, tendo em vista que o ambiente social, cultural, psicológico e econômico influencia fortemente esse processo. Com base em tais observações,
Toledo (2009) apresenta um modelo de formação do valor percebido. Demonstrado aqui na figura 2:

Figura 2 – Formação do valor percebido



Fonte: Toledo (2009, p.20)

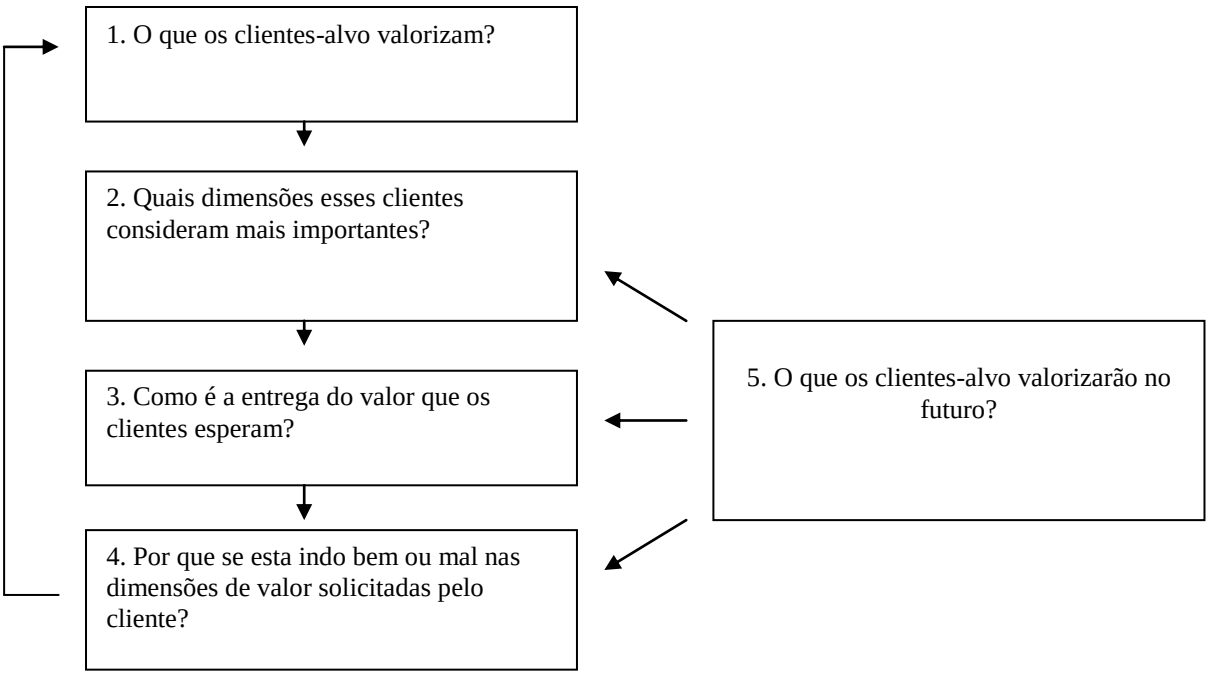
Por meio da figura 2, ratifica-se que valor consiste na estimativa do grau de satisfação que o cliente constrói ao consumir determinado bem ou serviço em relação à sua expectativa inicial ao adquirir o produto. Na mesma direção Woodruff (1997) explica que o valor reside na percepção, por parte do cliente, das vantagens que ele obtém do produto por meio da avaliação dos seus atributos e das facilidades geradas pela sua utilização, no que se refere à solução de necessidades.

O autor contribui sobremaneira, dessa forma, para o processo de geração de valor ao afirmar que as entidades empresariais devem se preocupar com o acompanhamento da entrega de valor, verificando se está de acordo com o que foi solicitado. Contudo, observa-se a

dificuldade das organizações para identificar o valor futuro a ser eleito por seus consumidores, pois com as intensas mudanças sofridas pelo ambiente externo, eles podem não conseguir definir com precisão do que necessitam.

O processo de determinação de valor para o cliente descrito por Woodruff (1997) ocorre em cinco etapas, apresentadas na figura 3:

Figura 3 - Processo de determinação do valor para o cliente



Fonte: Woodruff, (1997, p. 144)

De acordo com o autor, para responder à pergunta *o que os clientes alvo valorizam?, a* empresa precisa investir em pesquisas identificando o que realmente interessa para o seu consumidor, procurando entregar-lhe valor de mercado de acordo com as suas necessidades.

No que se refere à questão *quais dimensões esses clientes consideram mais importantes?,* como as organizações não conseguem trabalhar com vários atributos de valor ao mesmo tempo, precisam hierarquizar as preferências de seu público para entregar a ele o que realmente trará vantagem competitiva.

Ao responder à questão *como é a entrega de valor que os clientes esperam?*, a empresa deve checar no mercado como a sua entrega de valor foi recebida. Ela precisa descobrir se realmente os produtos estão atendendo às necessidades dos clientes.

Em relação à pergunta *por que se está indo bem ou mal nas dimensões de valor solicitadas pelo cliente?*, para respondê-la, é preciso verificar como as atividades realizadas pela organização são percebidas pelos seus consumidores, isto é, qual (is) atividade (s) está (ão) fazendo a diferença realmente.

Por fim, para a questão *o que os clientes-alvo valorizarão no futuro?*, é necessário considerar a evolução das suas percepções e necessidades. Desse modo, a empresa estimula o seu próprio aprendizado, daquilo que pode agregar valor continuamente para seu público, postura estratégica que pode aumentar as barreiras de entrada da concorrência.

Para Woodruff (1997), a organização que evolui com o seu consumidor tende a ter sucesso contínuo porque estabelecerá um sólido pilar para a aquisição de vantagens competitivas duradouras, se investir em esforço contínuo de análise, elaboração e aplicação de estratégias e ações que ofereçam ao cliente-alvo novas possibilidades para que suas necessidades sejam atendidas. Em síntese, a essência de processo de determinação de valor consiste na entrega do valor correto para o cliente certo no momento oportuno.

Outra abordagem relevante sobre o conceito de valor é a de Blackwell *et al* (2005, p.36) que define valor como "o pacote total de utilidades recebido pelos consumidores comparado com o pacote de desutilidades que devem pagar". A relação custo/benefício fica explícita nessa definição, fato que reforça os postulados dos autores já apresentados.

A empresa entrega valor para o cliente quando a compra de bens e serviços lhe oferece benefícios superiores ao preço; assim ele se estimula a realizar o negócio. Peter e Olson (2009) consideram que as percepções do valor ofertado pela empresa devem ser maiores do que a soma de todos os custos diretos e indiretos de aquisição. Nesse prisma, o esforço de marketing deve ser voltado para atender o público-alvo de modo individualizado, enfatizando-se as condições que geram diferenciação em um determinado produto. Best (2000) reforça, nesse sentido, que o valor inclui elementos que, dependendo da situação vivida pelo cliente, aumentam os benefícios percebidos, levando-o à compra do produto.

Esses elementos variam de acordo com o seu perfil, o seu modo de vida, o ambiente em que se insere, o seu poder financeiro, a sua cultura, entre outras características.

Rust *et al* (2000), destacam a importância de uma análise criteriosa dos fatos que influenciam a percepção de valor por parte dos clientes Para eles, isso pode sinalizar as estratégias que terão maior impacto sobre os lucros da empresa ao longo de um período e, portanto, o posicionamento competitivo a ser adotado por ela. De fato, essa análise, aumenta a sensação de comprometimento da organização para com seu cliente, elevando a sua percepção de valor e consequentemente uma maior aceitação do produto ou marca da empresa.

Embora muitas definições de valor tenham origem na área econômica, enfocando quanto o cliente está disposto a pagar para obter um determinado bem ou serviço, observa-se que, quando se aborda o tema na área de marketing, deve-se considerar a troca e não o produto, já que, conforme mencionado, "quanto maior for a satisfação do consumidor, melhor será sua percepção dos benefícios que a empresa consegue incorporar ao produto, mediante seus atributos, intrínsecos ou não" (Toledo, 1994, p.39).

Em outras palavras, o cliente valoriza o ato de troca, justificando, por meio da satisfação de suas necessidades, o esforço despendido para a aquisição de um bem ou serviço, o qual pode ser financeiro, experiencial ou psicológico.

Assim, o valor pode variar de consumidor para consumidor, em virtude do seu conhecimento maior ou menor de suas próprias necessidades bem como da forma como se satisfaz (ou não) fazendo uso dos produtos.

Lovelock (1996) utiliza o termo *valor líquido* para definir o resultado positivo entre a percepção do benefício pelo consumidor e a percepção de custo para a aquisição do produto e estabelece a seguinte fórmula:

Valor líquido = Benefícios – custo de obtenção

Essa operação enfatiza a disponibilidade do cliente para pagar pelo que consome e sinaliza que a falta de conhecimento do mercado, do público em geral e dos consumidores pode levar

a empresa a oferecer produtos que não gerem vantagens conduzindo-a, ao “inferno competitivo”.

Assim como Lovelock, Rust *et al* (1996) observam que quanto maior for a qualidade do produto maior será o valor oferecido para o consumidor.Entretanto eles consideram também que produtos de baixa qualidade,devido ao baixo preço,podem adicionar valor para um determinado tipo de consumidor.

Nesses termos, há uma importante questão a ser trabalhada pelas organizações: o que realmente importa para o tipo de cliente que a empresa pretende atender com o seu composto de marketing? A resposta para essa pergunta está, conforme já observando, na cuidadosa análise de mercado e na orientação estratégica para se atender de forma específica o consumidor-alvo, já que o valor é percebido por ele, de diferentes maneiras.

Dessa forma a empresa precisa realizar tarefas contínuas de monitoramento de seu mercado, pois a vantagem competitiva é conquistada com a evolução constante de atributos tangíveis e intangíveis que geram valor para o cliente e com uma cultura organizacional voltada para a criatividade e inovação. Como se nota, a busca pelo diferencial competitivo é árdua e embasa-se em um olhar atento sobre o cliente, o público em geral, as tendências e o concorrente. Nesse contexto, as empresas mais flexíveis principalmente as que procuram estabelecer um relacionamento mais estreito com o consumidor tendem a gerar valor mais rápido do que as organizações menos dinâmicas.

Fundamentando essa ideia Grönroos (2004) assinala que a criação de valor para o cliente é realizada durante todo o processo de relacionamento entre ele e seu fornecedor e é isso que garante um entendimento do que é necessário para agregar valor e possibilita o uso racional de recursos por parte da empresa. Mas Charam (2008) salienta que esse relacionamento não deve ser considerado apenas pela área de vendas da empresa, mas por todos os envolvidos no processo de contato com o cliente. Para ele, a criação de valor é obtida pela maximização da experiência da empresa com o cliente e vice-versa.

Essa visão, ressalta a importância do aprendizado por parte do cliente na maximização do uso dos produtos, que o leva a um maior envolvimento com eles e pode gerar uma zona de conforto tanto para o cliente quanto para a organização, uma vez que tende a aumentar o grau

de lealdade do comprador/ usuário com determinada marca ou empresa. Nesse sentido Ramirez (1999, p. 50) afirma que os consumidores atuam de forma coordenada com os seus fornecedores e, portanto, são “co-produtores de valor”.

Assim como os estudiosos apresentados, Treacy e Wiersema (1995) e Hoffman e Bateson (2003) asseveram que o valor percebido pelo cliente não se reduz ao esforço monetário por ele despendido.

Em síntese, o conjunto de atividades da empresa para geração de valor deve ser compreendido com um todo e não como um punhado de ações desarticuladas entre si. Como o cliente faz parte do processo, ele precisa ser ouvido antes de a organização definir a vantagem competitiva que irá disponibilizar no mercado. A integração entre fornecedor e cliente, gera maximização dos recursos utilizados pela empresa na oferta de valor e nos resultados obtidos a partir da aceitação desse valor pelo cliente.

2.2- Administração estratégica

A administração estratégica é tema imprescindível para empresas que atuam em mercados competitivos e complexos, que envolvem concorrência competente e clientes externos e internos cada vez mais exigentes. Tais mercados forçam os níveis corporativos a desenvolverem unidades de negócios e níveis funcionais em um processo adaptativo que leva as organizações a aumentar em sua flexibilidade operacional e a oferta de valor para seus clientes. Em outras palavras, a administração estratégica, que permeia os níveis corporativos e unidades de negócio, leva à administração de vendas no nível funcional.

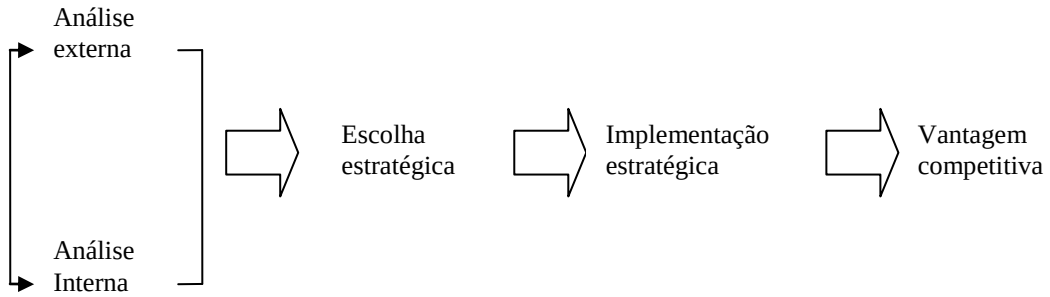
O resultado desse processo pode influenciar as tomadas de decisão em três níveis hierárquicos, definido por Hax e Majluf (1991) como corporativo, unidades de negócio e funcional. Havendo alinhamento estratégico desses níveis, haverá maior entendimento dos ambientes externo e interno da empresa e consequentemente o aumento ou diminuição da oferta de valor para o cliente, o que está diretamente ligado ao grau de entendimento do mercado e à rápida resposta a isso pela organização empresarial.

Hitt *et al* (2008, p.5) explicam que a administração estratégica é “conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retorno

acima da média". Para tanto, é imprescindível uma forte articulação entre os seus níveis estratégicos e operacionais, que possibilite uma sinergia de esforços em prol da melhor decisão (Hax; Majluf, 1991).

Barney e Hesterly (2007) por sua vez, assinalam que, no processo de administração estratégica, a empresa precisa escolher a estratégia mais adequada para o momento, visando à geração de vantagens competitivas. Tal procedimento deve embasar-se na análise externa do ambiente em que se insere a organização e na verificação interna de suas reais capacidades de gerar diferenciais competitivos diante da concorrência. Na figura 4, abaixo, demonstra-se o fluxo do processo de administração estratégica elaborado pelos autores:

Figura 4 - Processo de administração estratégica:



Fonte: adaptado de Barney e Hesterly, (2007, p.13)

No fluxo interno observa-se que:

- na análise externa, identificam-se as oportunidades e ameaças do mercado;
- na análise interna, estabelece-se a capacitação da empresa por meio de suas potencialidades e fragilidades;
- a escolha estratégica, diz respeito à decisão da empresa por estratégias corporativas, de negócios e funcionais;
- a implementação estratégica, refere-se à estrutura organizacional, aos controles e às políticas de atuação empresarial;
- a vantagem competitiva, engloba vantagens temporárias e sustentadas, paridade e desvantagens temporárias e sustentadas.

Contudo, somente a análise dos ambientes externo e interno não garante o sucesso de uma administração estratégica. Tompson Jr. *et al* (2008) argumentam que os gestores de uma organização devem ser capazes de adaptar elementos proativos de uma estratégia a situações que levam a ajustes relativos. Isso significa dizer que as ações realizadas pela empresa precisam ser corrigidas, garantindo-lhe vantagens competitivas. As ações ligadas a marketing, produto, promoção e distribuição devem estar alinhadas dentro das premissas estipuladas na estratégia corporativa, mas devem, ao mesmo tempo, ser flexíveis para proporcionar um contínuo sustentável de vantagens.

Nessa perspectiva, Ansoff (1991, p.243) observa que a administração estratégica consiste em permitir a formulação de estratégias, a visualização da capacitação da empresa, a gestão do "processo de implantação de estratégias e potencialidades". Segundo ele, tal processo embasa-se nas seguintes hipóteses:

1. **hipótese de contingência**: não há uma única recomendação ideal para o modo pelo qual uma empresa deve ser administrada;
2. **hipótese de dependência ambiental:** os desafios provindos do ambiente da empresa determinam o modo ótimo de comportamento;
3. **hipótese da variedade apropriada:** para maximizar o sucesso, a agressividade da estratégia da empresa deve corresponder à turbulência do ambiente;
4. **hipótese estratégia – potencialidade – desempenho:** o desempenho da empresa será otimizado, quando seu comportamento estratégico se ajustar à turbulência do ambiente e quando a sua potencialidade se adequar ao seu comportamento estratégico;
5. **hipótese da potencialidade com múltiplos componentes:** o potencial da empresa é o resultado simbólico de vários componentes- chave;
6. **hipótese do potencial equilibrado:** para cada nível de turbulência ambiental, há determinadas combinações (vetores) de componentes que maximizarão o sucesso da empresa.

É evidente a preocupação de Ansoff (1991), com a análise profunda e realista do ambiente externo de uma organização, que possibilita aos gestores tomarem decisões que gerem competitividade, baseadas em comportamentos estratégicos sustentados por potencialidades da empresa. Para o autor na administração estratégica deve-se considerar com questões ambientais e a forma como a empresa se relaciona com elas, bem como garantir a

rentabilidade do negócio e a manutenção da sua posição estratégica em relação ao ambiente que a cerca (ANSOFF; MC DONNEL 1992).

Baterman e Snell (1998) ratificam que a administração estratégica requer os esforços de todas as áreas da organização para a elaboração de objetivos estratégicos e estratégias, integrando o planejamento e a administração em um processo único. O comprometimento de todos os setores leva ao compartilhar das atividades, das responsabilidades e dos resultados evitando sobrecarregar uma ou outra área. Trata-se então, de um "processo contínuo e interativo", pelo qual a empresa procura se adaptar a um determinado ambiente. (CERTO; PETER, 2005, p 3).

A utilização da administração estratégica como um processo de aprendizagem dos ambientes externos e internos para a formulação de estratégias com o melhor aproveitamento dos recursos de uma organização e atendimento das necessidades de clientes e público em geral é defendida por Toledo (2009). Esse tipo de administração leva a empresa a um papel de destaque, mas para tanto é importante antes entender o que são estratégias de crescimento e estratégias competitivas, o que será abordado adiante

2.2.1- Vantagem competitiva e os modelos de posicionamento competitivo

Conforme mencionado, as empresas para se manterem no mercado, necessitam direcionar seus recursos para a obtenção de vantagens competitivas e, assim, necessitam desenvolver estratégias que garantam uma posição de destaque diante da concorrência.Na década de 90, Day e Wensley (1988) pregavam que a busca por vantagem competitiva se dava com base na capacidade interna da empresa e na sua competência de utilização de recursos. Para Woodruff (1997), a vantagem competitiva se dava quando a empresa olhava para fora percebendo as reações de clientes e concorrentes e descobrindo novos modos de entregar valor para o seu cliente.

Segundo Porter (1989), afirma que o posicionamento estratégico leva à obtenção de lucros acima ou abaixo da média do mercado, e a chave fundamental para um desempenho acima da média é, de fato, a capacidade da organização de gerar vantagem competitiva sustentável, isto é, de longo prazo. Segundo Porter (1989), há dois tipos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. A liderança de custo total consiste no esforço da empresa em buscar fazer com que suas operações tenham os menores custos possíveis no mercado. Já a

diferenciação diz respeito ao esforço em criar algo inovador e único que aumente a percepção do cliente para os diferenciais competitivos de uma empresa.

Lambin (2007) por sua vez, classifica a vantagem competitiva em três categorias:

- vantagem competitiva pela qualidade (externa), que se refere ao produto, à marca, entre outras características, que geram valor para o cliente por meio da diferenciação entre os concorrentes;
- vantagem competitiva por custo, que é gerada pela capacidade administrativa da empresa em ter o menor custo operacional;

- vantagem competitiva baseada em competências essenciais, que permite que a empresa seja reconhecida por uma habilidade ou tecnologia específica que gera valor único para o cliente.

Essas três categorias refletem a preocupação do autor em sinalizar para as empresas que a vantagem competitiva pode e deve ser obtida pela qualidade, por custo e por competências essenciais, sendo que essa última é a mais importante para a manutenção de uma vantagem competitiva em relação à concorrência. As outras duas categorias apresentadas possibilitam que os concorrentes copiem com certa facilidade.

Mais recentemente, Barney e Hesterly (2007, p. 10), defendem que vantagem competitiva é a "diferença entre o valor econômico que a empresa consegue criar e o valor econômico que seus rivais conseguem criar".

Aaker (2007, p. 150) a vantagem competitiva sustentável envolve três características importantes:

- ativos e competências – se a empresa não estiver engajada em desenvolver produtos que gerem valor para o cliente com a utilização adequada de seus ativos, ela dificilmente manterá uma vantagem competitiva;
- proposição de valor – a empresa precisa entregar algo para o cliente que sacie a sua necessidade e que diferencie o seu produto da concorrência. Essa diferenciação, percebida

pelo mercado consumidor, melhora o seu posicionamento e aumenta a sua capacidade de competir;

- seleção de produto – mercado – a segmentação é um fator-chave para que a empresa mantenha vantagem competitiva sustentável: uma identificação correta do público-alvo e da concorrência permite o desenvolvimento de posicionamentos competitivos, alinhados com as necessidades dos clientes.

Greenwald e Kahn (2006) também apresentam uma classificação para vantagem competitiva. Segundo eles, vantagem competitiva é uma ação voltada para a geração de valor e que não foi copiada pela concorrência. São três tipos de vantagem:

- suprimento – vantagem relativa à entrega de produtos a custos menores do que a concorrência. A proteção por patentes e o acesso exclusivo a determinada matéria-prima fazem parte desse tipo de vantagem;
- demanda – por meio dessa vantagem, a empresa consegue atender seus clientes devido a uma circunstância que dificulta a entrada de concorrentes;
- economia de escala – a operação em longa escala diminui o custo de fabricação do produto, tendo a empresa custos menores do que a concorrência.

Os autores destacam a importância da continuidade de abastecimento de produtos, gerando assim valor por meio de pontos de venda com estoques adequados, orientados para suprir a demanda do mercado. Com um maior número de produtos vendidos os custos de produção tendem a diminuir, possibilitando a obtenção de custos operacionais menores que os concorrentes.

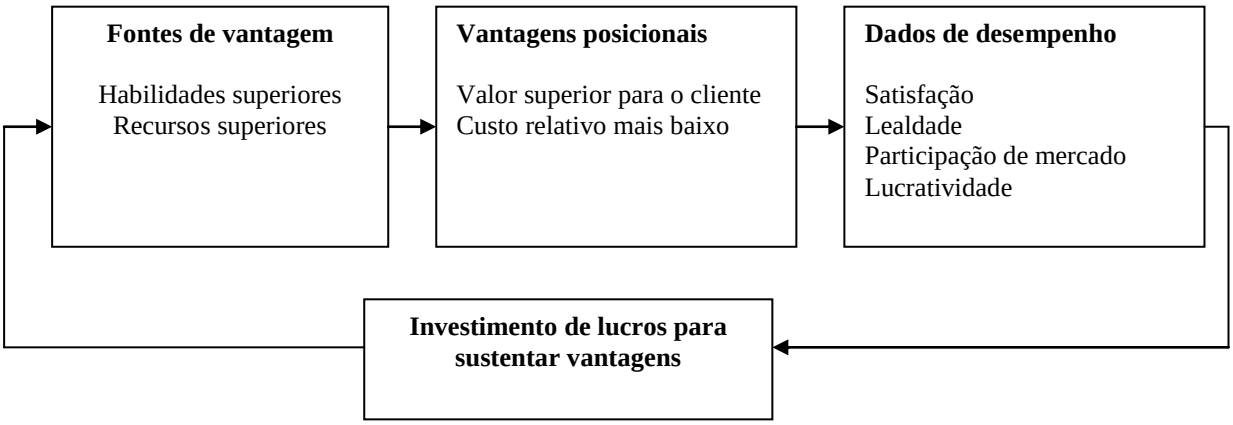
Thompson Jr *et al* (2008, p. 120) atribuem a conquista de vantagens competitivas à competência da organização para em gerenciar as atividades na cadeia de valor melhor que seus concorrentes. Eles explicam que existem duas maneiras para se atingir essa competência: desenvolver competências centrais e diferenciadas de difícil cópia por parte da concorrência e/ou obter melhor aproveitamento na utilização dos recursos para consolidar uma vantagem de custo baixo. A contribuição dada pelos autores para a obtenção de vantagens competitivas por parte da empresa é o cuidado que ela precisa ter quando desenvolve seus produtos, para que a sua oferta seja realizada de modo diferenciado de acordo com a percepção do cliente,

dificultando a imitação da concorrência pelo uso de novas tecnologias e se isto não for possível a empresa deverá gerenciar o uso de seus recursos para gerar suas vantagens por meio de baixos custos de servir e oferta de preços competitivos.

Hutt e Speh (2002) observam que a empresa obtém vantagens competitivas por meio das habilidades das pessoas que nela trabalham. É daí que resulta o valor gerado para o cliente e, portanto, a diferenciação percebida. A rápida adaptação das empresas às mudanças de mercado é outra fonte de obtenção de vantagem competitiva. E essa rápida adaptação às mudanças depende de um corpo funcional comprometido em analisar, desenvolver e ofertar para o mercado produtos diferenciados, antes que a concorrência faça.

De acordo com os autores, os elementos da vantagem competitiva são os representados na figura 5:

Figura 5 - Elementos da vantagem competitiva



Fonte: Hutt e Speh, (2002 p.206)

A seguir, explica-se cada um desses elementos:

- fonte de vantagem: conjunto de habilidades individuais em consonância com o gerenciamento dos recursos da empresa;
- vantagens posicionais: resultam da competência da empresa em fornecer bens e serviços com o menor custo ou da sua capacidade de gerar valor superior para o cliente por meio de vantagens competitivas realmente inovadoras;

- dados de desempenho: decorrem da realização de ações no mercado e mensuram a satisfação e a lealdade do cliente, a participação da empresa no contexto mercadológico e as margens obtidas em relação ao preço de aquisição dos produtos.

Para Day e Wensley (1988), o processo representado por essas três dimensões forma um contínuo, alimentando o sistema com investimentos dos lucros gerados na manutenção e no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Mas são Hax e Majluf (1997) que apontam para os requisitos necessários da sustentabilidade:

- compromisso: a organização deve continuar investindo na geração de valor para o cliente;
- escassez: os recursos devem continuar sendo escassos, isto é, não pode haver desperdícios pelo bom resultado das vendas e altos lucros. A alocação de recursos para a manutenção da vantagem competitiva deve ser bem planejada;
- apropriação: cabe à empresa acumular caixa com os lucros obtidos nas vendas dos produtos. Afinal, sua saúde financeira lhe permitirá investir em inovação e criatividade e, assim, sustentar suas vantagens competitivas.

A duração de determinada vantagem competitiva é questionada por Hitt *et al* (2008), que alertam para o fato de que nenhuma vantagem é permanente: sua duração está diretamente ligada à capacidade dos concorrentes de adquirir as mesmas habilidades de outras empresas, eliminando o efeito da vantagem.

Rosenbloom (2002) argumenta que é cada vez mais difícil obter vantagem competitiva sustentável por meio do composto de marketing, pois, com o avanço da tecnologia e dos meios de comunicação e com a globalização, as empresas adaptam-se rapidamente às inovações e derrubam os diferenciais competitivos do concorrente. Desse modo, a alternativa é utilizar o relacionamento para detectar novas necessidades dos clientes e oferecer produtos que gerem valor antes que os concorrentes o façam.

A vantagem competitiva está ligada, portanto, à capacitação interna da organização e à habilidade para identificar a evolução das necessidades dos seus consumidores, bem como para monitorar os concorrentes que fazem parte do segmento de mercado em que atua.

Aqui já foi visto que a organização, para se manter no mercado competitivo, precisa elaborar estratégias que resultem em diferenciais competitivos que gerem valor para o cliente. Ansoff (1991) explica que estratégias são vários processos de decisão estabelecidos por regras que devem sistematizar o comportamento de uma empresa. Esses processos são compostos por padrões qualitativos (objetivos) e quantitativos (metas); regras para o entendimento dos ambientes externo (estratégia de negócios que se refere à adequação do composto de marketing ao ambiente que a empresa está inserida) e interno (estratégia administrativa que diz respeito ao gerenciamento de todos os recursos da empresa para a sua operação) e regras para o entendimento das atividades cotidianas (políticas organizacionais).

Já Barney e Hesterly (2007) consideram que estratégia é um conjunto de ações que levam a organização a obter vantagens competitivas. Certo; Peter (2005, p. 11) por sua vez, definem como "um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos". Hitt *et al* (2008), por fim, defendem que estratégia é a somatória de compromissos e ações que uma empresa desenvolve com o intuito de maximizar as suas competências essenciais e obter vantagens competitivas.

As estratégias empresariais de crescimento e competitivas servem para delinear como a empresa atua no mercado (crescimento) e como obtém e mantém os atributos que a diferenciam (competitivas). Dificilmente uma empresa conseguirá manter uma posição competitiva se não realizar um esforço integrado entre as estratégias de crescimento e as competitivas, que precisam ser inovadoras e criativas, permitindo, segundo Toledo *et al* (2007), a descoberta de oportunidades de negócios entre todos os integrantes da cadeia de suprimentos, desde fornecedores a clientes. A seguir, explica-se cada uma dessas estratégias.

<u>Estratégia de crescimento:</u>

Ansoff (1991) expõe que a estratégia de crescimento decorre da relação entre produto e mercado, aliada ao vetor de crescimento da empresa e consiste em:

1. penetração de mercado – aumento de participação dos produtos atuais em mercados atuais;

2. desenvolvimento de mercados – novos mercados são procurados para vender os produtos atuais;

3. desenvolvimento de produtos – novos produtos são desenvolvidos para os mercados atuais;

4. diversificação – novos produtos são oferecidos para novos mercados.

No quadro 1, a seguir, essas informações estão sintetizadas:

Quadro 1 – Estratégia de crescimento

Produtos / Mercados	Produtos atuais	Novos produtos
Negócios atuais	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Novos clientes	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff, (1991, p. 114)

A estratégia de crescimento de Ansoff é complementada por Aaker (2007, p. 247 - 256) que a concebe como estratégia de integração vertical, caracterizada por:

- integração para frente: uma empresa adquire um negócio "à jusante em relação ao seu fluxo de produto, isto é, um fabricante adquire uma cadeia de varejo";
- integração para trás: uma empresa se "move a montante do fluxo de produtos, isto é, um fabricante que adquire um fornecedor de matérias-primas".

Nos passos de Ansoff e Aaker, Certo e Peter (2005), concluem que as estratégias de crescimento podem ser conquistadas por meio de:

- integração vertical – em que as empresas adquirem negócios para frente ou para trás na cadeia de distribuição;
- integração horizontal – em que ela adquire empresas concorrentes;
- diversificação – que ocorre quando a organização compra outros negócios relacionados ou não com os seus negócios.

No que se refere à diversificação, Hitt *et al* (2008) explicam que a estratégia de crescimento está relacionada às ações que uma empresa realiza para obter vantagem competitiva, administrando negócios diversos e atuando em vários mercados. Eles caracterizam a diversificação em três graus:

- grau de diversificação baixo – ocorre quando uma empresa atua em um único negócio ou em um negócio predominante (70% a 90% da sua receita são decorrentes de um único negócio). Significa dizer que a empresa possui seu volume de negócios concentrado muito concentrado e a vantagem competitiva se dá pelo alto grau de especialização dela nesse segmento e seu custo diminui quanto maior for a sua produtividade;
- grau de diversificação de moderado a alto – a diversificação é relacionada de modo restrito (menos de 70% da receita empresarial vêm do negócio predominante e os negócios compartilham facilidades). A obtenção de vantagem competitiva nesse caso é resultado da interação entre os diversos negócios da empresa, podendo ofertar soluções mais completas às necessidades dos clientes;
- grau de diversificação extremamente alto – os negócios não são relacionados (menos de 70% da receita vem do negócio predominante e não há compartilhamento das facilidades). Nesse caso, a obtenção das vantagens competitivas se dá pela amplitude de negócios que a empresa possui , o que permite a manutenção da receita mesmo que um ou outro segmento esteja em dificuldades.

Para Rubal e Toledo (2003), a estratégia de crescimento cria valor para diferentes públicos, que vão de acionistas a consumidores e outros envolvidos direta ou indiretamente com as atividades de uma organização. Para que seja eficiente, é necessário estabelecer uma hierarquia de decisões entre o nível corporativo, a unidade de negócios e o nível funcional da empresa . Essas decisões são chamadas de decisões estratégicas, pois o processo de tomada de decisão deve permear a cúpula da empresa (corporativa), os gestores das unidades de negócios e os gestores e demais membros das áreas funcionais como vendas, marketing e produção.

Com base nas ideias de Ansoff (1990), Whittington (2002) observa que a estratégia de crescimento se fundamenta em:

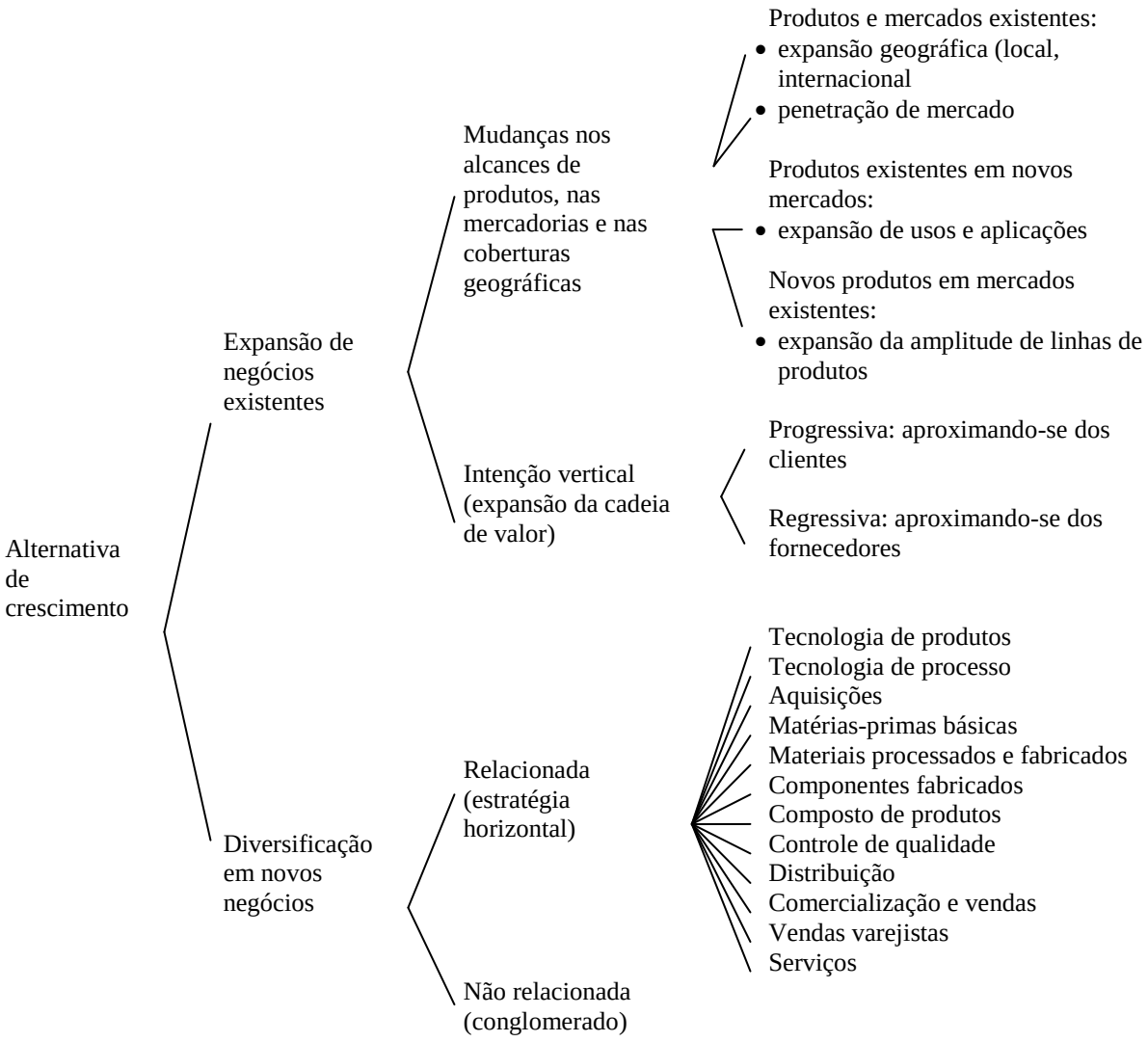
- inovação – a geração de produtos decorre da integração de planejamento e desenvolvimento aos esforços de marketing;
- diversificação – a aquisição de novos negócios amplia o campo de atualização da empresa (integração e aquisição fazem parte dela);
- internacionalização – a empresa exporta a sua operação para outros países para melhorar a eficiência, por meio de custos, tecnologia ou novos mercados.

Hax e Majluf (1997, p. 259) definem estratégia de crescimento como um elemento importante para que as empresas "impulsionem mudanças futuras na declaração da missão" Eles ratificam que tais estratégias podem ser desenvolvidas internamente ou por aquisição de outras empresas e negócios. Mas reconhecem que os dois sistemas possuem vantagens e desvantagens: se, de um lado, o desenvolvimento interno aprimora a cultura da organização, de outro, permite um rápido conhecimento de competências que não fazem parte da empresa compradora.

Os autores ampliam a compreensão das alternativas de crescimento e diversificação quando contemplam a importância dos fornecedores no processo de desenvolvimento das empresas. Segundo eles, as organizações deparam-se com várias alternativas para o seu crescimento, mas de nada adianta aumentar a sua atuação na expansão de negócios existentes e/ou na diversificação em novos negócios, se os seus fornecedores não acompanharem o seu ritmo de produtividade, custo, qualidade e atendimento. Esse ponto-chave deve ser criteriosamente observado, pois a cadeia de suprimentos pode enfrentar problemas e a entrega de valor pode ficar comprometida, se os fornecedores não estiverem alinhados com os objetivos e expectativas das organizações.

Na figura 6, a seguir, demonstram-se as alternativas de crescimento e diversificação empresarial, de acordo com o postulado por Hax e Majluf (1997):

Figura 6 - Alternativas de crescimento e diversificação: guia para avaliar o alcance futuro da empresa



Fonte: Hax e Majluf, (1997, p. 260)

As alternativas de crescimento e diversificação apresentadas na figura explicitam a dimensão da importância das estratégias de crescimento para que a empresa consiga estabelecer um caminho seguro para o seu desenvolvimento. O cuidado com as mudanças no composto do produto, no mercado e no desenvolvimento de clientes e fornecedores é ponto vital no estabelecimento de pilares de crescimento sustentado. Uma vez que o nível corporativo da organização precisa alicerçar suas bases para crescimento, ele necessita indicar para os níveis de unidades de negócio e funcional como ele quer que isso aconteça. A contribuição desses dois últimos níveis é essencial, pois precisarão desenvolver novos produtos,mercados e negócios para o sucesso da estratégia de crescimento.

Estratégia competitiva e modelos de posicionamento competitivo

O conceito de posicionamento competitivo origina-se da noção de estratégia competitiva e para Toledo (2009, p.9) alia "competências essenciais com um conjunto de capacidades e tecnologias que permitem à empresa oferecer maior valor aos clientes, diferenciando-se dos concorrentes e expandindo a sua atuação para outros mercados". Ratificando essa ideia, Porter (1986) explica que por meio de estratégia competitiva, uma empresa pode posicionar-se contra os concorrentes, influenciar o equilíbrio de forças e melhorar a sua posição competitiva e antecipar as mudanças para dessa forma, ajustar-se mais rapidamente ao ambiente externo.

Segundo o último autor, a *liderança no custo total*, a *diferenciação* e o *enfoque* são três estratégias genéricas importantes para se enfrentar o que denominou de as cinco forças competitivas de um setor: *rivalidade entre empresas concorrentes*, *ameaça de entrantes potenciais*, *poder de fornecedores*, *ameaça de produtos ou serviços substitutos*. Na quadro 2, a seguir, está o âmbito de atuação dessas estratégias. Na sequência, as três estratégias genéricas são descritas.

Quadro 2 - Estratégias genéricas

ALVO ESTRATÉGICO	Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
No âmbito de toda a indústria	**DIFERENCIAÇÃO**	**LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL**
Apenas um segmento particular	**ENFOQUE**	

Fonte: Porter (1986. p. 53)

- Valendo-se da estratégia *liderança no custo total*, a empresa trabalha para ter os menores custos de produção e distribuição e, desse modo, oferecer preços competitivos e

obter uma grande participação de mercado. Neves (2008, p. 75) mostra que essa liderança apresenta vantagens e desvantagens conforme explicitado na quadro 3:

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da liderança no custo total

VANTAGENS	DESVANTAGENS
– Manutenção da lucratividade da empresa, mesmo com guerras de preços – Utilização da capacidade de o comprador reduzir preços – Aumento das barreiras à entrada dada à economia de escala ou natureza da vantagem de custo. – Posicionamento da empresa favoravelmente em relação a seus competidores e substitutos	– Mudança na tecnologia pode eliminar a vantagem – Concorrentes e entrantes podem ganhar experiência, copiar ou investir no estado-da-arte de produção – Ênfase na redução de custos ao ponto, que mudanças no produto ou mercado não são atendidas. – Aumentos de custos inesperados que reduzem a vantagem do preço necessária para combater concorrentes com estratégia de diferenciação.

Fonte: Neves (2008, p 75)

- A estratégia de *diferenciação* obriga a empresa a apresentar diferencial competitivo diante da concorrência para ser reconhecida. Tal diferencial pode ocorrer no âmbito da marca, dos serviços, da tecnologia, da força de vendas e da inovação. A estratégia permite a utilização de um preço superior no produto, pois o mercado valoriza a característica diferenciada, reduzindo a sensibilidade ao preço. Para Neves (2008, p. 75), essa diferenciação também oferece as seguintes vantagens e desvantagens (quadro 4):

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens da diferenciação

VANTAGENS	DESVANTAGENS
– Pode isolar a empresa da concorrência, reduzindo a sensibilidade a preços do consumidor – Cria barreira de entrada – Pode resultar em maiores margens – Compradores são menos sensíveis a preço, pois diminuem alternativas de comparação – Com a lealdade dos clientes, a empresa está mais bem posicionada que seus competidores e substitutos.	– O custo pode se tornar muito elevado para manter a lealdade à marca – Os fatores de diferenciação para os consumidores podem mudar – A imitação reduz a diferenciação, principalmente em indústrias maduras – Concorrentes são rápidos em imitar ações que deram certo

Fonte: Neves (2008, p 75)

- Por maio da estratégia *enfoque* a empresa concentra-se em um ou poucos segmentos de mercado, buscando intimidade com os clientes e liderança por diferenciação ou custo. De acordo com Neves (2008, p. 75) as vantagens e desvantagens do enfoque são:

Quadro 5 – Vantagens e desvantagens do enfoque

VANTAGENS	DESVANTAGENS
– Permite atender às necessidades específicas de um segmento, grupo de compradores, linha de produtos ou região geográfica de forma mais eficiente que os concorrentes – Pode se utilizar de características das duas anteriores, mas com público-alvo reduzido	– A extensão do diferencial de custo entre competidores de mercado amplo e a empresa focada elimina a vantagem de custo de servir um alvo reduzido ou compensa a diferenciação alcançada pelo foco – A diferenciação entre o produto desejado, o segmento foco e o mercado pode se estreitar – Os competidores podem encontrar submercados e eliminar a vantagem de enfoque

Fonte: Neves (2008, p. 75)

As estratégias genéricas de competição de Porter (1986) possuem propósito, características e demandas específicas: a *liderança no custo total* e *diferenciação* atendem a vários segmentos, enquanto a de *enfoque* se restringe a um determinado nicho. Ressalta-se que a vantagem competitiva é anulada quando todos os concorrentes adotam estratégias semelhantes.

Contribuindo para a ampliação do conceito de Porter, Toledo (2009) observa que a competição ocorre nos seguintes níveis:

- competição pelas capacidades tecnológicas;
- competição pela síntese das competências;
- competição pelos produtos ou pelas plataformas essenciais da organização;
- competição pelo produto ou fatia de mercado.

Conforme assinala o autor, a competição está diretamente ligada às competências de análise internas e externas da organização e ao seu poder de resposta ao mercado.

Mintzberg e Quinn (2001) também atribuem às estratégias competitivas a capacidade de gerar vantagens que diferenciam uma empresa das outras proporcionando uma certa dificuldade de cópia da vantagem por parte dos concorrentes. Tais estratégias devem responder às seguintes condições:

Quadro 6 – Estratégia competitiva

Questão de valor	Valor empresarial
Restrição de valor	Preço > custo
Indicador de sucesso	Valor empresarial maior
Tarefa estratégica básica	Inovação iminente, imitação detendo rivais
Como a estratégia é expressa	Vantagem, posição e políticas apoiando-se
Abordagem básica à análise	Comparação dos rivais

Fonte: adaptado de Mintzberg e Quinn (2001, p. 68)

Os autores afirmam que as vantagens competitivas decorrem dessas estratégias apresentam três características que as definem: habilidades superiores, *recursos superiores* e *posição superior*. Em habilidades superiores- a empresa deve possuir conhecimento e tecnologia superior ao da concorrência, o que a define perante o mercado como a melhor. No quesito *recursos superiores*- a organização possui uma fonte de recursos maior que a concorrência garantindo a oferta de produtos devido à capacidade de gerenciar esses recursos. Já na *posição superior*- a empresa é vista pelo mercado como uma organização de alta credibilidade, marca forte, posicionamento adequado e alta geração de valor para seus clientes.

Diferentemente de Porter eles argumentam que as empresas alavancam vantagens competitivas por meio de qualidade(tecnologia, produção, atendimento), *design* (inovação e criatividade), suporte (informações, assistência técnica, manutenção), imagem (posicionamento, marca) e preço(compatível com o perfil do consumidor), reforçando que o conceito de competitividade decorre de atributos distintos ofertados pela concorrência.

Esses atributos devem se relacionar de tal forma a oferecer percepção de valor para o cliente. Thompson e Strickland (2003, p. 155) ampliam a noção de estratégias genéricas de Porter (1986), classificando-as em:

- estratégia de liderança de custos baixos– que atribui custos mais baixos de um bem ou serviço;
- estratégia de grande diferenciação–que gera uma vantagem competitiva em relação ao produto da concorrência, percebida pelo mercado;
- estratégia de fornecedor de melhor custo– que resulta de combinações de custo baixo com ênfase na diferenciação e em preços mais baixos que a concorrência;

- estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores– que visa a apresentar os mesmos custos para um segmento específico e a desbancar a concorrência por preço;
- estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação– que oferece a um determinado nicho bens e serviços personalizados difíceis, de serem copiados.

Faz-se necessário retomar que, essas estratégias se moldam às necessidades do mercado, gerando diferenciais competitivos que podem manter uma determinada empresa em vantagem por certo tempo perante a concorrência. Mas esse tempo dependerá do potencial da concorrência em anular tais diferenciais.

Gracioso (2001) vale-se da classificação elaborada por Anderson que classifica as estratégias de competição em:

- estratégia financeira: que se vale dos recursos da empresa para fusões e aquisições;
- estratégia de marketing: que considera serviço de oportunidade, a sequência e a continuidade das ações de marketing, respeitando elementos como segmentação e concentração de recursos no segmento escolhido;
- estratégia de tecnologia do produto: que relaciona à matriz BCG (Boston Consulting Group) a participação relativa de mercado de um produto em relação ao seu principal concorrente e o crescimento das vendas do produto em relação à média do mercado;
- estratégias de autolimitação: que estabelece acordos de divisão de mercados e de estabilização das participações da concorrência, devido às limitações das empresas por deficiência de recursos e/ou tecnologia;
- estratégia de acesso privilegiado: que se originam de vantagens competitivas exclusivas ou limitadas, proposicionadas por reserva de mercado ou legislação de proteção de determinada indústria.

Atualmente, em virtude das constantes transformações dos mercados e da adaptação das empresas, muito se têm discutido sobre a ampliação do conceito de estratégia competitiva. O conceito de estratégia competitiva, com sua acepção atual chamado posicionamento competitivo ‘remete para a questão de competências essenciais, concebidas como a integração de um conjunto de capacidades e tecnologias que permitem à empresa oferecer maior valor

aos clientes, diferenciar-se dos concorrentes e expandir sua atuação para outros mercados" (TOLEDO, 2009 p. 9).

Por conseguinte, o tema vem sendo estudado por vários autores, que buscam um melhor entendimento da dinâmica do mercado e da capacitação da organização. A preocupação maior é com a oferta de valor para o cliente, de modo a fidelizá-lo por meio da personalização de bens e produtos, criando com ele um relacionamento duradouro.

Na sequência, apresentam-se três posicionamentos estratégicos:

Visão baseada em recursos:

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é um tipo de posicionamento estratégico que, segundo Barney e Hesterly (2007, p. 64), permite o desenvolvimento de vantagens competitivas por uma empresa, de acordo com o controle dos seus recursos e capacitação. Tal posicionamento é composto de "ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias". Para Toledo (2009), o objetivo da VBR é, principalmente, gerar valor para o acionista.

Hax e Wilde II (2001) destacam que a VBR se embasa em quatro ideias-chaves:

- a vantagem competitiva existe quando a empresa gera competências essenciais únicas por meio da alocação de recursos e de sua capacitação em se ajustar no mercado;
- a vantagem estabelecida não pode ser facilmente copiada ou obstruída pelos concorrentes;
- os benefícios gerados por essa vantagem permanecem com a empresa, não são utilizados pelos concorrentes;
- o momento da aquisição de recursos e capacidades necessárias é tão apropriado que o seu custo não diminui os benefícios obtidos.

A garantia de vantagem competitiva efetiva-se, então, pelo bloqueio que a organização estabelece contra a cópia ou substituição das suas competências essenciais por seus concorrentes. A proximidade com o cliente, objetiva identificar o que pode ser feito para

evitar que ele procure no mercado novas oportunidades de fornecimento. A antecipação da solução das necessidades dos consumidores pode construir uma barreira à entrada da concorrência.

De acordo com Toledo (2009), a VBR repousa na perspectiva *de dentro para fora* e a escola do posicionamento fundamenta-se na perspectiva *de fora para dentro*. Isto é o núcleo do pensamento da VBR é desenvolver vantagens competitivas baseadas nos recursos e capacitação da empresa, enquanto que o do posicionamento elas são geradas a partir do entendimento do ambiente mercadológico e seus componentes.

Disciplina de valor para o cliente:

Uma classificação para o posicionamento competitivo foi desenvolvida por Treacy e Wiersema (1995, p. 45), intitulada *disciplinas de valor*, a saber:

- excelência operacional: a empresa preocupa-se em oferecer produtos com custos baixos e possui uma entrega de valor que proporciona preços baixos e facilidades operacionais difíceis de serem igualadas pela concorrência;

- liderança em produtos: a organização procura oferecer para seu mercado produtos de ponta ou novos usos de bens e serviços. Os autores consideram que há três habilidades importantes para as empresas nessa situação:

— ser criativa: a empresa precisa estar aberta a novas oportunidades que surgem no seu ambiente externo;
— ser inovadora: a organização necessita investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos e soluções para o cliente constantemente, buscando estar sempre à frente da concorrência.;
— ser capaz de superar sempre seus próprios bens ou serviços para evitar o obsoletismo: a empresa não deve acreditar que seus produtos estarão sempre atualizados. A constante adaptação dos produtos às tendências do mercado são vitais para que eles não fiquem ultrapassados.

- intimidade com o cliente: a empresa oferece solução completa e personalizada para seus clientes, baseando-se no bom relacionamento com eles para identificar as suas reais necessidades. Ela investe em inovação e criatividade para oferecer ao consumidor, bens e serviços que superam as suas expectativas. Devido à proximidade com o seu mercado, a organização consegue gerar valor mais duradouro e, como conseqüência, conquista mais facilmente a lealdade do cliente. Toledo (2009) assevera que essa disciplina tem seu foco no cliente e não no produto.

As estratégias competitivas de Porter (1986) e as disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995) estão relacionadas de modo estreito, pois têm em comum o cuidado com o custo operacional (liderança de custo total e excelência operacional) e com a oferta de valor diferenciado para cliente (diferenciação e melhor produto e intimidade com o cliente).

Modelo Delta de posicionamento competitivo

Conforme já foi aqui discutido, o mundo globalizado caracteriza-se por uma competitividade empresarial intensa, em que não existem fronteiras de atuação, e a disputa pelo cliente ocorre de forma acirrada. O avanço tecnológico permite um contato com o mercado de modo amplo e, assim, as empresas necessitam de posicionamentos estratégicos que realmente lhes tragam vantagens competitivas. O grande desafio para a organização contemporânea é estabelecer um vínculo mais forte com os consumidores, já que a liderança de mercado baseada apenas no melhor produto é vulnerável.

As empresas necessitam manter estruturas cujo objetivo central seja a inovação com foco nas relações eficientes e eficazes entre as divisões que as compõem, bem como com seu público externo (clientes, fornecedores, entre outros) (VAZQUEZ; BARQUERO *apud* TOLEDO *et al.*, 2007).

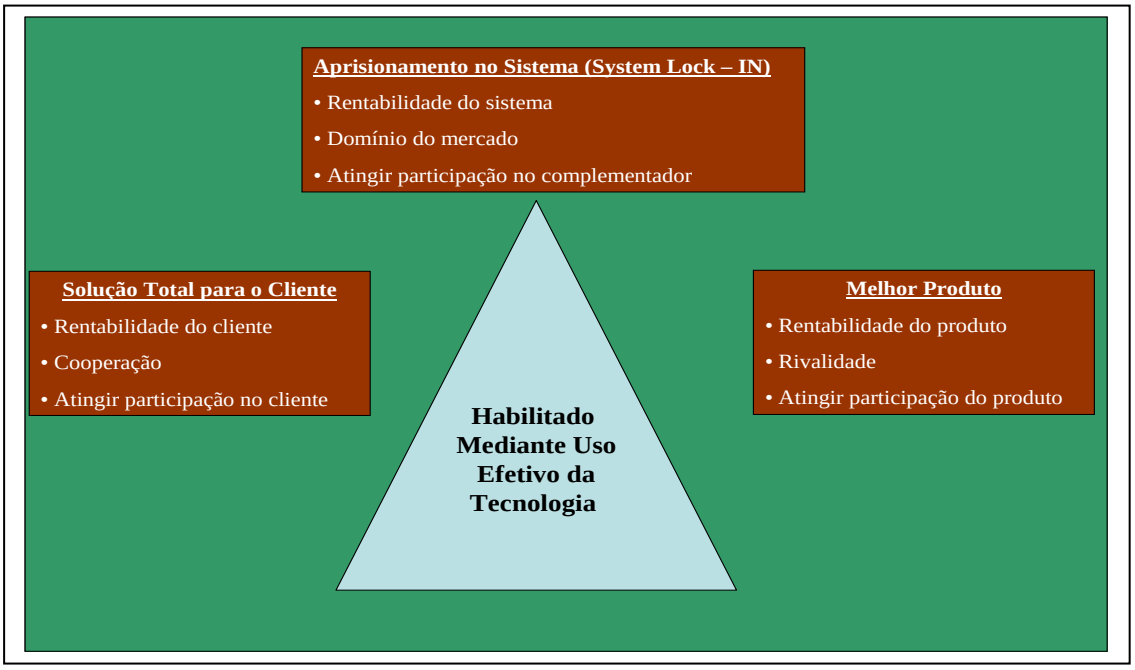
Nessa perspectiva, o *Modelo Delta* de posicionamento competitivo configura-se como um mecanismo gerencial em que a estratégia se desenvolve fundamentada em um sistema de estreito relacionamento entre *empresa – complementador – cliente* (COZER, 2006). Trata-se de um modelo que visa a construir relações extremamente fortes com a cadeia de *supply chain*, dificultando a penetração da concorrência.

Hax e Wilde II (2001), autores do *Modelo*, reforçam que ele alinha opções estratégicas às atividades da empresa e introduz processos de adaptação capazes de responder continuamente a um ambiente de incertezas. Seu objetivo central é alcançar o *customer bonding*, ou seja, conhecer o cliente e estabelecer um relacionamento estreito com ele.

O *Delta* "incorpora as estratégias genéricas de Porter, critica sua postura na análise setorial e aborda de forma mais abrangente as relações com os complementadores (WEBER, 2007, p. 12). Acrescente-se que, em sua estrutura, ele integra o posicionamento de Porter (1986) à VBR delineando-se em quatro elementos principais: *triângulo estratégico*, *alinhamento estratégico*, *processos adaptativos* e *métricas.*

O *triângulo estratégico* é apresentado a seguir:

Figura 7 - Triângulo estratégico do Modelo Delta



Fonte: Hax e Wilde II (2001, 10)

O *alinhamento estratégico* refere-se às consequências decorrentes das atividades da empresa e de sua posição, como já foi mostrado neste estudo. O *Modelo Delta* permite que o *alinhamento estratégico* seja estabelecido por processos adaptativos definidos pela escolha de posicionamentos como *melhor produto*, *solução para o cliente* e *lock-in do sistema*.

Os *processos adaptativos*, por sua vez, consistem em eficácia operacional, foco no cliente e inovação. A primeira diz respeito, principalmente, ao foco no custo do sistema, enquanto o segundo se refere a soluções complementares que satisfaçam as necessidades do cliente e, por fim, a terceira consiste no constante desenvolvimento de produtos novos.

Por fim, também as *métricas* são elementos importantes que medem a *performance* do modelo. Duas são utilizadas: as agregadoras e as granulares. As primeiras medem os resultados de custos, conceitos e lucros, com base em informações fundamentadas em médias amplas, o que leva a um "desempenho abaixo da média" (ACCENTURE, 2000). As métricas granulares, por sua vez, são específicas para cada posicionamento estratégico.

Ratifique-se que uma contribuição muito importante do *Modelo Delta* é considerar, na entrega de valor para o cliente, não só o produto adequado, mas também as necessidades do cliente e a manutenção de um relacionamento estável com ele por meio do uso de complementadores.

Para Toledo *et al.* (2006, p. 16), o "conceito de complementador leva o *Modelo Delta* a enfatizar a importância do relacionamento ao longo da cadeia de valor", o que reforça o alto grau de posicionamento competitivo que a empresa pode obter ao utilizá-lo. Nesse prisma, clientes e fornecedores são considerados um contínuo de relações estratégicas para o desenvolvimento das vantagens competitivas geradas pela organização. O complementador é o fornecedor de bem e serviço de uma empresa que a ajuda na entrega de valor para os seus clientes.

Os posicionamentos estratégicos mencionados têm suas características explicitadas no quadro 7:

Quadro 7 - Características das três opções de posicionamento estratégico

	MELHOR PRODUTO	SOLUÇÕES PARA O CLIENTE	*LOCK-IN* DO SISTEMA
ALCANCE	Descaracterizado: • baixo custo Cheio de qualidades: • diferenciado	Ampla gama de produtos: • pacotes • desenvolvimento conjunto • terceirização	Estímulo dos complementares • variedade e número • arquitetura aberta
ESCALA	Produto: • participação no mercado	**C**liente: • participação do cliente	Sistema: • participação do complementar
LAÇOS	Conexão com o produto: • o primeiro no mercado Projeto dominante	Conexão com os clientes: • "captação" do cliente • aprendizado • personalização	Conexão com o sistema: • afastamento do concorrente • padrões próprios

Fonte: Hax e Wilde II em HSM (2000, p. 19)

No quadro, há o item *alcance* que consiste nas melhorias que, incorporadas ao produto ou serviços, fazem o cliente ficar mais desejoso e dependente deles. Já a *escala* mensura o grau de participação de um produto no mercado e, principalmente, seu valor monetário para o cliente; trata-se de um aspecto importante, pois, por meio dela, mede-se a adequação do produto às necessidades dos consumidores. Os *laços de relacionamento*, por sua vez, dizem respeito à personalização do produto, tendo-se em vista o quanto ele pode ser considerado único para seus compradores e usuários.

No próximo quadro, sintetizam-se as características relevantes do *Modelo Delta*, considerando seus processos adaptativos:

Quadro 8 – Características relevantes do Modelo Delta

	MELHOR PRODUTO	SOLUÇÕES PARA O CLIENTE	*LOCK-IN* DO SISTEMA
EFICÁCIA OPERACIONAL *(Impulsionadores de custo)*	Desempenho de custo Custo unitário Custo de ciclo Custo variável e total • impulsionadores de custo • desempenho de qualidade • grau de diferenciação	Cadeia de valor do cliente: custo real Receita total e lucro • impulsionadores econômicos do cliente • impacto sobre o lucro do cliente devido a atendimento *versus* concorrentes	Descrição da infra-estrutura do sistema • custos/receitas totais do sistema • investimentos e lucros do complementar • custos do complementar para adotar o padrão • impulsionadores do desempenho do sistema
FOCO NO CLIENTE *(Impulsionadores de lucro)*	Participação do produto no mercado • custo do canal • lucro do produto por tipo de produto por oferta por canal • impulsionadores de lucro	Participação do cliente • retenção do cliente • lucratividade por cliente, por produto e segmento • ligação com o cliente, custos da mudança	Participação do sistema no mercado • participação dos complementares porcentagem do investimento comprometida com o padrão próprio • lucro por complementar
INOVAÇÃO *(impulsionadores de inovação)*	• ritmo de lançamento de produtos • tempo até chegar ao mercado • porcentagem das vendas dos produtos novos • custo do desenvolvimento do produto • P&D como porcentagem das vendas	Envolvimento relativo na cadeia de valor do cliente • porcentagem de desenvolvimento do produto • desenvolvimento conjunto • personalização • grau de âmbito do produto • pacote atual versus potencial	Custos da mudança para os complementares e os clientes • ritmo de desenvolvimento de produtos • custo para os concorrentes para reproduzir o padrão

Fonte: Hax e Wilde II (2001 p. 21)

Como se pode notar no quadro 8, em relação aos processos adaptativos, existem conexões entre eles e as três características do Modelo Delta, e essas precisam ser bem entendidas pela empresa para que haja uma maximização dos processos adaptativos de acordo com as particularidades estratégicas do melhor produto, soluções para o cliente e *lock-in* no sistema.

Cada posição estratégica passa por quatro estágios (HAX; WILDE II, 2000), a saber:

- estágio 1 - *projeto dominante:* os clientes são conquistados por um produto com desempenho superior (devido a atributos que o diferenciam ou com preço mais baixo que o da concorrência), importando, na atração dos clientes por um atributo do produto que mais interessa a eles, como por exemplo o preço, a marca, a embalagem, a acessibilidade ou qualquer outro quesito que gere uma diferenciação ou baixo custo para o cliente;

- estágio 2 - *retenção do cliente:* o uso do produto pelo cliente é estimulado ao máximo, seja com a incorporação de novos serviços, seja com atualizações das suas características, para se conquistar a fidelidade do cliente. Ela diz respeito à iniciativa da empresa em oferecer serviços adicionais com o intuito de ofertar mais valor e reter o cliente.

- estágio 3 - *afastamento da concorrência:* a concorrência pode ser afastada por meio de quatro forças: domínio dos canais de distribuição, tradição da marca, fluxo continuo de novos produtos e registro de patentes. A empresa consegue alinhar estrategicamente as quatro forças citadas anteriormente e consegue atingir um patamar de posicionamento acima da concorrência;

- estágio 4 - *detenção do padrão:* a empresa pode desenvolver e manter padrões próprios, tornando alto o custo de mudança pelo cliente e inibindo o ataque da concorrência, estimulando o aprendizado contínuo entre fornecedores e clientes para aumentar o relacionamento entre eles e estabelecer processos difíceis de serem copiados pela concorrência, tornando o custo da mudança de fornecedor pelo cliente elevado.

Em resumo, o *Modelo Delta* serve para que, com base em informações levantadas e analisadas, os gestores tomem decisões que levem a organização a oferecer vantagens competitivas e duradouras.

<u>Comparação entre as três proposições de posicionamento competitivo apresentadas</u>

A inevitável comparação entre os três principais posicionamentos competitivos, *posicionamento*, *visão baseada em recursos* e *Modelo Delta*, demonstra que o *Modelo Delta* é o único que coloca o cliente como o foco central de suas proposições. Registra-se que, na

VBR, o cliente é um dado de um problema e no *Posicionamento* o setor/indústria é o ponto principal. Toledo (2009) apresenta uma comparação entre os três modelos, conforme segue:

Quadro 9 - Comparação entre os três modelos de posicionamento competitivo

DIMENSÕES	POSICIONAMENTO	VBR - RBV	MODELO DELTA
Foco da Atenção Estratégica	Indústria (Setor)/Negócio	Corporação	**Empresa estendida** Empresa Cliente Fornecedores
Tipos de Vantagem competitiva	Baixo Custo ou Diferenciação	Recursos Capacidades Competências Essenciais	Melhor Produto Soluções Totais ao Cliente *System Lock-in*
Unidade Básica de Vantagem Competitiva	Atividades	*Core product*	Processos Adaptativos Efetividade Operacional Foco no Cliente Inovação
Estratégia Como	Rivalidade	*Real Estate*	*Bonding*

Fonte: *apud* Toledo (2009, p. 14)

No quadro, evidenciam-se os tipos de vantagem competitiva de cada posicionamento O *Modelo Delta* apresenta uma melhor relação entre foco, vantagem competitiva e estratégia, pois permite que a empresa utilize os seus complementadores para a busca pelo sistema de *lock-in*. Esse sistema diz respeito ao enorme custo de mudança de fornecedor que um determinado cliente terá devido ao intenso trabalho desenvolvido pela força de vendas e demais áreas da empresa fornecedora para entender e satisfazer as necessidades desse cliente. O tempo de preparo de um novo fornecedor e o esforço do cliente para realizar essa tarefa pode desencorajá-lo.

O processo adaptativo que compõe o *Modelo Delta* amplia o foco e considera o valor com base no cliente. Esse fator, desde que bem aproveitado pelos gestores de marketing e de vendas, pode melhorar substancialmente o relacionamento com os canais de distribuição e gerar diferenciais competitivos no processo da venda, uma vez que a maior proximidade com o consumidor ajudará a empresa a desenvolver vantagens competitivas que sejam realmente percebidas como diferencial por esses clientes.

Níveis das decisões estratégicas:

As decisões empresariais devem ser tomadas com base em uma hierarquia da qual resultam segundo Thompson Jr. *et al* (2008, p. 38), três tipos de estratégia:

1. *estratégias corporativas*, que visam ao crescimento da empresa, por meio do desenvolvimento de plano estratégico que gerencia a organização como um todo;
2. *estratégias da unidade de negócios*, que promovem a obtenção de vantagens competitivas em cada unidade de negócios da empresa. São coordenadas pelos gerentes das unidades e alinham-se com às estratégias corporativas;
3. *estratégias das áreas funcionais*, formadas para áreas organizacionais específicas, tais como área de produção, financeira, marketing e recursos humanos. As ações criadas pelas áreas funcionais alinham-se às estratégias das unidades de negócios e corporativas.

A hierarquia da tomada de decisões estratégicas deve ser seguida rigorosamente e não faz sentido haver estratégias não alinhadas entre os três níveis. A empresa, nesse caso, fica administrativamente inviável, o que causa uma confusão estratégica para o mercado e também internamente.

De acordo com o que foi mencionado anteriormente, os conceitos de estratégias de crescimento e estratégias competitivas refletem a preocupação da administração estratégica em estabelecer uma aproximação maior com o seu cliente. A caracterização de suas necessidades e o esforço em atendê-las levam o posicionamento competitivo da organização a aumentar o valor percebido pelo consumidor e, consequentemente, a valorizar os produtos e a marca do fornecedor.

No quadro 10, a seguir, tem-se a evolução desses conceitos, desde a década de 1960 até a década de 1990:

Quadro 10 - Evolução das estratégias de crescimento e das estratégias competitivas

Período	Estratégias de Crescimento	Estratégias Competitivas
Até década de 60	Crescimento corporativo baseado em um negócio dominante Crescimento do negócio baseado em penetração de mercado Desenvolvimento/expansão para novos mercados com desenvolvimento de novos produtos Crescimento dos produtos baseado na busca de volume de linhas simples	Integração vertical para redução de custos corporativos Estratégia do negócio baseada na busca de volume e preço baixo Produtos pouco diferenciados e de preço baixo
Anos 70 e 80	Crescimento corporativo baseado na diversificação de negócios não relacionados (estratégia de carteiras) e criação de unidades de negócios Crescimento do negócio baseado em penetração de mercado com desenvolvimento/expansão para novos mercados e desenvolvimento de novos produtos Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos	Redução do risco corporativo pelo investimento em vários negócios Estratégia do negócio baseada na liderança de custo, diferenciação e/ou foco na indústria Estratégia de foco e posicionamento dos produtos
Anos 90	Crescimento corporativo baseado nos negócios centrais e na diversificação Crescimento do negócio baseado em penetração de mercado com desenvolvimento/expansão para novos mercados e desenvolvimento de novos produtos Crescimento de produtos e mercados via ampliação e diversificação das linhas de produtos	Estratégia corporativa baseada nas competências essenciais da corporação Estratégia do negócio baseada no custo, diferenciação e/ou foco Estratégia de foco e posicionamento estratégico dos produtos

Fonte: Anselmo e Toledo (2003, p. 6)

Nota-se que, na década de 1960, o crescimento empresarial, baseava-se no negócio dominante e no aumento do volume de vendas, nas décadas de 1970 e 1980, concretizou-se por meio da diversificação de negócios e sua expansão para novos mercados e, na década de 1990, baseou-se nos negócios centrais e na diversificação, possibilitando à empresa o aumento na penetração de mercado, desenvolvimento de novos mercados e novos produtos e a ampliação e diversificação desses produtos.

Esse percurso ilustra como a empresa deve atuar para manter o crescimento sustentável. Como se sabe, a dinâmica atual do mercado exige da organização maior flexibilidade e rapidez na tomada de decisões, ao contrário do que ocorria na década de 1960, quando importavam apenas o valor percebido pelo produto e sua marca.

Pode-se comparar as estratégias de crescimento com as estratégias competitivas nos moldes como o fazem Rubal eToledo (2003):

Quadro 11 - Comparação entre as estratégias de crescimento e competitivas

DIMENSÕES	ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	ESTRATÉGIA COMPETITIVA
	Seleção de Negócios e Alocação de Recursos	**Aplicação de Recursos**
OBJETIVO	Criação e entrega de valor superior (valor econômico, rentabilidade e crescimento da riqueza do acionista)	Criação e entrega de valor superior (diferenciação, custo, foco, recursos, competências, solução total ao cliente)
PÚBLICO	Acionista e proprietários	Cliente e outros integrantes da cadeia
FOCO	Mercado de capitais	Competidor/ES
ESCOPO	Setores/indústria	Domínio competitivo
PRAZO	Ciclo dos negócios nos setores	Ciclo no negócio da UN/divisão
CRITÉRIO	Atividade: rentabilidade e crescimento dos setores	Atividade: rentabilidade e crescimento de setor específico
PAPEL DO MARKETING	Marketing corporativo	Marketing estratégico
DECISÕES FINANCEIRAS ASSOCIADAS	Financiamento do crescimento: emissão de ações, aumento de alavancagem, retenção de lucro, aumento da performance operacional	Investimento em negócios, investimentos em produtos/mercado

Fonte: Rubal e Toledo (2003, p. 4)

Nessa comparação são reforçados os conceitos de estratégia de crescimento e competitiva: enquanto a primeira atua no nível corporativo, cujos públicos-alvo são acionistas e proprietários, a segunda age no nível de unidades de negócios tendo como público o cliente ou outros públicos integrantes da cadeia. Nesse sentido é o que o alinhamento entre as duas espécies de estratégia é fundamental: é assim que a organização pode crescer gerando valor continuado para o cliente e mantendo a sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

2.3- Administração de Vendas

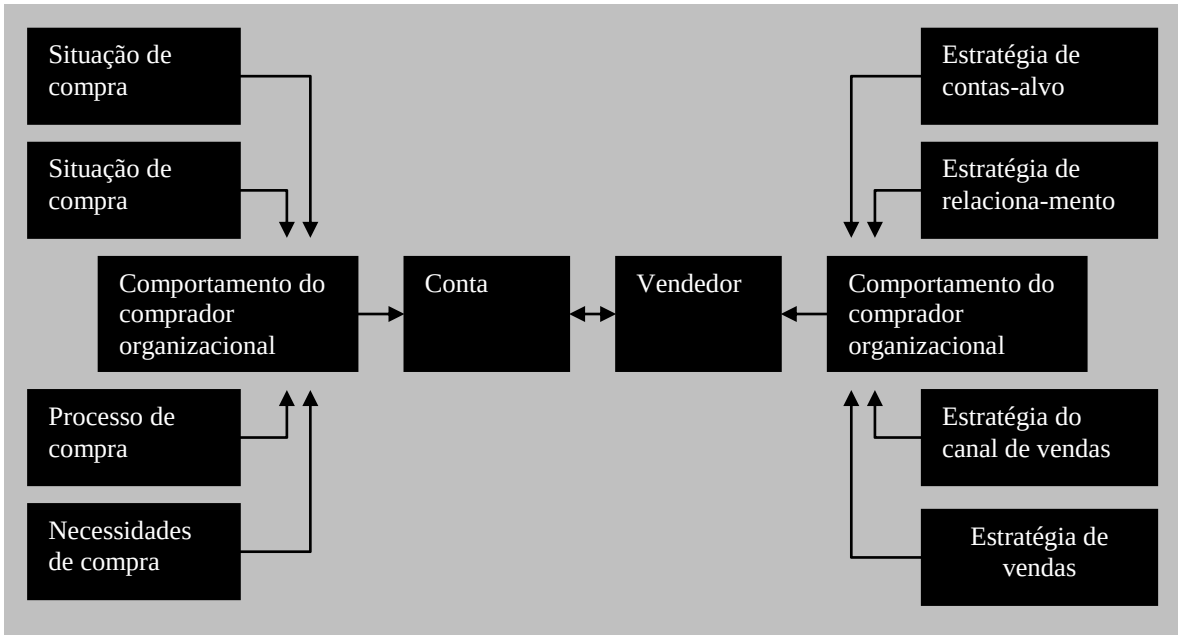
1. As empresas necessitam de uma área de vendas que consiga identificar, avaliar e fornecer soluções para os mais variados tipos de cliente. Ela deve partir do pressuposto de que o estabelecimento de relações estreitas com o seu consumidor é um fator primordial para o seu desenvolvimento, como já foi amplamente abordado;
2. Nesses termos, são necessários alguns cuidados para que os vendedores se tornem mais qualificados para atender às exigências do mercado altamente competitivo. Trabalhar nesse dinâmico mundo global requer bem mais que vendedores que conheçam o produto comercializado e que saibam apresentá-lo adequadamente ao público. É necessário que o vendedor esteja comprometido em entender o negócio do cliente tanto quanto ele,e assim desenvolver soluções adequadas às suas necessidades;

3. Em muitas empresas as áreas de vendas e marketing vivem conflitos sérios de relacionamento, cada qual considerando que o seu papel é mais importante e, como resultado, cada área faz o que acha mais adequado, podendo prejudicar a oferta de valor para o cliente;

4. Com tudo, a estrutura de estratégia de vendas, segundo Ingram *et al* (2008), permite a execução das estratégias de marketing de uma empresa e define como será atendido casa segmento da clientela. Como se sabe a organização precisa levar em conta o comportamento do consumidor para elaborar as estratégias de contas-alvo, o relacionamento com elas, as estratégias de canais de vendas e a venda propriamente dita. Somente depois disso é que a força de vendas irá, em conjunto com a de marketing, desenvolver suas ações;

5. Na figura 8, a seguir, é apresentada a estrutura de estratégia de vendas, de acordo com os autores:

Figura 8 - Estrutura de estratégia de vendas



Fonte: Ingram *et al* (2008, p. 65)

É possível notar como é realizado o entrosamento entre o comprador representado pela conta, as demandas geradas por seus processos internos e sua necessidade com essas demandas para a aquisição de bens e serviços, na qual o vendedor é um elemento importante entre o cliente e o seu fornecedor. No lado do cliente existem as situações de compra geradas pela necessidade de produtos, pelo lado do fornecedor existem as estratégias de atendimento ao cliente.

A força de vendas possui como suporte as estratégias de vendas, cuja elaboração requer informações precisas sobre o composto de marketing, que envolve relacionamento, atendimento a contas-chave, estratégias de canal, conhecimento de produto, preço e comunicação. Churchill *et al* (2000) argumenta que o programa estratégico deve levar em consideração cinco pontos importantes:

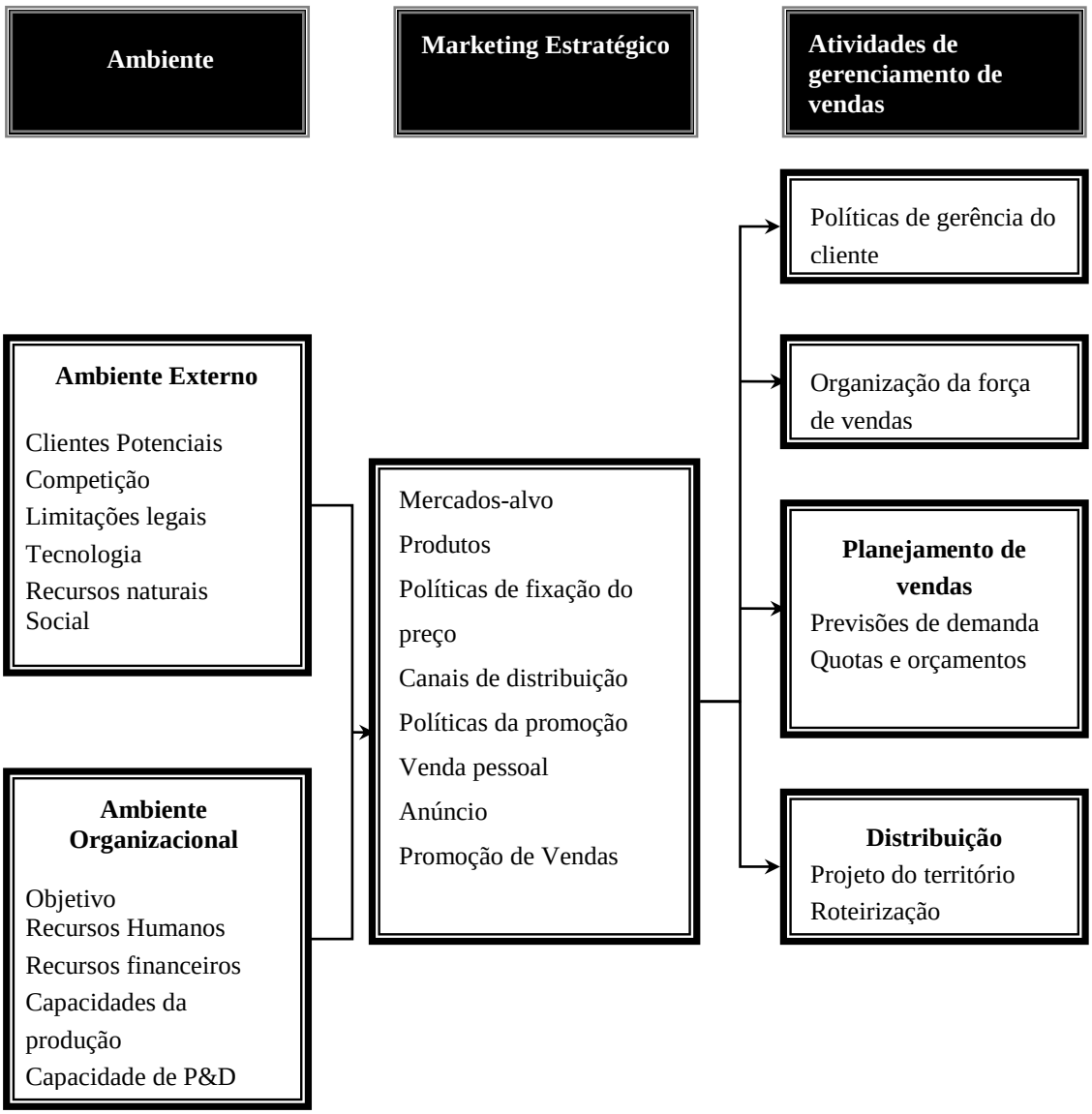
- como o esforço de vendas pessoal pode ser adaptado ao programa de marketing e ao ambiente da empresa?;
- como apresentar aos diversos tipos de clientes os bens e serviços da empresa? como persuadi-los?;
- como a área de vendas deve ser montada para gerenciar as várias necessidades dos clientes de modo eficiente e eficaz?;

- que tipo de atuação deve ser esperado de cada membro da equipe de vendas para que seja atingido o objetivo da área?;
- como deve ser dividida a equipe de vendas, para que obtenha o melhor resultado possível tanto na venda quanto no atendimento do cliente?.

As respostas para essas perguntas deixam clara a importância da realização de um plano de vendas que conte com uma equipe de vendedores realmente em sintonia com o que está acontecendo no contexto. Além disso, elas refletem a influência do meio ambiente na obtenção dos resultados estabelecidos no planejamento do negócio.

A seguir, apresenta-se na figura 9 uma visão geral das atividades e influências envolvidas na formulação estratégica do programa de vendas. Churchill *et al* (2000) chamam a atenção para a necessidade de entrosamento entre os níveis corporativos, as unidades de negócios e os níveis funcionais, que criam um ambiente propício para o desenvolvimento de uma CIM capaz de oferecer valor para o público-alvo.

Figura 9 – Formulação estratégica do programa de vendas



Fonte: Churchill *et al* (2000, p. 6)

Na figura 9, evidencia-se que o cuidado com a análise do ambiente externo é o mesmo que a empresa deve ter ao preparar a sua equipe de vendas para atender seus clientes. Os autores explicam que as características pessoais dos vendedores influenciam o relacionamento, a venda a precificação, a prestação de serviços e a avaliação geral da atuação da organização.

Também enfatizam que as atividades de vendas derivam das estratégias de marketing e que o papel do gerente de vendas é desenvolver no seu time uma visão estratégica alinhada com os

objetivos de marketing e com os resultados esperados por acionistas e administradores da organização.

Na mesma direção, Thompson Jr. *et al* (2008) afirmam que o gestor de vendas tem a necessidade de construir uma área de tal maneira organizada que consiga atingir os resultados esperados pela alta direção da empresa. Além disso, indicam três ações importantes para a criação de uma eficiente área comercial:

- organização da equipe: seleção e recrutamento de pessoas que tenham habilidades requeridas para a função e que sejam competentes em gerenciamento;
- criação de competências centrais e capacidades competitivas: desenvolvimento de competências para que a equipe consiga realizar as ações estratégicas, análise periódica do ambiente externo, revisão de questões estratégicas se necessário e reciclagem constante da equipe de vendas;
- estruturação da organização e do esforço de trabalho: organização das atividades de forma a proporcionar o máximo na oferta de valor para os clientes e para a sua equipe, bem como delegar parte de sua autoridade aos seus subordinados.

O gerente de vendas não deve cuidar apenas da contratação e organização da força de vendas. Conforme mencionado, ele precisa alinhar o planejamento de vendas ao plano de marketing (STANTON; BUSKIRK 1984). Nesse sentido, a chave do sucesso para a área de vendas é ter a sua gerência orientada para os seguintes aspectos definidos por Capon (2001):

- alinhar clientes e fornecedores de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. O conhecimento do mercado é vital para esse alinhamento e a equipe de vendas deve estar atenta ao ambiente que está ao seu redor;

- prestar atenção além das necessidades dos clientes por produtos. É importante verificar quais são os reais motivos de compra do cliente e o que o leva a adquirir determinado bem ou serviço de uma empresa e não o da concorrência;

- entender o impacto financeiro das decisões. Questões como: quais os custos/benefícios das políticas de atendimento ao cliente e quais os custos de toda a cadeia de

abastecimento precisam ser consideradas, pois se configuram como informações necessárias para que a área de vendas obtenha resultados que permitam o crescimento contínuo da empresa. A manutenção de margens financeiras satisfatórias é um grande desafio para a gestão de vendas, principalmente em momentos de crise financeira mundial;

- atuar como consultor na solução de problemas. O gestor de vendas precisa acompanhar o desenrolar das atividades de sua equipe e de seus clientes para, quando acionado, poder mediar os conflitos e possibilitar uma conclusão vantajosa tanto para clientes quanto para a organização;

- administrar os recursos da organização. O gerente precisa fazer uso dos recursos colocados à sua disposição, objetivando maximizá-los, para que os retornos esperados sejam os mais altos possíveis. A prestação de contas por sua equipe é um ponto importante: o custo de servir o cliente deve ser bem calculado para evitar um desgaste no relacionamento entre fornecedores e clientes;

- estabelecer uma visão de relacionamento cliente/fornecedor. A compreensão das necessidades dos consumidores por parte da equipe de vendas proporciona soluções adequadas a essas necessidades e reforça a relação entre eles. Além disso, aumenta a barreira da saída para o cliente, uma vez que o custo da mudança pode não ser compensador;

- engajar-se no aprendizado constante. O gestor de vendas precisa aperfeiçoar-se continuamente e incentivar o seu time a fazer da mesma forma. O aprendizado constante é obrigatório para a atuação em um mundo em constantes mudanças políticas, econômicas e sociais;

- construir planos estratégicos. Como as atividades da área de vendas são desenvolvidas com base nas estratégias de marketing, o gestor de vendas precisa desenvolver o plano de vendas de maneira estratégica – tática. A crítica construtiva às estratégias de marketing é importante para que ambas as áreas possam, em conjunto, atingir os objetivos especificados pela empresa;

- utilizar as habilidades de venda. O gerenciamento dessa área requer habilidades específicas, como estabelecimento de bom relacionamento com clientes, levantamento das informações de mercado, elaboração e apresentação de propostas, rebate de objeções e fechamento da venda. Quando o gestor não as possui, sua liderança é questionada. Um vendedor pode não ser um bom gerente, mas um gerente qualificado precisa ser um ótimo negociador.

Um estudo da *Mercer Management Consulting* (2003) apresenta mais cinco ações importantes para os gerentes de vendas. São elas:

- segmentar os clientes, enfatizando seu valor e suas prioridades. Tal procedimento resulta no atendimento personalizado aos consumidores, melhorando o relacionamento e os resultados das vendas;

- adequar a abordagem de vendas às necessidades dos clientes. Oferecer aos clientes bens e serviços que atendam não só as suas necessidades, como também suas expectativas de valor torna-se imprescindível para uma gestão eficaz;

- liberar a força de vendas para gastar o tempo efetivamente vendendo. A economia gerada na correta identificação das necessidades dos clientes proporciona um aproveitamento maior do tempo dos vendedores na atividade de prospecção de novos negócios;

- diminuir a lacuna de compactação, promovendo as habilidades e ferramentas adequadas. O gestor precisa atentar para as capacidades de sua equipe, precisa saber ouvi-la. E o cliente lhe dará instrumentos para desenvolver programas de treinamento que aprimorem o seu time de vendas;

- oferecer incentivos que recompensem a geração de lucro e valor, em vez do volume de vendas. O gestor precisa motivar o seu pessoal para o cumprimento de metas que aumentem a rentabilidade da empresa. Margens e volume devem estar alinhados para a maximização do resultado.

Nesse estudo da Mercer, ratifica-se que o foco da gestão de vendas é procurar sempre melhorar o atendimento aos clientes.

Para Rogers (1993, p. 12), o gestor da área de vendas tem de organizar atividades e funções, e não pessoas. Seu desafio é "proporcionar autoridade adequada às responsabilidades, equilibrar e coordenar as atividades de vendas e estabelecer equilíbrio na amplitude do controle da supervisão". O autor salienta que, embora as pessoas sejam importantes no processo de administração, quando a organização opta por gerenciar funções, há uma diminuição da informalidade, isto é, os processos operacionais da empresa deixam de ser subjetivos e passam a ser registrados em um banco de dados gerando um histórico oficial das informações de mercado, dos consumidores, da concorrência, informações financeiras entre outras e como consequência um respeito maior às atividades a serem desenvolvidas por todos dentro da organização.

Partindo de tais considerações, Gobe *et al* (2000), propõe as seguintes funções para o gerente de vendas:

Quadro 12 – Funções do gerente de vendas

MACROFUNÇÕES DE UM GERENTE DE VENDAS (ETAPAS)	TAREFAS
Planejamento da força de vendas	Definir objetivos Propor estratégias Organizar (estruturar) a força de vendas Dimensionar tamanho da força de vendas Criar remuneração atrativa
Administração da força de vendas	Recrutar e selecionar equipes Prover liderança Motivar equipes Avaliar desempenhos
Desenvolvimento da força de vendas	Treinar Aprimorar relacionamentos

Fonte: Gobe *et al* (2000, p. 60)

As funções apresentadas por Gobe *et al* (2000) vêm ao encontro das responsabilidades gerenciais definidas por Cobra (1994), que atribui ao gestor eficiente as seguintes atividades :

- planejar o objetivo de vendas e as estratégias para alcançá-los ;
- estruturar a sua área de atuação ;
- selecionar o time que irá compor o seu departamento ;
- incentivar o aprimoramento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes de sua equipe ;
- motivar o seu pessoal para o alcance de bons resultados ;
- controlar e avaliar as atividades realizadas.

O gerente de vendas precisa, então, propiciar uma evolução constante não só dos resultados financeiros, mas também de sua equipe e de sua área de atuação. Planejar, administrar e desenvolver envolve pessoas, talentos e recursos que precisam ser otimizados com base no objetivo estipulado pela organização para a qual ele trabalha. Isso irá gerar mais valor para o cliente e aumentará o seu grau de satisfação com a organização com a qual negocia e, por conseguinte, dificultará a entrada da concorrência.

Schmitt (2004, p. 36) argumenta que a atuação gerencial é essencial para que a força de vendas obtenha vantagem competitiva fundamentada na gestão da experiência do cliente (GEC). Segundo ele, o gestor eficiente leva seus vendedores a realizarem as etapas a seguir destacadas:

- analisar o mundo experiencial do cliente: no mercado empresarial, os vendedores devem conhecer os processos de produção de seus clientes, para lhes oferecer soluções que realmente atendam às suas necessidades. Desse modo, a “gerência precisa relacionar estilos de vida e tendência de negociação de base geral com as situações de uso de produtos”. Isso significa que o papel do gestor da área de vendas é também o de identificar o lado comportamental dos clientes, para aconselhar seus vendedores a tirarem o máximo de proveito no relacionamento com eles;
- construir a plataforma experiencial: após identificar a da necessidade do cliente, a força de vendas deve apresentar-lhe as vantagens que resultarão no “valor que o cliente pode esperar do produto”. O autor define essa etapa como elo de ligação entre a estratégia e a implementação;
- projetar a experiência da marca: a maximização da experiência da utilização do produto, se positiva, marcará de maneira definitiva a percepção do cliente sobre determinada

marca. A área de vendas precisa dedicar atenção especial a essa etapa, pois uma experiência ruim com o produto pode resultar em percepção negativa, fato que exigirá grandes esforços da empresa para modificar ou atenuar a condição desfavorável;

- estruturar a interface do cliente: o gestor prepara a sua estrutura em conjunto com a área de marketing, para garantir o acesso do cliente a todas as áreas que o atenderão. Os pontos de contato com o cliente devem ser estabelecidos com uma, linguagem única, com vistas a manter a taxa de recompra. O composto de marketing torna-se acessível de várias maneiras, de modo a facilitar a comunicação, a aquisição do produto e o pós-venda;
- comprometer-se com a inovação contínua: o desenvolvimento de melhorias contínuas nos processos de atendimento, prestação de serviços e oferta de produtos para os clientes da empresa proporciona qualidade de vida aos clientes e aos funcionários da empresa fornecedora.

A adequada adaptação da força de vendas ao cliente é de acordo com Chakrabarty *et al* (2004), resultado da ação do gestor no trato das informações coletadas e ainda das percepções da equipe sobre a natureza e a situação da venda. Tanto Schmitt (2004) quanto Chakrabarty *et al* (2004) pregam o envolvimento direto do gestor de vendas na busca do comprometimento de sua equipe com o cliente e a empresa, analisando as informações obtidas no campo e se esforçando para que as ações tomadas gerem valor para consumidores e a sua organização.

Para Zoltners *et al* (2006), o gestor de vendas deve responder às perguntas mostradas no quadro abaixo, a fim de viabilizar a otimização de recursos e gestão:

Quadro 13 – Decisões de alocação de recursos

Cliente	Produto	Atividade
Que segmentos do mercado deveríamos focar? - Alto volume ou baixo volume? - Altamente rentável ou menos sustentável? - Contas novas ou velhas? Que setores deveríamos cortejar? Que área geográfica deveríamos mirar? Local, regional, nacional ou internacional? Que contas devem ser atendidas por gente da matriz e quais por vendedores em campo?	Que produto deveríamos focar? - Existentes ou novos? - De volume alto ou relativamente baixo? - Fácil ou difícil de vender? - Popular ou desconhecido? - Diferenciado ou genérico? - Com ciclo de venda longo ou curto? - Com alto Impacto no curto prazo e baixo *carryover* ou baixo impacto no curto prazo e alto *carryover*?	Que atividades deveríamos focar? - Caçar novos clientes ou preservar velhos clientes? - Vendas ou atendimento? Como alocar especialistas em relacionamento, em produtos e em setores?

Fonte: Zoltners *et al* (2006, p. 63)

Ao responder a esse questionamento, o gerente certamente conseguirá um volume de informações que o ajudará na tomada de decisão para a administração eficiente dos recursos que tem à sua disposição e, portanto, um maior retorno dos investimentos feitos pela organização. O foco na alocação de recursos em clientes, produto e atividade, gera uma orientação estratégica que permite também um melhor desempenho em outras áreas da empresa como marketing, produção, finanças, entre outras.

O aspecto ético também deve ser levado em conta pelo gestor de vendas. Para De Coninck (2003) o gerente precisa atentar para o aprendizado social construído pela sua equipe, que influencia no seu comportamento. Atitudes disciplinares, quando necessárias, fazem parte das tarefas desenvolvidas por ele, no intuito de direcionar o seu time para a realização de atitudes éticas em todas as situações que envolvam seus clientes e a empresa. De Coninck (2003 p. 134) enfatiza que "a punição de um funcionário que teve uma conduta não ética afeta tanto o ambiente como outros funcionários que não estão diretamente envolvidos com a situação".

Os aspectos ligados à ética tomam um vulto cada vez maior no contexto empresarial. A área de vendas, como ponto de contato principal com o cliente, precisa merecer o respeito do mercado e então, é fundamental uma conduta responsável para angariar a confiança na empresa, na marca e no time de funcionários.

Cobra (1994) ratifica que as responsabilidades gerenciais embora apoiadas no princípio da analogia, devem ser éticas e apresentar a visão de futuro dos gestores baseada em sua experiência e na de outros gestores da empresa, principalmente os da área de marketing. A equipe de vendas por sua vez tem que contribuir para o acúmulo dessas experiências com as informações coletadas no campo, para que os gestores principalmente os de marketing e vendas possam desenvolver o composto de produtos, preço, promoção e ponto de venda, adequado ao perfil do cliente.

Romeu (2008) observa que a eficiente estruturação da área de vendas gera ao gestor benefícios como:

- velocidade nos negócios – a correta identificação das necessidades do cliente, evita o desperdício de tempo na oferta dos produtos e possibilita um atendimento mais rápido e eficiente às suas necessidades;
- melhoria dos resultados – o cliente percebe o valor que o seu fornecedor entrega, assim, a possibilidade de aumentar a demanda por outros bens e serviços é grande;
- maior exatidão nas previsões de vendas – o conhecimento das necessidades da carteira de clientes leva a área de vendas a prever melhor a sua demanda, os recursos a serem utilizados e o desenvolvimento de novos clientes;
- unificação da linguagem de vendas – quando o gestor consegue unificar a linguagem de sua equipe, a informação tende a ser mais bem entendida por todos;
- redução dos custos – a demanda na realização de uma venda pode aumentar o custo da operação. Com a redução do ciclo do fechamento do negócio, haverá uma economia de tempo e recursos do fornecedor, bem como do cliente;
- maior capacidade de inspeção e controle – a equipe de vendas, quando realiza um trabalho que gera valor para o cliente, possibilita ao seu gestor um melhor acompanhamento, facilitando a elaboração de métricas de controle das atividades e dos resultados obtidos;

- melhor qualidade de vida – a realização de um trabalho planejado proporciona à área de vendas uma melhor administração do tempo e, por sua vez, mais qualidade de vida da força de vendas;
- melhoria do relacionamento com os clientes – quando o cliente percebe que é bem atendido por um fornecedor, ele oferece mais informações, facilita o trabalho do vendedor e, desse modo, propicia um melhor relacionamento entre as pessoas envolvidas no processo de compra e venda e no de outras áreas organizacionais.

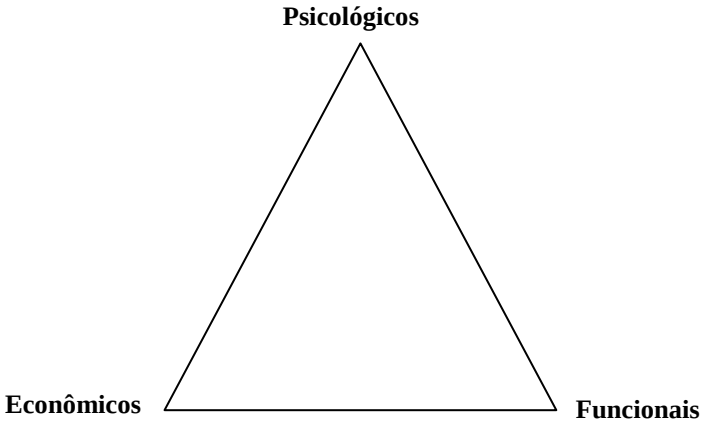
Kotler e Keller (2006, p.618), também reforçam que a função do gestor é levar os vendedores a atuarem "como o elo pessoal entre a empresa e seus clientes". Então, a organização dessa equipe precisa contemplar aspectos como:

- objetivos da força de vendas – quais são as metas que devem ser alcançadas pelos vendedores;
- estratégia da força de vendas – como ela alcançará as metas estipuladas, quais ações serão tomadas e quais os recursos que serão utilizados para a obtenção dessas metas;
- estrutura da força de vendas – como os vendedores atuarão no mercado, por área geográfica, por cliente ou por produto;
- tamanho da força de vendas – quantos vendedores diretos e/ou indiretos serão necessários para cobrir a área de atuação da empresa;
- remuneração da força de vendas – como será estabelecida a remuneração .e as recompensas da força de vendas.

Gupta e Lehmann (2006) postulam que o processo de gerenciamento da área de vendas embasa-se em:

- objetivo da empresa – o gestor precisa ter em mente o que a organização quer conquistar e onde deseja concentrar os seus recursos. Por exemplo, ela pode querer crescer na participação de mercado, optando por adquirir clientes novos ou reter os existentes, levando-os a gerar mais rentabilidade;
- valor para o cliente – a percepção de valor pelo cliente depende dos benefícios que a empresa oferece a ele, por meio de vantagens de bens e serviços. Os autores enfatizam que o valor, diferentemente do custo do produto, pode ser representado por aspectos econômicos, psicológicos e funcionais, conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 10 – Valor para o cliente



Fonte: Gupta e Lehmann (2006, p. 130)

Na figura 10, o valor econômico consiste na vantagem monetária percebida pelo cliente quando ele realiza uma operação de compra, observe-se que, na relação empresarial, há constantes comparações entre as alternativas existentes, pois é notório o ganho no custeio, quando se aumenta a escala de produção.

O valor funcional, por sua vez, diz respeito ao desempenho baseado nas características do produto, que oferece ao cliente a oportunidade de tirar o máximo proveito de sua função e utilidade. Assim informações adequadas sobre o modo como funciona o produto ajudam a aumentar o valor funcional pretendido pelo consumidor e aumentar a lealdade à marca.

Por fim, o valor psicológico difere-se dos valores citados anteriormente já que o grau de satisfação de cada indivíduo, é diferente. A experiência positiva do consumidor, ao utilizar o produto gera benefícios como bem- estar, autoconfiança e conforto, que constituem o valor psicológico. Em razão de o benefício percebido pela utilização de um produto diferir de cliente para cliente, há um aumento da responsabilidade da área de vendas para atender as expectativas de maneira personalizada.

- programas de marketing – a eficiente utilização do composto de marketing, de acordo com as exigências do segmento de mercado em que atua a empresa, é fator-chave para o desenvolvimento de ações estratégicas que gerem os resultados esperados pela alta direção.

A inovação e a criatividade são de grande valia na oferta de características, vantagens e benefícios para o público-alvo. Programas de marketing que ofereçam produto adequado,

com preço compatível, comunicação estimulante e ponto de venda conveniente, aliados à inovação, tendem a aumentar a aceitação da marca e dos outros atributos da empresa.

Os autores ratificam que as etapas apresentadas servem para que a empresa estabeleça um processo contínuo de oferta de valor para o cliente, com base na identificação de suas necessidades. Tal procedimento obriga a equipe de vendas a desenvolver um fluxo contínuo de informações para o gestor.

Gupta e Lehmann (2006) também chamam a atenção para duas métricas importantes para um gerenciamento de vendas eficaz:

a) métricas centradas no cliente – que avaliam o valor que os consumidores atribuem para determinado produto, marca e empresa fornecedora;

b) métricas centradas na empresa – que avaliam a importância do cliente para a organização, com base no custo de servir e no retorno obtido por meio desse esforço.

As avaliações dos resultados obtidos com as métricas auxiliam a direção da empresa a tomar decisões rápidas para o alcance dos objetivos estipulados.

Miletsky e Callandu (2009) corroboram a ideia de que a moderna gestão de vendas precisa envolver-se profundamente no negócio de seu cliente. Para tanto, é necessário que seus vendedores conheçam:

- os clientes de seus clientes, para que consiga projetar as futuras necessidades, bem como as do mercado, de forma eficiente. Conforme já mencionado, esse procedimento facilita o planejamento não só da área de vendas, mas também das áreas produção, manutenção, marketing, finanças, entre outras;
- os concorrentes de seus clientes, e ofereçam-lhe seus produtos se isso não for possível, devem tornar-se uma fonte de informações sobre eles;
- os membros com poder de decisão na organização de seus clientes, para evitar a utilização inadequada de recursos e, por consequência, o aumento do custo e do tempo da venda;
- os seus concorrentes para aprimorar a oferta de vantagens e preparar-se para eventuais rebates às objeções do cliente;

- a rotina de pagamentos dos clientes, evitando o não-cumprimento de prazos acordados, o que pode levar a um desgaste no relacionamento entre cliente e fornecedor. Se isso ocorrer, a equipe de vendas será acionada para gerenciar a crise, fato que pode ser evitado.

Piercy *et al* (2003) assinalam que o importante, no controle e na avaliação da força de vendas, não é o volume de dispositivos utilizados para essa tarefa, mas sim como eles são conduzidos. Em outras palavras, controlar ou avaliar apenas para mostrar para a empresa e a equipe que o gestor tem o controle da situação não é um procedimento válido. Na verdade, o resultado desse processo e a tomada de decisão é que levam à valorização do controle e da avaliação dos vendedores.

Em síntese, a área de vendas de uma organização necessita que sua equipe esteja conectada com a dinâmica do mercado. Nesse cenário, conhecer bem o cliente não é um direito, mas uma obrigação. O conhecimento do cliente de seu cliente e da sua concorrência é fundamental para que o gestor de vendas, junto com as outras áreas, possa desenvolver bens e serviços que gerem valor para seus clientes, aumentando a taxa de recompra e o tempo de relacionamento.

A Venda Pessoal:

No mercado empresarial, a venda pessoal é considerada com atenção no relacionamento entre clientes e fornecedores, devido às exigências técnicas, requeridas na especificação da relação custo/benefício no levantamento de necessidades e no processo de geração de valor. Trata-se de um tipo de venda em que "o processo de comunicação pessoa a pessoa", é fundamental na negociação (BELCH; BELCH, 2008, p. 23)

Em outras palavras, a venda pessoal envolve "interações pessoais diretas entre um consumidor em potencial e um vendedor" (PETER; OLSON, 2009, p. 415). Então a equipe de vendas precisa estar preparada para detectar o que realmente atende às necessidades do cliente dentro do composto de marketing. Para tanto, os vendedores fundamentam suas atividades em três procedimentos-chave: "interação pessoal, aprofundamento de relacionamento e resposta imediata do comprador" (KOTLER; KELLER, 2006, p. 544).

Mas as atividades da força de vendas pessoais precisam ser bem planejadas, para que o esforço se traduza em resultados positivos e no bom clima organizacional. A equipe necessita

se capacitar para a negociação, pois a natureza dinâmica dos negócios, a interdependência, a concorrência, a era da informação e a globalização requerem negociadores capazes de se comunicar de forma bem eficiente (THOMPSON , 2008).

Segundo Delvecchio (2003), três aspectos devem ser trabalhados pela força de vendas: o foco na necessidade do cliente, o foco no produto (bem ou serviço) a ser oferecido para atender a essa necessidade e o foco nos concorrentes e produtos similares. Esses três fatores, desde que bem trabalhados, facilitam as atividades dos vendedores pois aumentam o relacionamento entre vendedores e consumidores que encontram soluções em conjunto para o atendimento das necessidades dos clientes e podem aumentar as barreiras de entrada da concorrência.

Além desses, o conhecimento do mercado de atuação, e da empresa para a qual trabalha são requisitos que o vendedor precisa considerar, bem como as suas capacidades de planejamento e organização. Quanto aos gestores, esses precisam, conforme já mencionado, estimular os profissionais, apresentando-lhes metas ousadas, que incentivem a sua criatividade e, por conseguinte, o seu sucesso na área.

As atividades dos vendedores devem ser condizentes com as estratégias competitivas elaboradas pela organização e com as exigências dos clientes. Quando esses são canais de distribuição, a força de vendas precisa envolver-se com a sua rotina para a sustentação do relacionamento e, consequentemente, do diferencial competitivo da empresa em relação à sua concorrência.

Spiro *et al* (2009) sintetizam, no quadro 14, a seguir, tais atividades que requerem mais que apenas vender bens e serviços. Como será observada, a visão estratégico-tática para entregar produtos e de qualidade e gerar valor para a organização:

Quadro 14 – Atividades dos vendedores

Gerar vendas:	Prestar serviços aos consumidores:	Gestão territorial:	Desenvolvimento Profissional:	Serviço da Empresa:
•Planejamento da venda •Previsão •Realizar apresentações de vendas •Superar objeções •Fechar a venda ao solicitar o pedido •Providenciar a entrega •Entreter •Providenciar crédito/financiamento •Recolher pagamentos •Participar de feiras	•Fornecer gestão/consulta técnica •Supervisionar instalações e reparos •Verificar os níveis de mercadorias •Abastecer prateleiras •Prestar assistência no merchandising apóia à propaganda, exibições dos pontos de vendas, folhetos •Supervisionar os testes dos equipamentos e produtos •Treinar os vendedores de atacado e varejo	•Reunir e analisar informações sobre clientes e competidores para o desenvolvimento do mercado em geral •Difundir informações para as pessoas certas na empresa à qual pertencem os vendedores •Desenvolver estratégias de vendas e também planos, previsões e orçamentos	•Participar de: •Reuniões de vendas •Associações de profissionais •Programas de treinamento	•Treinar novos vendedores •Cumprir deveres cívicos

Fonte: Spiro *et al* (2009, p. 15)

Essas tarefas são ser constantemente verificadas pelos gestores, para que o setor possa desenvolver um banco de dados atualizado e oferecer às outras áreas da empresa, como marketing, produção e finanças, informações que realmente reflitam as condições do mercado a ser atendido.

Entre as desvantagens oferecidas por esse sistema de venda, Belch e Belch (2008) destacam:

- mensagens inconsistentes – a força de vendas pode não repassar para a empresa as informações reais de mercado, muitas vezes por falta de percepção do que está acontecendo outras para se expor perante seus gestores;
- conflito entre força de vendas e gerenciamento – dependendo do tipo de gerenciamento a que está subordinada , a equipe de vendas pode não aceitar as orientações dadas pelo gerente e desenvolver o trabalho de acordo com o que acha mais correto ou fácil de executar;

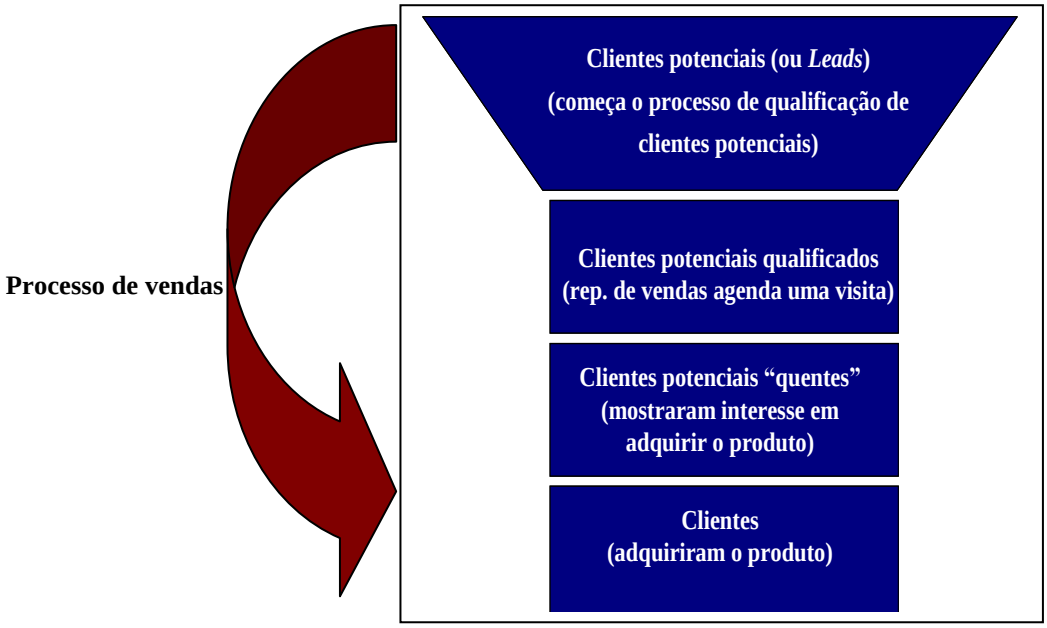
- alto custo – o custo de servir o cliente utilizando a venda pessoal é bastante elevado, visitar clientes significa gastar com salários ou comissões, transporte, alimentação, diárias de hotéis se for o caso entre outros.
- fraco alcance – a abrangência de atendimento da venda pessoal comparada com outras formas de comunicação como propaganda e mídia eletrônica é bastante reduzida. O vendedor realiza poucas visitas por dia , dependendo do cliente ele pode ficar à sua disposição por mais tempo, ou ainda se a estruturação da equipe for por zona geográfica se um vendedor atuar em uma grande área precisará viajar muito para poder atender sua clientela;
- potenciais problemas éticos – como o excesso de intimidade com o cliente que pode fazer com que o vendedor conceda mais benefícios para ele elevando o custo de servir da empresa.

Processo de venda pessoal: transacional e consultiva

No processo de venda pessoal, o planejamento das atividades deve orientar o vendedor para qualificar os clientes mais adequados ao perfil da empresa, e tornando-os consumidores de fato. É importante ressaltar que, por melhor que seja o produto ou a empresa, o relacionamento entre vendedores e clientes é o grande decisor do processo de compra. E quanto maior for a especificação técnica do produto a ser adquirido, maior será o envolvimento entre eles devido ao volume de informações técnicas compartilhadas pelos dois lados.

Spiro *et al* (2009) resumem o processo de vendas do seguinte modo:

Figura 11 – Processo de vendas



Fonte: Spiro *et al* (2009, p. 69)

Para os autores, cabe à força de vendas, após identificar os clientes adequados, preparar a estratégia mais conveniente de abordagem. De acordo com fatores como competitividade de mercado, exigência do cliente, cultura e alinhamento estratégico da empresa, poderá ser realizada a *venda transacional* ou a *venda consultiva.*

Na *venda transacional*, mais importante é o produto vendido e não a necessidade do cliente. Já na *venda consultiva*, também chamada de venda por relacionamento, o foco está no levantamento detalhado das necessidades dos consumidores, com base no resultado de um processo acurado de relacionamento, em que são detectadas informações relevantes para o desenvolvimento de bens e serviços que atendam às suas expectativas.

Ingram *et al* (2008, p. 27) apresentam aquilo que caracteriza as vendas transacional e consultiva:

- venda por resposta a estímulos – abordagem da venda transacional, em que o vendedor faz perguntas, demonstra seus produtos e tenta obter a concordância do cliente para o aceite da compra. Ele está atento às reações do consumidor e, dessa forma, oferece-lhe novos estímulos para que tome uma decisão favorável;

- vendas em estados mentais – assim como a abordagem anterior, esta também caracteriza a venda transacional e requer uma apresentação bem estruturada, que causa impacto nos estados mentais do cliente, despertando nele a atenção, o interesse, o desejo e a ação (AIDA). A tarefa do vendedor é, então, identificar em qual momento mental está o cliente, para lhe apresentar informações adequadas, que lhe permitam compreender melhor o produto. O estado mental do cliente varia de acordo com sua necessidade e momento, portanto, a equipe de vendas não pode criar modelos estereotipados de atendimento;
- venda para satisfação das necessidades – abordagem de venda , que consiste em identificar as necessidades dos clientes, antes de elaborar uma apresentação de seus produtos. Ela se difere das duas abordagens anteriores, que se embasam em demonstrações prontas, modificadas somente após a reação do comprador. Por meio dessa abordagem, elabora-se uma demonstração de bens e serviços que realmente satisfaçam a necessidade do cliente. O vendedor acompanha a decisão de compra do consumidor, dando-lhe o suporte necessário para a positivação do pedido;
- venda para solução de problemas – trata-se de uma extensão da abordagem de vendas para satisfação de necessidades, em que força de vendas define o problema do cliente, elabora diversas alternativas para a suas solução, avalia junto com ele as alternativas e oferece-lhe suporte contínuo até a sua tomada de decisão. Esse tipo de abordagem pode exigir muito tempo, devido à complexidade da escolha de alternativas e ao volume de informações a serem manipuladas. Os autores argumentam que se trata de um método "bem-sucedido em vendas industriais técnicas", cuja operação pode demandar tempo entre o reconhecimento do problema e a sua solução. (INGRAM *et al*, 2008, p. 27)
- venda consultiva – abordagem que exige que o vendedor entenda do negócio do cliente e esteja ciente das metas estratégicas dele para que, em conjunto com ele, desenvolva soluções que o atendam da melhor maneira.

A equipe de vendas, nesse método, é consultora de negócios para o cliente. O vendedor se torna, assim, um aliado de longo prazo. O relacionamento entre clientes e vendedores nessa abordagem é muito mais forte do que nas anteriores.

Por maio do quadro 15, é possível comparar as vendas transacional e consultiva, com base nos estudos de Ingram *et al* (2008):

Quadro 15 – Comparativo: venda, transacional e venda consultiva

	VENDA TRADICIONAL VOLTADA PARA A TRANSAÇÃO	VENDA POR RELACIONAMENTO BASEADO EM CONFIANÇA
PERSPECTIVA PRINCIPAL	Vendedor e empresa vendedora	Cliente e clientes do cliente
ABORDAGEM DE VENDA PESSOAL	Resposta a estímulos, estados mentais	Satisfação de necessidades, resolução de problemas, consultiva
RESULTADO DESEJADO	Fechamento da venda e volume do pedido	Confiança, planejamento conjunto, benefícios mútuos e aumento dos lucros
PAPEL DO VENDEDOR	Fazer visitas e fechar vendas	Consultor de negócios e parceiro a longo prazo assim como jogador importante na empresa do cliente
NATUREZA DA COMUNICAÇÃO	Mão única: do vendedor para o cliente	Mão dupla e colaborativa
GRAU DE ENVOLVIMENTO DO VENDEDOR NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES DO CLIENTE	Isolado do processo de tomada de decisão do cliente	Ativamente envolvido no processo de tomada de decisão do cliente
CONHECIMENTO NECESSÁRIO	Produtos da própria empresa Concorrência Aplicações Estratégias de conta Custos Oportunidades	Produtos e recursos da própria empresa Concorrência Aplicações Estratégias de conta Custos Oportunidades Conhecimento e *insight* sobre a empresa e o setor em geral Produtos, concorrentes e clientes do cliente
HABILIDADES TÍPICAS NECESSÁRIAS	Habilidades de vendas	Habilidades de vendas Coleta de informações Ouvir e questionar Resolução de problemas estratégicos Criar e demonstração de soluções exclusivas que agregam valor Construção de equipes e trabalho em equipe
ACOMPANHAMENTO PÓS-VENDA	Pouco ou nenhum: sai para conquistar o próximo cliente	Acompanhamento contínuo para • garantir a satisfação do cliente • manter o cliente informado • agregar valor ao cliente • administrar oportunidades

Fonte: Ingram *et al* (2008 p. 27).

A comparação entre os dois sistemas reforça que o maior envolvimento com o cliente ocorre na venda consultiva, que se caracteriza pelo estabelecimento de uma gestão participativa entre cliente e vendedor, em que as partes se conhecem mutuamente. Salienta-se que a venda consultiva custa mais do que a transacional, mas, em compensação, garante um

relacionamento de longo prazo entre compradores e fornecedores, tornando-se um diferencial competitivo muito eficiente.

Hutt e Speh (2002) observam que a venda, quer seja transacional ou consultiva, deve embasar-se em quatro fatores que podem gerar uma negociação equilibrada:

- fator ambiental: quais as tendências do ambiente externo e a situação interna da empresa compradora;
- fator organizacional: como pode ser criado valor para o cliente e como o vendedor pode obter vantagens competitivas nessa relação;
- centro de compras: quem faz parte do centro de compras e qual o conhecimento do grupo em relação aos produtos a serem comprados;
- modelo de influência: quem são os iniciadores, influenciadores, decisores, compradores e usuários dos produtos a serem vendidos.

Identificar os quatro fatores permite que a equipe de vendas levante informações sobre mercado e clientes e auxilie, conforme observado, na elaboração de planos de marketing, produção, vendas, financeiro, entre outros. A comunicação integrada de marketing (CIM) também se beneficia dessa coleta de informações, que proporciona um maior contato da empresa fornecedora com seus clientes e outros públicos.

Outro aspecto importante que a equipe de vendas precisa considerar é a sua taxa de produtividade, ou seja, a porcentagem de positivação em relação ao número de visitas realizadas. Isto é toda visita ao cliente tem um custo e quando o vendedor consegue fechar um pedido com boa margem de lucro, esse custo tende a diminuir proporcionalmente à margem deixada.

Ledingham *et al* (2006, p. 78) enfatizam que “ dados, ferramentas e análises usadas por empresas para melhorar a performance da força de vendas ajudam a melhorar o desempenho de toda a equipe, não só dos vendedores competentes”. Em contrapartida, Zoltners *et al* (2006, p. 63) chamam a atenção para o fato de que “a falta de dados sobre o potencial de vendas de contas e territórios ou sobre a receptividade de clientes potenciais a campanhas de

vendas é comum na atividade empresarial". Nesses termos, evidencia-se novamente a importância do estreitamento do vínculo entre vendedor e consumidor.

A gestão de contas chaves:

Atualmente, um dos instrumentos principais da venda pessoal é a atividade de conta-chave ou *Key account,* que permite à empresa alocar um determinado vendedor ou grupo de profissionais de venda para atender clientes-chaves estrategicamente importantes para a organização.

Segundo McDonald *et al* (2000, p. 27), *Key Account Management* (KAM) é o "gerenciamento do relacionamento adotado por empresas para construir a lealdade de clientes-chave, oferecendo a eles uma base contínua de produtos e serviços personalizados, de acordo com as necessidades deles" Capon (2001, p. 23) apresenta o que considera vantagens e desvantagens da utilização desse programa:

Vantagens para os fornecedores:

- melhoria na compreensão das necessidades dos clientes;
- melhoria no custeio do negócio do cliente;
- melhoria na compreensão do gerenciamento do cliente;
- melhoria na gestão do relacionamento com todas as áreas de contato do cliente;
- geração de perspectiva de aumento de densidade no cliente;
- geração novos mercados para a empresa;
- qualificação profissional do time.

Vantagens para os clientes:

- atendimento personalizado;
- aumento de seu poder de negociação;
- criação de canal de comunicação mais eficiente;
- garantia de Entrega;
- relacionamento de longo prazo;

- benefícios indiretos.

Desvantagens para os fornecedores:

- concentração de clientes;
- baixo retorno de uma conta;
- não-suprimento das expectativas do cliente;
- limitação de oportunidades;
- burocracia e custo elevado;
- mudança organizacional .

Desvantagens para os clientes:

- depender de um ou poucos fornecedores;
- acomodação do fornecedor não ofertando novos bens e serviços;
- a intimidade gerada pelo relacionamento de longo prazo com o fornecedor.

O gerenciamento de contas-chave desde que bem realizado, pode aumentar o volume de vendas e aprimorar o alinhamento estratégico com o cliente. Além disso, o trabalho do vendedor gera constantemente informações que servem para garantir a manutenção de vantagens competitivas da empresa diante de seus concorrentes.

Schultz *et al* (2002, p. 24), alertam para a importância do processo de comunicação no atendimento a clientes-chave, que se fundamenta em três fatores vitais:

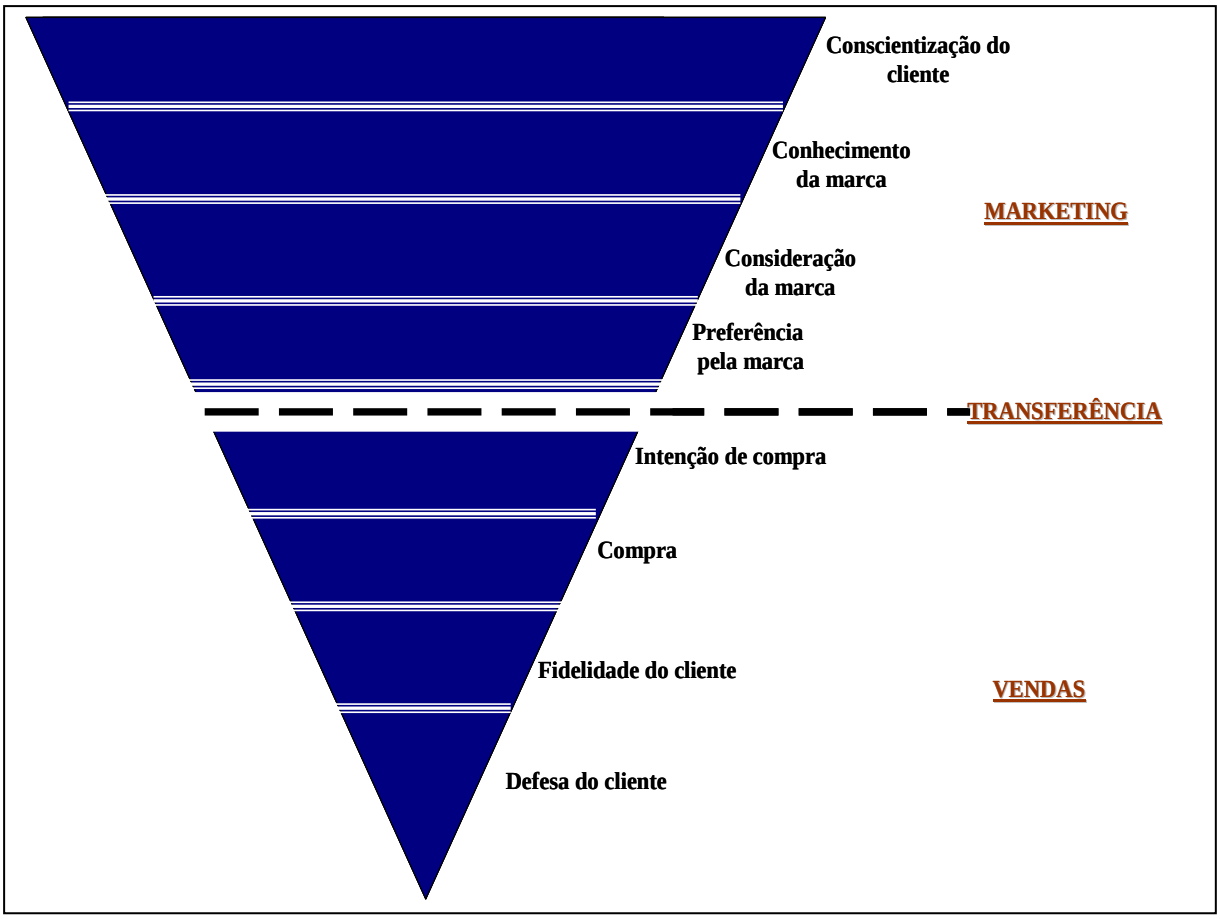
- frequência – quantidade de contatos que ocorrem entre vendedores e compradores, quanto maior a freqüência de visita do vendedor ao cliente, maior será o relacionamento entre eles. A força de vendas deve estar prepara para recolher informações que ajudem e facilitem a comunicação com o seu cliente;
- direção – movimento horizontal de comunicação que as empresas devem realizar de acordo com a hierarquia dos contatos. Isso significa dizer que diretores devem falar com diretores, engenheiros com engenheiros e vendedores com compradores. Esse tipo de comunicação é utilizada principalmente na venda empresarial. Ela serve para equilibrar o poder de barganha entre clientes e fornecedores, uma vez que as pessoas com mesmo nível das duas empresas estarão se relacionando para dirimir dúvidas e realizar negócios;

- modalidade – modo como ocorre a comunicação entre as empresas compradoras e vendedoras, que pode ser formal ou informal. A formal requer um procedimento com relatórios, memorandos, reuniões respeitando a hierarquia das pessoas. Já a informal é realizada por meio de eventos que fogem à rotina profissional como *happy-hours*, relações de amizade entre as pessoas das organizações envolvidas e que não têm caráter oficial de relacionamento.

Os vendedores que atuam com KAM preparam-se para agir de acordo com a necessidade do momento, levando em consideração a frequência, a direção, a modalidade da comunicação e a devolutiva que recebem dos clientes e gestores (MANTEL *et al*, 2002). Quando se trata de clientes-chave, o retorno de informação será mais transparente e válido se a comunicação for baseada no relacionamento entre as partes e na experiência de ambos.

O sucesso do atendimento nesse sistema decorre da aproximação das áreas de vendas e marketing. Sem a conjugação de esforços delas, é difícil manter um relacionamento de longo prazo com esse tipo de cliente que é importante para a organização. Baseado nesse pressuposto Kotler *et al* (2006) desenvolveram o *funil de compras*, que evidencia a interdependência das duas áreas:

Figura 12 – Funil de compra



O modelo permite alinhar toda a comunicação de uma empresa, envolvendo outros setores da organização que também se comunicam com o mercado, como o setor de recursos humanos, compras e comunicação corporativa. Mas a CIM é um novo modelo de pensamento que requer "não só uma mudança estrutural da organização, como uma mudança na mentalidade, taxonomia e linguagem das pessoas envolvidas com essa empresa (HARTLEY; PICKTON, 1999, p. 7). Nesse sentido, a força de vendas contribui com informações coletadas com o cliente, que representam uma fotografia das oportunidades e ameaças do ambiente externo, capacitadas por uma lente mais tática. Ainda há resistência por parte da equipe de vendas em colaborar com a área de marketing, pois os objetivos de ambos, na maioria das vezes, são diferentes: e as ações de vendas são de curto prazo e as estratégias de marketing são de longo prazo. Há um longo caminho a ser percorrido para que as duas áreas realizem esforços realmente compartilhados. A falta de gestão de processos entre as duas áreas é comum dentro das empresas o que dificulta o alinhamento estratégico das atividades desenvolvidas por marketing e vendas. Convém salientar que um olhar mais atento dos níveis corporativo e de

unidades de negócios para esse problema pode resolver de modo eficiente o conflito que é comum entre marketing e vendas no nível funcional.

Venda pessoal no canal de distribuição

A força de venda pessoal tem um papel fundamental no *trade*, já que é o ponto de contato entre cliente e organização. Uma equipe mal preparada só trará conflitos para a empresa, impedindo a criação de soluções completas e rápidas. Assim, a capacitação dos vendedores transforma-se em uma arma poderosa nos competitivos mercados empresariais (B2B) e nos mercados de bens de consumo (B2C).

Nesse universo, o cuidado em realizar as tarefas designadas deve ser maior, pois qualquer erro na atividade pode significar a perda substancial em um negócio. De acordo com Cobra (1994), as atividades fundamentais dos profissionais que atuam em vendas pessoais consistem em:

- sondagem – refere-se à prospecção de novos clientes, recuperação de clientes perdidos e busca de novas oportunidades para aumentar o relacionamento com os consumidores atuais e/ou novos mercados. Uma boa análise do ambiente externo permitirá uma sondagem com qualidade e resultado;
- comunicação – a força de vendas necessita de treinamentos constantes sobre produto, mercado, cliente, concorrente e públicos em geral, para transmitir a mensagem da empresa de maneira objetiva e clara, valendo-se de argumentos consistentes, que rebatam as objeções de forma segura, e utilizando os materiais de apoio (folhetos, CD ROM, Internet etc.) para maximizar a compreensão por parte do cliente. A importância da força de vendas no mercado B2B como instrumento de comunicação é muito maior do que no negócio B2C, devido ao volume de informações técnicas que são exigidas por este tipo de cliente;
- negociação – o vendedor necessita conhecer os objetivos e metas da empresa, para oferecer ao mercado bens e serviços que, ao mesmo tempo, atendam às necessidades dos clientes e garantam o alcance das expectativas organizacionais. O conhecimento pleno do portfólio de produtos, das condições de negociação da empresa e do potencial dos clientes pode garantir uma venda de sucesso. Destaque-se que se trata de um processo em que deve haver equilíbrio emocional e racional entre as partes, possibilitando uma convergência para o aceite de ideias ou interesses, com o intuito de garantir o fechamento de um acordo;

- serviços – o mercado exige cada vez mais um excelente suporte do fornecedor em relação aos serviços de pré e pós-venda, co-gerenciamento de inventários do cliente, controles de qualidade e maximização de resultados. Assim, aspectos como confiabilidade (desempenhar o prometido); atenção (ter disposição para ajudar o cliente com rapidez); segurança (inspirar confiança e responsabilidade); empatia (ter cuidado e atenção individualizada) e tangibilidade (aparência do cenário de atuação) são importantes para a manutenção de um bom relacionamento entre fornecedores e clientes, já que funcionam como um apoio de peso na busca pela retenção da lucratividade do negócio.

Na venda pessoal, a retenção dos clientes é fator essencial. Para Mathias e Halpern (2003, p.67) ela está relacionada ao valor que eles representam para a empresa, o que justifica o esforço da força de vendas para:

- atuar na fidelização dos consumidores, envolvendo toda a empresa – a manutenção do cliente não depende apenas da equipe de vendas. Como foi assinalado anteriormente, vários contatos são realizados entre compradores e vendedores, envolvendo as áreas de marketing, finanças, logística, engenharia, entre outras. A atenção à satisfação do cliente é o ponto em comum que une tais setores. A equipe de vendas, junto com a sua equipe de marketing, funciona como articuladora dos esforços a serem realizados para o correto atendimento da carteira de clientes;
- realizar vendas para os clientes atuais – com o desenvolvimento do relacionamento, os vendedores começam a identificar novas necessidades dos clientes e, assim, torna-se mais fácil desenvolver novos bens e serviços para os atuais clientes que se mostrarão mais receptivos em ouvi-los do que conquistar novos clientes para os produtos atuais;
- aproveitar as referências fornecidas – com base no resultado gerado pela satisfação de seus clientes, a equipe de vendas pode solicitar indicações de novos compradores para prospectar novos negócios. A recomendação de novos clientes pelos atuais é, sem dúvida, uma excelente maneira de se abrir em novas oportunidades para os vendedores e suas empresas.

Anderson e Trinkle (2005) reforçam a importância de um bom desempenho por parte da equipe de vendas. Os vendedores, além de realizarem as suas tarefas habituais, já descritas, precisam aumentar a interação com seus clientes internos (marketing, produção, financeiro e

outros) e, ainda, utilizar toda a tecnologia disponível para viabilizar o trâmite de informações entre, a sua empresa e seus clientes. Essa postura é fundamental para que a organização entregue o valor que o comprador espera. De acordo com os autores, as novas demandas geradas pelo mercado obrigam os profissionais a assumirem novos papéis, comerciais e técnicos.

Assim como os outros já citados Heiman e Sanchez (1999) ratificam que as atividades de vendas devem fundamentar-se em um bom relacionamento entre vendedores e compradores, para tanto, torna-se essencial:

- identificar o processo de compra do cliente;
- conhecer a situação do cliente, observando se ele realmente precisa de determinado bem ou serviço;
- identificar como deve ser realizada uma comunicação eficiente com ele;
- entender como ele constrói as suas decisões de compra;
- identificar as vantagens da empresa em relação a seus concorrentes;
- reforçar perante o cliente o comprometimento da empresa e do vendedor em relação às suas expectativas;
- incentivar o cliente a realizar negócios com a empresa.

Esses aspectos ressaltam a ideia de que, quanto mais o cliente exprime seus sentimentos, mais a equipe de vendas se habilita para atender aos seus objetivos, aumentando a sua percepção de geração de valor. Nessa ótica, Gerson (2001) observa que a força de vendas precisa cuidar de seus clientes externos e internos, oferecendo-lhes os seguintes benefícios:

- credibilidade – o vendedor necessita gerar credibilidade para o cliente não só pelos produtos ou pela empresa que representa, mas também por seu conhecimento sobre o assunto e sua reputação;
- acessibilidade – a equipe precisa preparar-se para atender o cliente sempre que ele desejar. A demora pode trazer vários transtornos tanto para os compradores quanto para os fornecedores e suas organizações;
- confiabilidade – o vendedor tem de cumprir tudo o que promete, pois a confiança conquistada é um ativo valioso na continuidade dos negócios;

- excelência – a equipe de vendas e toda a empresa devem empenhar-se para prestar ao cliente o melhor atendimento possível. Portanto, a capacitação não fica restrita ao pessoal de vendas; ela deve ser desenvolvida para todas as áreas da organização.

Nesse contexto Baldridge (2000) enfatiza a transformação do trabalho do vendedor, que sai de uma posição submissa para uma atuação mais autônoma, devido à competitividade que caracteriza o mercado. Esse posicionamento evidencia a importância da qualificação da equipe de vendas, principalmente no que se refere ao relacionamento com seus clientes.

Papel estratégico da venda pessoal no mercado empresarial

Observou-se anteriormente que o mercado empresarial possui características que exigem um acompanhamento mais intenso da clientela por parte do fornecedor. Essas características envolvem a parte técnica dos bens e serviços e o gerenciamento de fatores como a escolha do produto pelo comprador e usuário; a realização do pedido, a entrega e instalação do bem solicitado; o treinamento de pessoal para dar suporte sobre sua utilização.

Para tanto é imprescindível o acompanhamento da rotina do cliente, principalmente no universo da venda pessoal. Cabe à equipe de vendas maximizar a utilização do bem ou serviço por seus clientes para aumentar as barreiras de saída.

O gerenciamento do relacionamento do cliente *Key Account* é um importante instrumento utilizado por empresas B2B. Ele consiste na manutenção de uma força de vendas altamente capacitada, que se envolve no negócio de seu cliente. Uma contribuição significativa dada pela equipe de vendas, nesse processo, é a transformação da venda transacional em venda colaborativa. Para Hutt e Speh (2002, p. 99) a troca transacional “concentra-se em troca precisa de produtos básicos por preços de mercado altamente competitivos”, já a troca colaborativa “apresenta informações precisas, uma conexão social e operacional, bem como compromissos mútuos feitos com base na expectativa de benefícios a longo prazo”.

As empresas não podem então trabalhar somente em função do preço, é necessário um trabalho com o cliente para a geração de valor. Desse modo, e estrategicamente, a força de vendas tende a vender soluções e não simplesmente bens e serviços. Segundo Ortega (2009, p. 96), a equipe precisa “mesclar desafios e oportunidades”, valendo-se das capacidades de

criação e inovação no desenvolvimento de seu trabalho de entrega de valor e busca constante de alternativas para atingir seus resultados. Além disso, deve investir no desenvolvimento de sua capacidade de interpretação das informações que recolhe no mercado.

Para Whiteley e Hessan (1996), os dados coletados, quando bem interpretados, permitem que a empresa do vendedor se comunique melhor com o cliente, promovendo economia de recursos, de tempo e diminuição de conflitos.

Assim, a organização precisa colocar no mercado um time de vendas altamente capacitado, atento aos movimentos dos ambientes demográficos, econômicos, sociais, tecnológicos, políticos e legais, bem como aos movimentos do ambiente interno de sua empresa, como a produção, as finanças, as políticas de preço, as atividades do marketing, a cultura organizacional, entre outras considerações. A somatória de todo esse conhecimento certamente gerará valor tanto para o cliente como para a empresa.

Portanto a venda pessoal assume um papel estratégico na venda B2B, pois esse tipo de cliente exige não apenas produtos adequados e preços justos, como também um conhecimento profundo do vendedor de seu negócio, bem como um relacionamento mais próximo para a detecção e satisfação de suas necessidades.

Desenvolvimento da equipe de vendas

Programas de treinamento têm de ser realizados periodicamente, para que o time de vendas aprimore suas competências para a realização de suas atividades.
Como se sabe, o mercado empresarial é mais rigoroso no desenvolvimento contínuo de sua equipe comercial, mas a prática indica que ainda se está longe do ideal, mesmo nas grandes organizações. Para Spiro, *et al* (2009), programas eficientes de treinamento e desenvolvimento embasam-se nos seguintes objetivos:

- melhorar a autogestão;
- aumentar a produtividade em vendas;
- diminuir a rotatividade;
- motivar os profissionais envolvidos no processo de vendas;

- melhor a comunicação e, por conseguinte, o relacionamento com os clientes.

Entre eles, a melhoria da comunicação, tanto interna quanto externa, é um grande desafio para a maior parte das empresas em todo o mundo. Na era da gestão das informações, para se maximizar a geração de valor para o cliente, é comum encontrar nas organizações, independentemente do porte, pessoas que, apesar da tecnologia disponível, não trocam informações como deveriam.

O desenvolvimento da equipe de vendas só obterá êxito se os objetivos apresentados forem atingidos. Nessa perspectiva, o treinamento à distância ou presencial dos vendedores torna-se um dos melhores investimentos para aumentar a competitividade no mercado. Afinal, o time de vendas é o representante da empresa no ambiente externo e, como embaixador de uma organização, precisa estar preparado para divulgar, além dos bens e serviços, a cultura da instituição em que trabalha.

Estruturação da força de vendas

A estrutura de atuação dos vendedores envolve aspectos como especificação da ação da equipe em campo geográfico, por clientes ou por produto, e programas de recompensas por remuneração ou outras formas decisivas de motivação. As ações do pessoal de campo classificam-se em:

- venda por zoneamento geográfico – consiste na distribuição de áreas específicas de atuação para cada vendedor, havendo uma clara definição de responsabilidades de cada um dentro da organização. O procedimento, aumenta o comprometimento do profissional, pois os resultados dependem de sua atuação direta. Além disso, diminui os deslocamentos e gera um controle mais eficaz por parte dos gestores de vendas. É indicado para produtos que não necessitam de vendedores ou compradores especializados, como é o caso de bens de conveniência, por exemplo;
- venda por produtos – caracteriza-se pela especialização do vendedor em determinado produto ou linha de produtos da empresa, não ocorrendo limitação geográfica de atuação. Embora gere um maior conhecimento sobre o produto, aumenta os gastos com deslocamentos, onera o sistema de controle, pois a área a ser observada pode ser enorme. É indicado, para empresas que produzem e/ou comercializam produtos com alta especificação

técnica, como ocorre nos negócios B2B dos setores de bens de capital, equipamentos médicos, insumos e matérias-primas;

- venda por cliente – define-se pela especialização do vendedor em determinados tipos de clientes, que podem ser classificados por canais: uns atendem no varejo, outros, no atacado; por conta: um vendedor atende o cliente A, o outro, o cliente B etc. Embora haja um aumento no custo dos deslocamentos, há maior envolvimento do vendedor com os consumidores, por isso esse sistema é muito utilizado nos negócios que envolvem clientes-chave.

Ingram *et al* (2008) ampliam a abordagem da estruturação da força de vendas com a noção de estruturação funcional, em que se realiza um trabalho duplo dentro da mesma área de atuação, por exemplo, o pessoal de telemarketing é estimulado a gerar visitas que serão realizadas pelos vendedores. Então, esse tipo de estruturação prevê uma divisão de trabalho entre o pessoal de telemarketing, de vendas e pós-vendas, para maximizar a atuação da empresa no território e atender melhor os clientes.

Outra estrutura citada por Ingram *et al* (2008) é a de conta-chave que implica uma equipe de vendas para atender, com exclusividade, os clientes mais importantes da organização, conforme já foi abordado.

Quanto aos programas de recompensas, esses são essenciais para que a empresa alcance seus objetivos de vendas. Para Hutt e Speh (2002), existem as recompensas internas, baseadas em fatores pessoais, como, por exemplo, sentimento de dever cumprido ou mérito próprio, e as recompensas externas, controladas e oferecidas pelos gerentes ou pelos clientes, tais como incentivos financeiros, aumento de salário ou reconhecimento.

Spiro *et al* (2009) apresentam ainda as recompensas extrínsecas, oferecidas pela empresa ou pelo gerente e que consistem em remunerações pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido, e as intrínsecas, estabelecidas pelo próprio vendedor para aumentar a sua motivação, decorrentes da automotivação na realização de suas tarefas .

Alguns aspectos que podem motivar os funcionários levantados com base na opinião de vendedores e gerentes estão no quadro a seguir:

Quadro 16 – Motivação dos funcionários

Elementos citados pelos funcionários	Elementos citados pelos gerentes
1. Trabalho motivador	**1.** Remuneração
2. Apreciação do trabalho feito	**2.** Segurança no trabalho
3. Possibilidade de obter informação	**3.** Oportunidades de crescimento e de promoção
4. Segurança no trabalho	**4.** Boas condições de trabalho
5. Remuneração	**5.** Trabalho motivador
6. Oportunidade de crescimento e de promoção	**6.** Fidelidade pessoal aos funcionários
7. Boas condições de trabalho	**7.** Disciplina respeitosa
8. Fidelidade pessoal aos funcionários	**8.** Apreciação do trabalho feito
9. Disciplina respeitosa	**9.** Ajuda para problemas pessoais
10. Ajuda para problemas pessoais	**10.** Possibilidade de obter informação

Fonte: Spiro *et al* (2009, p. 232)

Ingram *et al* (2008) reforçam que o gerenciamento do sistema de recompensas serve para estimular a força de vendas a atingir os objetivos estipulados, por meio de uma seleção de recompensas que gerem valor não só para a empresa, mas como também para os vendedores. O plano de recompensas deve ter um equilíbrio que satisfaça, portanto, as necessidades de clientes, vendedores e organização. Eles observam que o sistema precisa obter os seguintes resultados:

- apresentar uma relação entre custo da venda e retorno de acordo com os objetivos da organização;
- atrair e manter vendedores comprometidos com a empresa e seus clientes;
- ser flexível para que a sua administração não seja difícil de ser realizada, evitando confusão no entendimento das normas de recompensas.

Os autores apontam para seis categorias de recompensas utilizadas para a motivação da equipe de vendas:

- pagamento – é uma das categorias mais importantes e o grande desafio dos gestores é equalizar um sistema de pagamento que satisfaça a sua equipe, isso só é possível com a combinação de fatores como tipo de produto, comportamento de compra dos clientes ,

tamanho do mercado e adequação aos modelos de pagamento realizados pelos competidores desse mercado;

- promoção – a possibilidade de ascensão na empresa é outro elemento que motiva a força de vendas ;
- senso de realização – os profissionais de mercado precisam ter o seu trabalho prestigiado pela organização que representam, o papel do gestor de vendas é fundamental nessa categoria, pois ele precisa estar atento nos potenciais de sua equipe para reter os talentos.
- oportunidade de crescimento pessoal – a empresa necessita estimular e dar meios para que as pessoas se desenvolvam , programas educacionais, viagens de aprendizado , rotatividade da áreas de trabalho, servem para estimular o aumento do conhecimento dos vendedores.
- segurança no emprego – poder trabalhar em uma empresa um bom ambiente, com segurança permite à equipe de vendas uma tranqüilidade importante para que ela consiga realizar seu trabalho com maior entusiasmo e motivação.

Sobre os sistemas de recompensa por remuneração, Ingram *et al* (2008) sintetizam dessa forma suas vantagens e desvantagens:

Quadro 17 – Vantagens e desvantagens dos sistemas de recompensa por remuneração

Tipo de Plano	Vantagens	Desvantagens	Usos Comuns
Salário	De administração simples: ganhos planejados facilitam o orçamento e o recrutamento; lealdade ao cliente aperfeiçoada; maior controle sobre atividades de não-vendas	Sem incentivo financeiro para aperfeiçoar o desempenho; pagamento muitas vezes baseado em tempo de serviço, não no mérito; salários podem ser um peso para firmas novas ou para firmas em queda	*Trainees* de vendas e pessoal de apoio às vendas
Comissão	Renda vinculada a resultados; incentivos financeiros fortes para melhorar os resultados; custos reduzidos em períodos de vendas baixas; exigência de um capital operacional menor	A lealdade da força de vendas à empresa é difícil de ser construída; menor controle sobre atividades de não vendas	Vendas de imóveis, seguros; atacadistas; automóveis
Combinação	A flexibilidade permite a recompensa frequente pelo comportamento desejado; pode atrair candidatos de potencial alto, mas não comprovado	De administração complexa pode provocar objetivos baseados em crises	Utilizado amplamente, é o tipo de plano de pagamento financeiro mais popular

Fonte: Ingram *et al* (2008, p. 223)

O sistema de recompensa por meio da remuneração é bastante complexo e um dos que mais causa desmotivação na equipe de vendas, pois ele envolve fatores objetivos como cumprimento de metas e conquista de margens melhores na venda dos produtos, como também fatores subjetivos, como a avaliação pessoal do gestor em relação ao vendedor, e a sua lealdade à empresa.

Destaca-se que existem vários modelos de recompensas não ligadas à remuneração, como planos de carreira, condições de trabalho adequadas, estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional, gerentes dispostos a ajudar no aprimoramento do desempenho do vendedor. E com o aumento da preocupação pela melhoria da qualidade de vida esses modelos tendem a ganhar mais importância na retenção de talentos nas organizações.

Avaliação do esforço da força de vendas

De modo geral, o controle do time de vendas é realizado pela gerência, por meio de relatórios e do acompanhamento do trabalho realizado em campo. Esse procedimento contribui para a correção imediata de eventuais problemas, bem como para a avaliação das atividades da equipe comercial, configurando-se, portanto, como uma ferramenta importante para o desenvolvimento do vendedor.

A avaliação das atividades de vendas é uma maneira de medir periodicamente se o esforço desenvolvido pelos vendedores com os recursos da empresa gera ou não os resultados esperados dentro do planejamento de marketing. Como consequência, as empresas adaptam-se mais facilmente às mudanças que ocorrem no mercado, não se tornam obsoletas e não diminuem a qualidade no atendimento aos seus clientes.

Moutinho (2009) argumenta que a avaliação da força de vendas demonstra para o cliente que a empresa está empenhada em acrescentar constantemente valor ao relacionamento. Além disso, os resultados da avaliação permitem não só encontrar novas maneiras de reter clientes e mensurar o retorno dessa retenção, como também mensurar a própria satisfação deles e saber quais são os profissionais de vendas mais capacitados e com melhor desempenho.

O sistema avaliativo pode, de fato, oferecer à organização informações que, se bem administradas, aumentarão a intensidade do seu relacionamento com os clientes (VAVRA, 1993). Tais informações podem ser expressas como:

- identificação correta da base de clientes;
- reconhecimento das necessidades reais dos clientes;
- mapeamento das interações com os clientes;
- providências para o acesso à carteira de clientes;
- mensuração da satisfação dos clientes;
- manutenção do contato com os clientes;
- recuperação de clientes perdidos.

Todas essas informações fornecem à empresa elementos suficientes para que defina, por meio das áreas de marketing e vendas, as ações que vão gerar mais comprometimento com o cliente e, depois, sua fidelização.

No entanto, é imprescindível que os critérios a serem utilizados no processo de avaliação sejam claros e tenham sido compreendidos adequadamente pelos vendedores. Trata-se, no caso, de critérios quantitativos e qualitativos. Os exemplos de quantitativos são: faturamento, número de visitas, volume de vendas, rentabilidade, número de pedidos, número de clientes novos, entre outros. Os qualitativos, por sua vez, consistem no conhecimento técnico do vendedor, no seu desenvolvimento pessoal, na administração do tempo, no planejamento do trabalho, nas relações com os clientes etc.

Corroborando essa ideia, Mckenna (1993) enfatiza que os dois tipos de critérios devem constar no sistema avaliativo, pois os elementos quantitativos por si sós não são suficientes para demonstrar a realidade do mercado, já que elementos qualitativos - como, por exemplo, o envolvimento pessoal do vendedor com seu cliente - podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma negociação.

Rosenbloom (2002) menciona três tipos de avaliações por critérios:

- avaliação separada de desempenho: que se utiliza de um ou mais critérios, sem que haja tentativa de combiná-los formal ou informalmente. Nesse caso, geralmente se estabelece o faturamento ou volume de vendas como critério principal;
- avaliações múltiplas combinadas de maneira informal: em que há uma tentativa de combinar vários critérios em um julgamento global sobre o desempenho dos vendedores. Tal modelo é simples de ser utilizado, mas, como não há uma regra para a seleção dos critérios mais importantes, pode haver manipulação do avaliador para não causar conflito com um vendedor que não teve um desempenho adequado em determinado momento. Isso pode levar à acomodação da equipe na busca por resultados, devido à possibilidade de alteração na importância dos fatores avaliados;
- avaliações múltiplas combinadas de maneira formal: que se utiliza de critérios múltiplos que tornam o gestor capaz de definir uma taxa de desempenho quantitativo global para cada vendedor. Esse sistema, indicado para empresas que trabalham com canais de distribuição, é caracterizado por cinco etapas, quais sejam:

1. definem-se os critérios e as medidas operacionais a eles associadas;
2. estabelecem-se pesos a cada um dos critérios que refletem sua importância relativa;
3. classifica-se cada vendedor em avaliação, considerando-se os critérios estabelecidos em uma escala de 0 a 10;
4. multiplica-se a pontuação em cada critério pelo seu peso, gerando-se índices ponderados para cada critério;
5. somam-se os índices ponderados em cada critério para se determinar o índice de desempenho global para cada vendedor.

Quando se trata de negócios que envolvem canais de distribuição, avaliações mais rígidas e transparentes são necessárias para manter a equipe de vendas motivada e comprometida, até porque, quando o resultado do esforço da equipe é mensurado, corrigem-se mais facilmente os desvios dos objetivos, caso existam.

Nesse sentido, Ingram *et al.* (2008) chamam a atenção para o fato de que a avaliação é um instrumento essencial no alinhamento dos objetivos da organização com a competência de seu time de vendas. Para eles, o sistema avaliativo serve, principalmente, para:

- assegurar que a remuneração seja de acordo com o esforço realizado pelo vendedor;
- identificar vendedores que possam ser promovidos;
- identificar vendedores que devem ser dispensados;
- determinar necessidade de reciclagem da força de vendas;
- fornecer informações para planejamento eficaz de recursos humanos;
- identificar critérios que auxiliam na seleção e contratação de novos vendedores;
- aconselhar vendedores sobre as expectativas de trabalho;
- motivar os vendedores;
- ajudar a equipe de vendas a estabelecer metas de carreira;
- relacionar o desempenho dos vendedores com as metas da organização de vendas;
- aperfeiçoar a comunicação entre os vendedores e o gerente de vendas;
- aperfeiçoar o desempenho dos vendedores.

Por sua vez, Gordon (2002) evidencia a importância da avaliação da força de vendas como fonte alimentadora de valor estratégico tanto para a empresa quanto para seus clientes. Nessa ótica, a organização avaliaria os seguintes aspectos:

- a rentabilidade e o custo de servir o cliente durante a pré-venda, a venda e o pós-venda; o custo do produto; o custo de administração, entre outros;
- o custo de aquisição de novos clientes;
- as taxas de retenção de clientes atuais;
- os rendimentos e a lucratividade para clientes atuais em oposição aos rendimentos e à lucratividade dos novos clientes;
- os rendimentos para a unidade de compra dentro da empresa;
- a participação atual de cliente por produto e serviço.

A avaliação de Gordon (2002) reflete a sua preocupação com aspectos voltados para a rentabilidade resultante das negociações realizadas pela força de vendas. Os vendedores podem tender a priorizar mais os interesses dos consumidores do que os da sua empresa e fazerem negociações que culminem na baixa rentabilidade do negócio ou na elevação do custo de servir o cliente, este fato se justifica pela intimidade gerada pelo relacionamento de vendedores e compradores.

Considerando, também, a importância do sistema avaliativo, Kotler (1998) estabelece que:

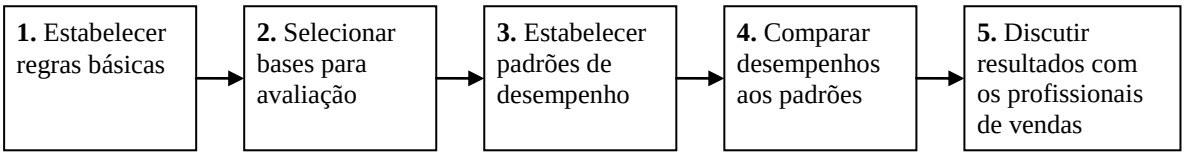
- a empresa precisa deixar claro para o vendedor quais são os critérios utilizados para a sua avaliação, como, por exemplo, volume de vendas, conquista de novos clientes, margem por pedido, entre outros;
- a organização necessita conhecer os seus vendedores de forma individualizada, para poder aprimorar as suas habilidades;
- os vendedores, em determinado momento, devem prestar contas de suas atividades.

Ao contrário de Gordon (2002), Kotler (1998) enfatiza o comprometimento da força de vendas com a realização de suas atividades, para o autor os vendedores para manterem os

seus clientes, se comprometem tanto com esses quanto com sua empresa, para poder ofertar mais valor e atender as demandas da organização e de seus consumidores.

Spiro *et al.* (2009) ratificam que o instrumento de avaliação auxilia na identificação de problemas e no redirecionamento dos esforços da equipe para o futuro. O procedimento por eles idealizado contém as ações apresentadas na figura 13, que são descritas na sequência:

Figura 13 – Avaliação das atividades de vendas



Fonte: Spiro *et al*. (2009, p. 461)

1. estabelecer regras básicas: informações sobre quem participará da avaliação, o período em que ocorrerá, o modo como a equipe saberá do resultado e as providências que serão tomadas para corrigir os desvios encontrados;
2. selecionar bases para a avaliação: estabelecimento dos critérios de avaliação, de acordo com o segmento de mercado em que a empresa atua;
3. estabelecer padrões de desempenho: estabelecimento dos padrões de desempenho para que se possa comparar a avaliação dos membros da equipe de vendas dentro de condições realistas, evitando-se o desgaste do processo de avaliação com padrões difíceis de serem atingidos e/ou que não atendam aos objetivos da empresa;
4. comparar desempenho aos padrões: interpretação dos dados recolhidos no processo de avaliação, tendo-se como referência os padrões estabelecidos na etapa anterior. As tarefas realizadas pelos vendedores e os resultados obtidos devem ser considerados nessa etapa;
5. discutir os resultados com os vendedores: discussão com a equipe dos resultados da avaliação, esclarecendo-se os pontos fortes e fracos. Essa etapa é de grande valia para o gerente de vendas, que a utiliza como âncora no desenvolvimento de sua força de vendas.

2.4- Da administração estratégica para a administração de vendas

O estabelecimento de um relacionamento duradouro com os clientes – fundamental para o desenvolvimento de um roteiro de trabalho eficiente pelos profissionais da área de vendas –

depende de um processo de gestão bem elaborado, que engloba os níveis corporativo, das unidades de negócio e funcional da organização. Para se conhecer melhor esse processo, é necessário compreender como se realiza a transição da administração estratégica para a administração de vendas. Em outras palavras como é realizado o direcionamento dos objetivos e estratégias no nível corporativo e das unidades de negócios para o nível funcional de vendas.

A organização que pretende se manter competitiva no atual ambiente de negócios precisa, como se sabe, de um alinhamento estratégico que dê suporte às equipes que têm contato com o cliente. Esse alinhamento depende do esforço conjunto da área de marketing e de vendas, no intuito de maximizar a percepção de valor pelo comprador ou usuário de bens e serviços. Segundo Toledo (2009), o processo de administração estratégica envolve quatro etapas, a saber:

- análise do ambiente competitivo;
- estabelecimento da direção estratégica;
- formulação da estratégia nos níveis corporativos, da unidade de negócios e funcionais;
- implantação das estratégias e estabelecimento de sistemas de controle.

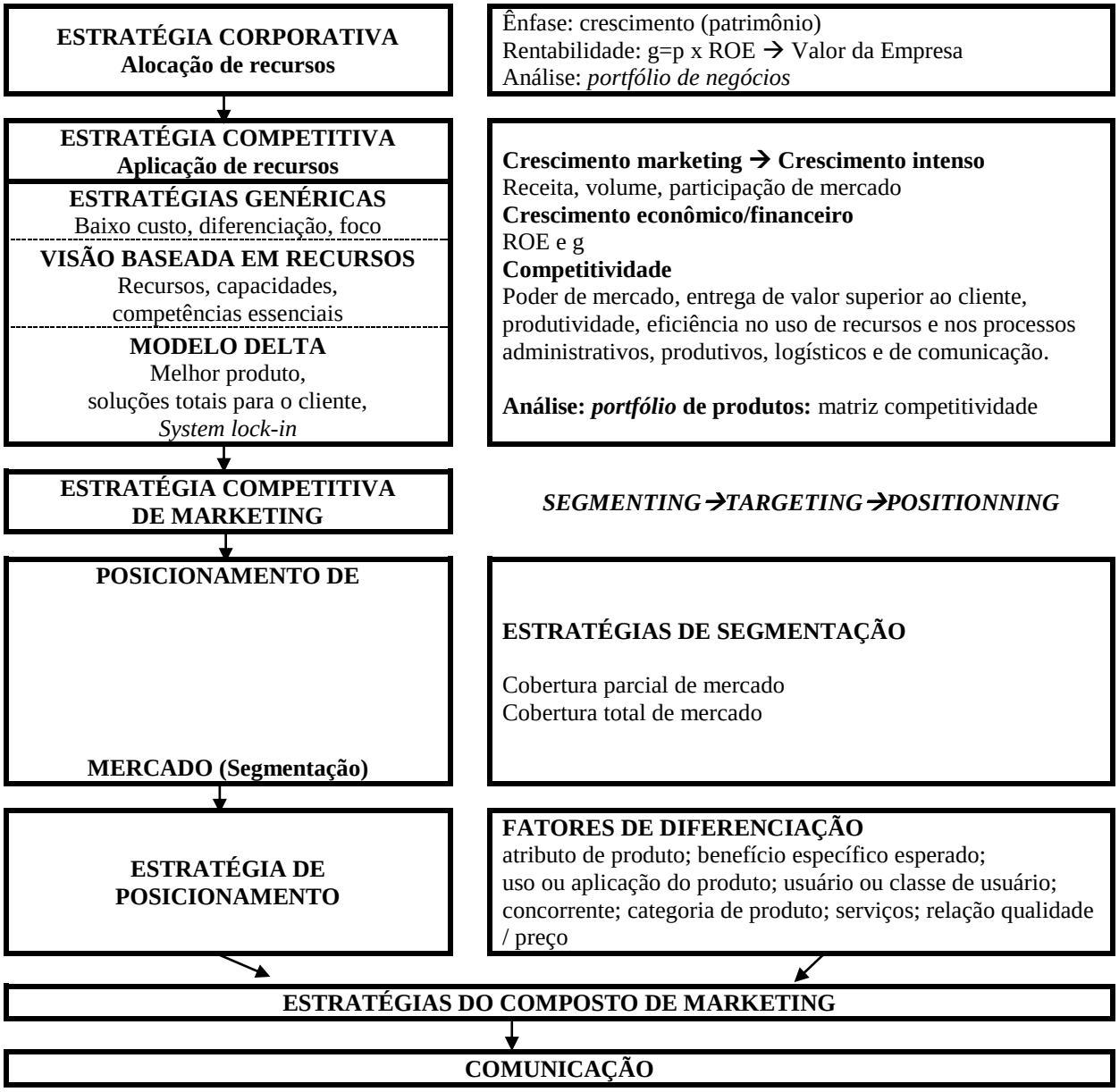
A área de vendas atua nesse processo dentro da área de marketing, no nível funcional. O marketing, nesta etapa, tem como objetivo o crescimento da unidade de negócios com base em seu posicionamento competitivo, que se desdobra em estratégias de segmentação e de posicionamento. A partir daí, definem-se as estratégias do composto de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. Em síntese, a área comercial tem como finalidade realizar as atividades estratégico-táticas de marketing, oferecendo para o público-alvo o produto certo, o preço adequado e a comunicação e distribuição eficientes.

Toledo (2009) apresenta, na figura 14, uma sistematização das etapas que caracterizam o processo de administração estratégica, onde a alocação de recursos pelo nível corporativo, proporciona uma série de decisões nos níveis de unidades de negócio, com o estabelecimento de estratégias competitivas que desencadearão a segmentação de clientes, o posicionamento de mercado e as estratégias do composto de marketing e que definirão o modo como será

realizada a comunicação com os clientes. Essa tarefa no nível funcional, é que realmente fará a diferença na entrega de valor para o cliente. Portanto, uma comunicação integrada de marketing que atenda, às necessidades do público-alvo da empresa é elemento importante na geração de valor para o mercado.

A transição da administração estratégica para a administração de vendas se dá ,portanto, na passagem de informações estratégicas como estratégias de crescimento, posicionamento competitivo e recursos do nível corporativo para o funcional, gerenciado pelo nível de unidades de negócios. Conforme demonstrado na figura 14.

Figura 14 – Da estratégia corporativa ao marketing estratégico



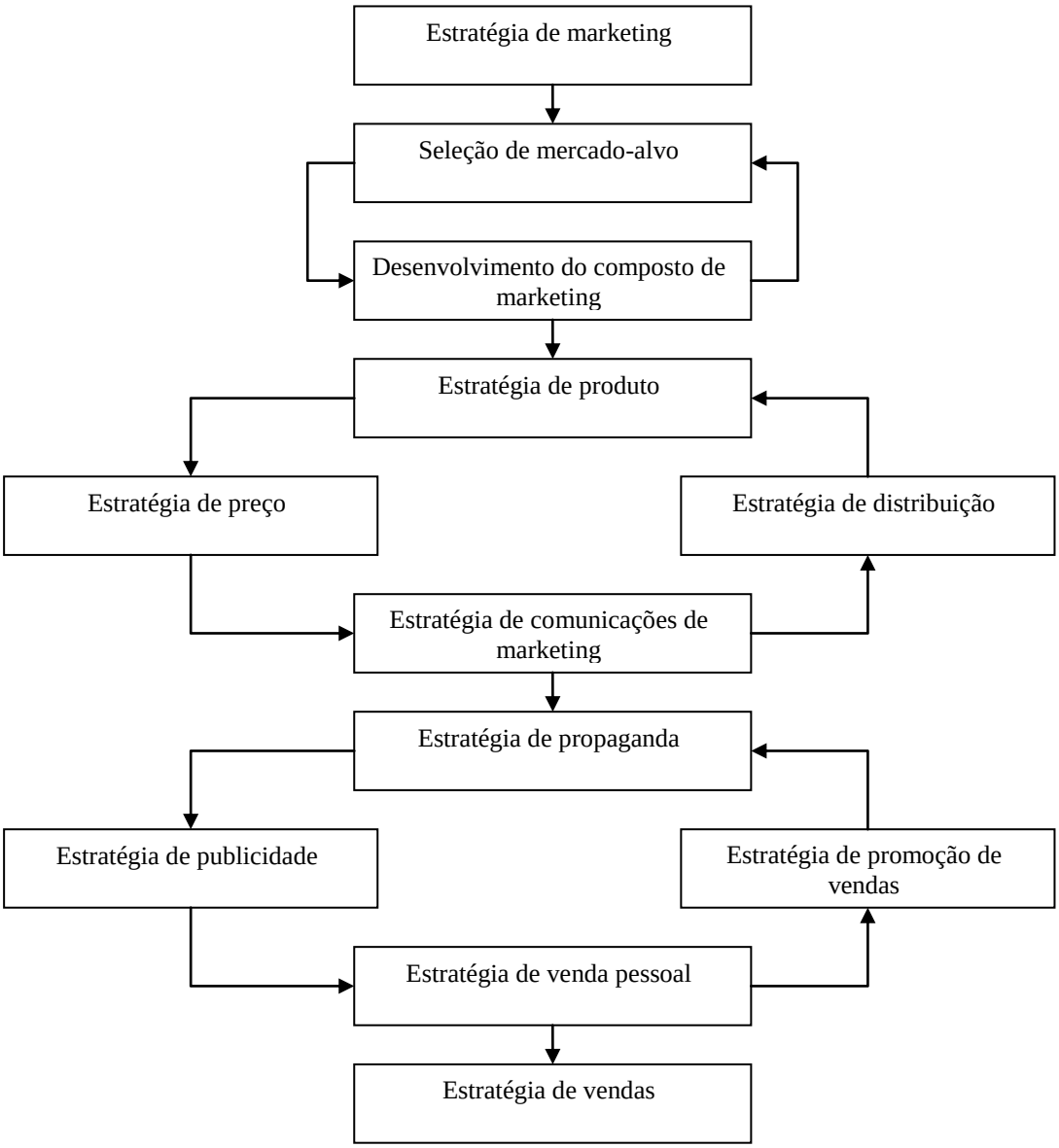
Fonte: Adaptado de Toledo (2009, p. 33)

Como se pode observar, o papel da força de vendas está ligado ao composto de comunicação, no nível funcional. Assim cabe ao gestor desenvolver as atividades de seus comandados não só para que a unidade de negócios seja rentável, como também para que o resultado apresentado possibilite o alcance dos objetivos estabelecidos no nível corporativo. Essa visão reforça o conceito da administração integrada dos diversos níveis organizacionais: corporativo, unidade de negócios e funcionais.

Na figura 15, evidencia-se a importância da comunicação com o mercado, que muitas vezes, é um dos grandes problemas vivenciados pela empresa contemporânea. A dificuldade de comunicação das organizações com seus clientes, em especial com canais de distribuição, é um reflexo do descompasso entre os níveis corporativos, de unidades de negócios e funcionais, mais especificamente entre as áreas de marketing e vendas.

Ingram *et al* (2008) também se preocupam em sistematizar um processo de administração estratégica que complementa o processo sistematizado por Toledo(2009), em que as estratégias de marketing desencadeiam uma série de atividades de produto, preço, comunicação e distribuição que influenciam a estratégia da venda pessoal. Como pode ser notado na figura 15, há uma dependência direta das ações de vendas das estratégias de marketing:

Figura 15 - Estratégia de marketing e venda pessoal



Fonte: Ingram *et al*, (2008, p. 59)

Destaca-se que a importância da venda pessoal cresce no mercado empresarial, devido ao rigor técnico de sua abordagem e ao tipo de atendimento individualizado.

Nesse sistema, a necessidade de maior contato com o cliente para a solução das suas necessidades exige das empresas um maior comprometimento na relação cliente – fornecedor, daí a importância do alinhamento estratégico dos níveis empresariais.

2.5- Mercado empresarial:

O mercado empresarial é aquele que segundo Hutt e Speh (2002) e Siqueira (2005), fornece bens e serviços para empresas, órgãos governamentais e instituições, seja para consumo ou para a revenda. O atendimento adequado nesse contexto existe uma interação entre todas as áreas da organização fornecedora com todas as áreas de contato do cliente. (TEJON; SZULCSEWSKI, 2002).

Para tanto, os vários setores da empresa fornecedora e da compradora devem estar alinhados, pois o processo de compra no B2B depende de uma aproximação mais estreita de setores como produção, marketing, vendas, compras, financeiro, entre outros.

Telles (2003), Kotler e Keller (2006) observam que o mercado empresarial é impulsionado pela demanda de clientes finais. Nele, as empresas produzem bens e serviços para outras organizações, que, por sua vez, produzem outros produtos ou os revendem para terceiros. No processo, as empresas fornecedoras devem esclarecer para seus clientes como eles poderão obter maiores receitas ou custos menores, ajudando na escolha do composto de bens e serviços, no gerenciamento de categorias de produtos, no gerenciamento de informações e na prestação de serviços aos consumidores.

Canal de distribuição varejista no mercado empresarial

Na atividade varejista, o vendedor precisa atentar para aspectos racionais como características dos produtos, precificação, garantias, estoques e, principalmente, para os emocionais como envolvimento do consumidor com a marca, lealdade ao ponto de venda e satisfação na utilização do bem ou serviço. Como se sabe, o, consumidor está cada vez mais exigente e já começa a comparar produtos, serviços prestados, informações transmitidas, entre outros fatores.

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal não empresarial. De acordo com Levy e Weitz (2000), as decisões estratégicas desse canal de distribuição estão relacionadas com:

a) **mercado-alvo** – o varejista precisa definir exatamente qual tipo de público irá atender; em outras palavras, é ele que define o seu perfil de cliente e não o contrário.Nesses termos, a decoração da loja, a localização, os serviços, os tipos de venda, o treinamento de vendedores, o composto de produtos, o merchandising e a precificação devem estar alinhados ao seu cliente-alvo;

b) **sortimento e suprimento de produtos –** o varejo precisa de estoques que atendam à demanda de sua zona de influência. A variedade de bens e serviços cria um comportamento do consumidor de conveniência, transformando o ponto de vendas em canal de abastecimento de primeira ordem, essencial para a satisfação das necessidades dos consumidores;

c) **serviços e ambiente da loja –** com o advento da globalização, a concorrência local se transformou em internacional. Consequentemente, a atividade varejista necessita reinventar-se continuamente. As lojas temáticas, nas quais o consumidor tem a oportunidade de experimentar a sensação de já ser dono do produto e de ter a percepção dos serviços que terá à sua disposição, são atualmente grandes polos geradores de demanda;

d) **preços –** apesar das diferenciações que podem surgir em virtude dos estudos de inovação, todo mercado possui um teto de preço que se dispõe a pagar. Cabe ao varejo identificar que níveis de preços são esses e verificar se eles remuneram as suas atividades, de forma que haja lucratividade no negócio. Observe-se que o cliente se propõe a pagar um pouco mais para ter um produto diferenciado, mesmo nas classes com menor poder aquisitivo. Assim, é importante gerar um diferencial competitivo que estimule o consumidor a desembolsar mais dinheiro para obter determinado bem ou serviço. Cabe à empresa pesquisar, analisar e implantar ações que lhe atribuam valor, como, por exemplo, o financiamento. O varejo, assim como qualquer canal de distribuição, pode proporcionar um sistema de financiamento para o seu cliente;

e) **promoção –** os aspectos promocionais nos canais varejistas são cada vez mais importantes para aumentar os volumes de venda, pois as promoções são oferecidas ao cliente final, proporcionando tanto aos produtores quanto aos canais o conhecimento do comportamento de compra de seus clientes, cujas reações são imediatas. Nesse contexto, também são relevantes outras ações como propaganda, venda pessoal, relações públicas etc. O importante é estar próximo do mercado-alvo, descobrindo suas tendências, seus comportamentos e suas necessidades;

f) **localização –** ao contrário de outras atividades econômicas, o varejo precisa obrigatoriamente estar próximo de seu cliente, portanto a sua localização é primordial. Os

clientes, principalmente em grandes centros urbanos, nem sempre estão dispostos a percorrer grandes distâncias para adquirir bens e serviços. Os supermercadistas já há algum tempo esforçam-se para levar suas lojas para perto de seus clientes.

Nota-se que o varejo moderno precisa atentar para os novos formatos de pontos de venda, como, por exemplo, combinações de livrarias com cafeterias, postos de gasolina com lojas de conveniência, caixas eletrônicos de banco com supermercados, açougue com biblioteca. Além disso, precisa atentar para os novos recursos tecnológicos, que ajudam na previsão de venda, no controle de estoques, na administração de pedidos, no cadastro de clientes, nos controles de crédito etc.

Mas não se deve perder de vista que toda inovação de sucesso é rapidamente copiada, portanto, as novidades esgotam-se facilmente e outros sistemas de vendas, como *e-commerce*, *telemarketing* etc., ameaçam o comércio varejista.

A procura por um posicionamento de marca forte com pontos de venda de fácil acesso, com serviços, composto de produtos, promoção adequada e preços compatíveis leva a uma incessante busca por diferenciais que gerem vantagens competitivas para o canal revendedor. Por outro lado, desse efeito decorre um consumidor independente de classe social, mais exigente, informado e à procura de novas oportunidades. A tecnologia e a globalização, que tornaram a competitividade mais acirrada, tornam o consumidor menos ingênuo e mostra-lhe inúmeras possibilidades de satisfazer suas necessidades com produtos que geram valor, preços compatíveis com o seu bolso e localização que facilita o acesso.

Como os canais varejistas conhecem o seu ambiente mercadológico, eles exigem que seus fornecedores contribuam para que seu negócio se desenvolva. Isso acarreta uma série de solicitações, que vão desde promoções no ponto de venda até embalagens diferenciadas e exclusivas.

A força de venda que atende ao *trade* precisa estar preparada para identificar e atender às necessidades desse canal, orientando-o para que perceba o diferencial competitivo desse fornecedor em relação à sua concorrência.

2.5.1- Diferenças entre marketing de bens de consumo e marketing de bens industriais

A compreensão das diferenças entre o marketing de bens de consumo e o de bens industriais, bem como do processo de compra do mercado empresarial que envolve a venda para outras empresas e para os canais de distribuição é um requisito importante no preparo da equipe de vendas para a entrega de valor ao cliente.

No mercado empresarial, o relacionamento entre cliente e fornecedor é diferente quando se trabalha com bens de consumo e bens industriais, pois os níveis de exigência no canal revendedor diferem-se dos níveis de exigência de uma indústria. Aspectos como comportamento de compra, tempo de atendimento, volume de informações, entre outros, precisam ser considerados na abordagem dos clientes.

No quadro 18, a seguir Siqueira (2005) apresenta uma comparação entre o marketing de bens de consumo e o marketing industrial:

Quadro 18 – Comparação entre o marketing de bens de consumo e o industrial

Características	Bens de consumo	Bens industriais	Serviços
1. Tipo de consumidor	Consumidor individual	Consumidor institucional (público ou privado)	Consumidor institucional
2. Número de compradores	Grande número e disperso geograficamente	Pequeno número e concentrado geograficamente (em muitos setores industriais)	Grande número e dispersos Pequeno número e concentrados
3. Demanda		Demanda derivada dos bens de consumo	Demanda derivada dos bens industriais Demanda originária dos bens de consumo
4. Comportamento na compra	Compra por impulso, havendo, no entanto, o processo racional	Compra baseada no desempenho	Compra com base no desempenho
5. Produto	Tangível	Tangível	Intangível
6. Embalagem	Elemento importante como proteção e como promoção	Proteção dos produtos ou inexistente	Inexistente
7. Armazenagem e estocagem	Elemento importante na disponibilidade dos produtos	Importante para prover a disponibilidade do produto	Inexistente
8. Homogeneidade do produto	Possível a padronização Produtos praticamente iguais	Possível produzir produtos praticamente iguais	Nem sempre possível Dois serviços, principalmente técnicos, dificilmente são iguais
9. Requisição de patentes	Uso de patentes	Uso de patentes	Não se conhece patente de serviço
10. Distribuição	Canais longos e curtos	Canais curtos	Em geral, não há distribuição A produção e o consumo são praticamente instantâneos
11. Composto de promoção	Propaganda e promoção de vendas são mais importantes. Funcionando a venda pessoal como apoio	Venda Pessoal é importante Propaganda e promoção de vendas constituem apoio	Venda pessoal é importante Propaganda é um apoio
12. Promoção e exposição de produtos e serviços	Intensa exposição nos pontos de vendas	Técnica possível de ser usada	Os serviços não podem ser expostos

Fonte: Siqueira (2005, p. 17)

Hutt e Speh (2002) assinalam que o mercado industrial e o de bens de consumo são diferentes na natureza e na demanda de mercado, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências ambientais (economia, política, legislação) e na estratégia de mercado. O consumidor de bem de consumo reage mais emocionalmente às

ofertas enquanto que os clientes industriais antes de efetuarem uma aquisição precisam ter informações mais técnicas e menos subjetivas para a sua tomada de decisão.

Para Rodrigues Filho e Amigo (2000, p. 24), os produtos oriundos das empresas decorrem de um conjunto de "relacionamentos técnicos e pessoais entre comprador e vendedor". Essa capacidade de comunicação torna possível a satisfação das necessidades de ambas as partes e leva a empresa fornecedora a se preocupar com a capacitação de seus executivos de vendas, e de outras áreas da organização para que estejam preparados para analisar, planejar desenvolver e implantar bens e serviços que atendam às expectativas do comprador industrial, uma vez que sua demanda deriva da procura por produtos da cadeia de bens e serviços de consumo.

De acordo com Toledo e Amigo (1999, p. 65), o marketing empresarial tem um vínculo forte com a estratégia corporativa da empresa, pois "ativa definindo mercado de interesse, adequando a oferta à demanda e ajustando o conjunto de elementos (segmentação, política de produtos, política de preços, distribuição e promoção) que deverá proporcionar a diferenciação necessária para garantir o bom desempenho da empresa". Portanto, o marketing empresarial é estabelecido com base na segmentação de mercado, no conhecimento da empresa, na sua capacitação interna e na análise externa do ambiente que a cerca.

A relação entre as idéias dos autores apresentados acima, se dá pela preocupação que demonstram em satisfazer as necessidades dos consumidores por meio da capacitação não só da área de vendas como também dos outros setores da empresa.

A compreensão desses fatores do marketing empresarial resulta em um conjunto de atividades que coloca à disposição dos compradores bens e serviços que realmente satisfaçam as suas necessidades e lhes possibilitem produzir ou revender produtos que integrem para frente a sua cadeia de distribuição, gerando valor para seus clientes, construindo um fluxo virtuoso de bens e serviços. Baseado nesse conceito, o sistema de compras no mercado empresarial tem evoluído em consonância com o mercado de bens de consumo, uma vez que o seu trabalho se reflete diretamente na oferta de produtos para esse mercado.

2.5.2- Decisões de compra

As decisões de compra no mercado empresarial, por serem mais racionais do que na aquisição de bens de consumo por consumidores finais, requerem um esforço extra da empresa, pois envolvem, muitas vezes, vários setores da organização para análise, especificação, aquisição e implantação do bem ou serviço.

Os objetivos desse tipo de compra, segundo Siqueira (2005), são os seguintes:

- prover continuidade de compra para evitar interrupção nos programas de produção;
- evitar desperdício, duplicação e obsolescência dos materiais;
- garantir nível mínimo de esforço para evitar problemas de continuidade da produção;
- manter padrões de qualidade dos produtos;
- permitir à empresa conquistar clientes e se manter competitiva;
- comprar com o menor custo, mantendo os padrões de qualidade e finalidade requeridos.

O mesmo autor em outra obra (Siqueira, 1995) já havia abordado os objetivos específicos da compra empresarial como sendo os seguintes:

- fabricantes – adquirem bens e serviços para manter a qualidade de sua produção com o menor custo possível;
- atacadistas/varejistas – adquirem produtos contando com um bom composto da linha de produtos que geram a maximização da escolha por parte do consumidor final. Procuram exclusividade na venda dos produtos e esperam que os fabricantes colaborem com apoio na comunicação e comercialização dos bens e serviços;
- organizações sem fins lucrativos – adquirem produtos sob condições especiais como preço, prestação de serviços e aceitação desses produtos pela sociedade em geral;
- governo – adquire produtos dentro de especificações precisas, com o menor custo e com condições técnicas que garantam um mínimo de atendimento às necessidades

requeridas pelo edital de compras. As compras governamentais seguem uma legislação especial que deve demonstrar transparência e imparcialidade na decisão pelo fornecedor.

As contribuições do autor no entendimento das decisões de compra dos clientes empresariais resultam no fato de que a qualidade dos bens e serviços é importante, mas a continuidade de fornecimento é fator chave uma vez que para se manter como fornecedor de um determinado cliente, a empresa necessita manter um relacionamento que agregue valor para o cliente e para ela.

Para Hutt e Speh (2002, p. 57), os objetivos dos compradores empresariais são os seguintes:

- fluxo ininterrupto de materiais: evita a paralisação das atividades produtivas da empresa;
- gerenciamento de estoques: minimiza investimentos em inventários;
- melhora da qualidade: obtida por meio da criação contínua dos melhores produtos e serviços;
- desenvolvimento e gerenciamento de relacionamento com os fornecedores: possibilita construir relações produtivas com a cadeia de suprimentos;
- custo total mais baixo: aquisição de produtos com o custo mais baixo possível, sem comprometer a qualidade;
- redução de custos administrativos: estabelece um processo burocrático que seja eficiente na gestão das compras;
- aumento da posição competitiva da empresa: estabelece parcerias com os fornecedores para a redução dos custos da cadeia e aumento das vantagens competitivas.

Os autores assim como Siqueira (2005), observam que os objetivos dos compradores industriais são a continuidade do processo de fornecimento; a troca constante de fornecedor é dispendiosa; procuram evidentemente custos baixos para o processo produtivo, mas não descartam o relacionamento com os fornecedores ponto importante para a conquista de vantagens competitivas para a sua empresa.

O processo de compra organizacional

O processo de compra organizacional envolve vários aspectos que são levados em consideração na tomada de decisões da compra. Esses elementos não podem ser observados isoladamente, uma vez que os critérios da compra empresarial devem estar interligados de modo que se maximize o resultado do esforço de compra. De acordo com Kotler e Keller (2006), tais elementos são:

- reconhecimento do problema: gera necessidade de aquisição de matéria-prima ou equipamentos ou, ainda, a prestação de um serviço que mantenha ou melhore o fluxo produtivo;
- descrição geral da necessidade: a área interessada especifica a sua necessidade, podendo opinar sobre o modo como o problema será resolvido;
- especificação do produto: a área interessada e a área de compras alinham uma gama de características do produto e também especificam os fornecedores capacitados para atender à demanda;
- procura de fornecedores: o setor de suprimentos inicia a negociação com os principais fornecedores;
- solicitação de propostas: o mesmo setor, após selecionar as melhores alternativas entre os fornecedores, solicita as propostas de fornecimento;
- seleção de fornecedores: em posse de todas as propostas, esse setor escolhe quem fornecerá o bem ou serviço;
- especificação do pedido de rotina: a área de compras emite a solicitação de fornecimento de acordo com os critérios de fornecimento, prazos e condições de pagamento negociados;
- revisão do desempenho: a área de suprimentos solicita, do setor que demandou a aquisição do produto, um relatório sobre o desempenho dele.

Esse processo de aquisição de bens e serviços no mercado empresarial é utilizado nas seguintes situações de compras, citadas por Hutt e Speh (2002):

- compra nova: os produtos são adquiridos pela primeira vez para solucionar novas necessidades, sendo que, muitas vezes, o comprador não tem experiência de compra desse material;
- recompra direta: a compra é realizada de forma periódica, por isso o comprador tem vasto conhecimento sobre os produtos e fornecedores, o que não exige grande esforço da parte dele;
- recompra modificada: os compradores procuram novas alternativas para a aquisição de produtos que já adquirem com frequência, a fim de encontrar soluções que melhorem a relação custo/benefício.

As empresas, quando compram, utilizam vários setores da organização e as pessoas envolvidas influenciam de algum modo a escolha do melhor produto e fornecedor. A essa "união", Wesbter Jr. e Wind (1975) chamam de centro de compras. Os setores e pessoas envolvidas no centro de compras compartilham opiniões, decisões e responsabilidades, desempenhando papéis de compra que os autores designam como:

- guardiões: membros do grupo que colaboram com o fluxo de informações;
- influenciador: pessoas que são chamadas a opinar sobre o processo de fornecimento de produto;
- decisores: membros dos setores que tem poder para decidir sobre a melhor alternativa de fornecimento;
- compradores: pessoas cuja função é negociar com os fornecedores e efetivar a aquisição dos produtos, realizando também uma parte burocrática da compra;
- usuários: pessoas que atuam nos setores que utilizam o produto.

Dependendo da complexidade do processo de compra, bem como do tamanho da empresa ou do volume de compras e dos valores de aquisição, os papéis de compra podem ser desempenhados por uma única pessoa ou por várias, situação em que os papéis e responsabilidades se misturam.

De acordo com Shapiro e Sviokla (1994, p. 96), "o envolvimento no processo decisório da compra organizacional cria uma dinâmica de grupo que a empresa vendedora deve levar em

consideração durante seu planejamento de venda". Perguntas importantes devem receber respostas claras e firmes, como as elencadas a seguir:

- quem são os integrantes do grupo envolvido na compra?;
- como irão interagir essas pessoas?;
- quem terá opinião preponderante e quem irá acatar tais opiniões?.

Obtidas as respostas a essas perguntas, é possível delinear as relações de poder dentro dos centros de compra e, como consequência, obtém-se melhor definição dos papéis de compra.
Para Capon (2001), os compradores empresariais procuram constantemente elevar o seu poder de barganha junto a seus fornecedores. Para tanto, eles desenvolvem e preservam opções de empresas fornecedoras, armazenam e usam informações para avaliar novas alternativas, constroem suportes internos por meio dos centros de compra e desenvolvem e praticam habilidades de negociação constantemente.

Os clientes organizacionais definem prioridades estratégicas de compras, com o intuito de maximizar os resultados na aquisição de bens e serviços. Uma boa relação custo/benefício poderá fazer a empresa conseguir colocar no mercado produtos competitivos e, assim, construir uma percepção de valor em seus clientes. Hutt e Speh (2002, p. 84) apresentam as prioridades estratégicas em compras dos mercados empresariais:

Quadro 19 – Prioridades estratégicas em compras

Prioridades estratégicas	Descrição
Modelar o custo total das compras	Desenvolver um claro entendimento dos fatores que dirigem o custo dos produtos e serviços adquiridos
Criar estratégias de compras associadas aos objetivos corporativos	Conduzir uma análise rigorosa do segmento de fornecimento para determinar como os fornecedores podem contribuir com valores fundamentais para as metas corporativas
Construir e sustentar relações com o fornecedor	Estruturar relações com os principais fornecedores para atingir confiança mútua e congruência de metas
Integrar a cadeia de suprimentos	Gerenciar as compras e o fluxo de materiais dos fornecedores para a produção e para os clientes
Alavancar as inovações dos fornecedores	Agregar valor fazendo com que os fornecedores participem diretamente no processo de desenvolvimento de novos produtos

Fonte: Hutt e Speh (2002, p. 84)

As prioridades apresentadas mostram a importância que deve ser dada ao relacionamento de compradores e vendedores. A participação do fornecedor na rotina de seu cliente é, de fato, uma questão estratégica, uma vez que o conhecimento gerado sobre o negócio desse comprador levará a empresa vendedora a atendê-lo de modo eficiente, respeitando preço, prazo, logística, inovação, criatividade, entre outros aspectos.

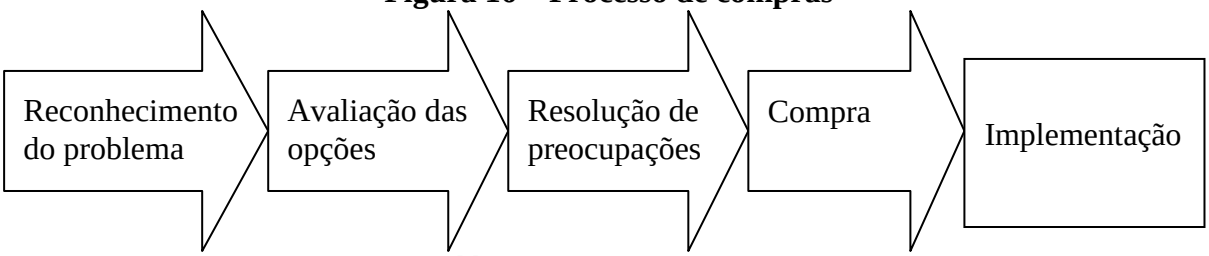
Para Webster Jr. e Wind (1975, p. 47), o processo decisório para compras organizacionais é composto de cinco etapas são elas:

- identificação da necessidade: a organização necessita que seja adquirido determinado bem ou serviço que está faltando para o processo produtivo ou para a realização de qualquer atividade da empresa;
- estabelecimento de objetivos e especificações: as partes envolvidas definem corretamente as características dos produtos que precisam ser adquiridos para a satisfação das necessidades das áreas ou pessoas que reconheceram o problema de falta de algum produto;
- identificação das alternativas de compra: etapa que permite definir quem pode fornecer os bens e serviços e como isso será realizado. Os fornecedores são então acionados para apresentar as suas melhores propostas. Quando se trata de uma compra nova, outros setores que estão dentro do centro de compras podem ser chamados para desenvolver, em conjunto com a área de compra, novos fornecedores: A etapa requer cuidados especiais, pois a definição de novas empresas fornecedoras pode levar determinado tempo, principalmente quando o bem ou serviço que deve ser adquirido necessita de especificações técnicas complexas;
- avaliação das ações alternativas de compra: nesta etapa comparam-se todas as propostas recebidas dos fornecedores, levando-se em consideração as características mais relevantes para que seja tomada a decisão da compra. O preço, dependendo do bem ou serviço a ser adquirido, pode não ser o ponto definitivo da transação. Características de tecnologia, logística, assistência técnica, treinamento de uso, entre outras, podem ser fatores mais importantes do que o financeiro. É fundamental que os membros do centro de compras opinem sobre qual é a melhor alternativa de fornecimento, uma vez que eles serão responsáveis pelo resultado do processo de compra;
- escolha do fornecedor: esse é o último estágio descrito por Webster Jr. e Wind (1975). A decisão pode ser apenas do comprador organizacional ou, dependendo da

complexidade da compra, os participantes do centro de compras também opinam. Salienta-se que, muitas vezes, são ouvidos os membros diretamente envolvidos no processo produtivo, como é o caso dos usuários.

Outra abordagem para o processo de compras é a de por Rackham e De Vincentis (2007). A estrutura apresentada por eles é a seguinte:

Figura 16 – Processo de compras



Fonte: Rackham e De Vincentis (2007, p. 71)

A diferença entre esse último processo e o de Webster Jr. e Wind (1975) é o envolvimento do vendedor na solução das objeções impostas pelo centro de compras. O trabalho de responder às dúvidas dos clientes deve ser realizado por todos os envolvidos no processo de fornecimento da empresa vendedora. A área técnica pode ser chamada a atuar junto com a área comercial para que detalhes de fornecimento sejam fornecidos ao cliente.

Um fator relevante na sequência de Rackham e De Vincentis (2007) é a implementação: O cliente é orientado quanto à maneira de instalar e utilizar o produto, o que permite a maximização de sua utilização e, assim, o maior envolvimento do cliente com a empresa fornecedora.

Castro e Neves (2008, p. 26) definem o processo de compra industrial como um conjunto de sete etapas, a saber:

- antecipação ou reconhecimento do problema: a organização identifica a necessidade de aquisição de um bem ou serviço;
- determinação e descrição das características e quantidades do item a ser comprado: especificação detalhada dos produtos a serem comprados. Muitas vezes, é necessário o envolvimento da área técnica da empresa;

- procura e qualificação de fornecedores: é realizada uma pré-seleção dos fornecedores de acordo com os critérios estabelecidos na etapa anterior;
- requisição de proposta: momento em que é solicitado aos potenciais fornecedores as suas propostas de fornecimento. O nível de detalhamento técnico nesse caso depende da complexidade da compra;
- avaliação das propostas e seleção dos fornecedores: os envolvidos no processo de compra serão chamados para contribuírem na tomada de decisão da aquisição;
- rotina de compra: é a parte burocrática do processo de compra. Emissão do pedido, recebimento e conferência do que foi entregue, pagamento dos fornecedores são alguns elementos dessa etapa;
- avaliação de desempenho e retorno: após a utilização do produto, é feita uma avaliação para se estabelecerem os pontos positivos e/ou negativos dos bens e serviços adquiridos. Essa experiência com a empresa fornecedora resultará ou não em nova compra.

A contribuição de Castro e Neves (2008) é alertar o vendedor sobre o importante acompanhamento de todas as etapas do fornecimento, principalmente quando o cliente começa a revender o produto. O vendedor do mercado empresarial deve fazer a experiência na revenda de seus produtos ser positiva. Portanto, o correto entendimento da necessidade do cliente, bem como das limitações da empresa na venda dos bens e serviços, é de vital importância para a geração de valor. Além disso, o envolvimento de outras áreas do fornecedor, além da comercial, pode ser de grande valia na busca pela satisfação completa do canal de distribuição.

De Acordo com Siqueira (2005, p. 152), o processo da compra empresarial é composto por:

- determinação da necessidade de comprar produtos e serviços;
- comunicação entre os membros da organização, que se acham envolvidos na compra ou revenderão o bem ou serviço;
- atividades de busca de informação sobre os principais fornecedores;
- avaliação das alternativas de fornecimento;
- seleção dos fornecedores;
- entendimentos necessários com as organizações fornecedoras (negociação de preços, entregas, garantias, atendimento às especificações).

O que é proposto pelo autor contribui para alertar para a comunicação existente entre os membros do centro de compras da organização. Isso reforça o cuidado que a equipe de vendas do fornecedor deve ter quanto ao desenvolvimento de relacionamento com as diversas pessoas que fazem parte do centro de compras.

Trata-se de uma questão relevante, pois a identificação das pessoas que têm poder de influenciar e decidir o processo de compra pode fazer os vendedores serem mais criteriosos quanto ao entendimento e satisfação da necessidade da compra ao mesmo tempo em que podem administrar melhor os recursos colocados à disposição pelo fornecedor para a conquista e manutenção dos clientes.

Siqueira (2005, p. 152) apresenta, ainda, as diferenças entre os padrões de compra dos compradores empresariais e os padrões de compra dos consumidores finais de bens de consumo como seguem:

- prazo de negociação: devido às especificações técnicas, aos volumes de produtos e ao dinheiro envolvidos, as negociações demandam um tempo maior do que as negociações de bens e serviços para o consumidor final. Outro fato de relevância é que a compra empresarial envolve várias pessoas atuando como influenciadores decisores e usuários, o que aumenta consideravelmente o tempo gasto no processo de decisão;
- frequência de compra: bens e serviços empresariais podem levar anos para serem comprados, devido à variação da necessidade do cliente. As empresas fornecedoras precisam se adequar ao momento de compra desses produtos, para que a falta de rotina de aquisição por parte dos clientes não gere descontinuidade nos volumes e frequências de venda de seus bens e serviços. A frequência de compra de produtos de consumo é muito maior do que a de bens e serviços empresariais, devido à própria natureza de cada mercado. Quando o cliente é um atacadista ou varejista, deve-se ter o cuidado de entender qual é o giro do produto naquele ponto de venda a fim de se evitar que ele fique muito tempo sem repetir a compra do fornecedor: um produto muito tempo na prateleira pode desestimular o canal a fazer nova aquisição de produtos da empresa;
- tamanho do pedido: os pedidos realizados por empresas tendem a ser maiores do que os realizados por pessoas físicas. Isso implica cuidados especiais com estoques, logística

de transporte, embalagem, tempo de reposição de produtos e assistência técnica, que são entregues junto com os produtos adquiridos;

- compra direta: uma característica importante no mercado empresarial é a venda direta do fornecedor para o cliente que efetivamente utilizará o produto. Essa cadeia de distribuição curta tende a ser mais eficiente dentro do contexto de vendas industriais ou empresariais, devido à complexidade envolvida no fornecimento de produtos para um cliente que transformará esses bens e serviços em outros produtos ou, ainda, os revenderá para outros clientes. Embora a utilização de canais de distribuição aconteça no mercado industrial, quanto maior for a distância entre produtores e clientes, maior poderá ser a dissonância de entendimento das vantagens dos produtos. O grande objetivo, portanto, é que o relacionamento entre quem produz o produto e quem o adquire seja o mais direto possível, melhorando o entendimento das necessidades reais dos clientes e a oferta de produto que realmente as satisfaçam. Desse modo, o grande compromisso do *trade* com a indústria é reduzir a distância entre produtores e consumidores finais. A cadeia de distribuição de produtos de consumo precisa estar próxima do consumidor; assim, é necessária uma rede de distribuição mais longa mas, ao mesmo tempo, preparada para dar total apoio ao seu cliente quando ele necessitar;
- acordos recíprocos: na compra empresarial, a possibilidade de ocorrerem permutas é bastante frequente. As empresas trocam bens e serviços que podem gerar ganhos significativos para ambos os lados. Já entre canais de revenda e seus clientes, podem ocorrer trocas, mas a possibilidade é bem menor;
- exigências de bom atendimento: os compradores e as empresas, no mercado negócio a negócio, tendem a ser mais exigentes no relacionamento com seus fornecedores. O tempo maior de negociação, a pressão por adquirir produtos que realmente gerem maior produtividade e o volume de pessoas, características técnicas e dinheiro levam ao aumento da exigência dos clientes por atendimentos mais rápidos e eficientes. O custo da transação comercial é alto não só no sentido financeiro como também quanto à energia despendida por fabricantes e clientes. O consumidor final também exige bom atendimento, mas, de maneira geral, possui mais paciência e é mais complacente. O nível de exigência de quem compra bens de consumo é menor do que o dos canais revendedores, das empresas, dos órgãos governamentais e das instituições que compram no mercado empresarial;
- exigência de qualidade e entrega: questões relativas à qualidade e assertividade na entrega levam os clientes empresariais a valorizarem mais os seus fornecedores. Os problemas

para um cliente empresarial, quando adquire produtos com qualidade duvidosa e de empresa que não cumpre prazos de entrega, podem assumir imensa proporção. Já no atendimento de clientes de bens de consumo, embora possam ocorrer problemas com a qualidade e a entrega, eles são de dimensões menores e, geralmente, acontecem de forma isolada ou com um poder de retaliação menor do que o de uma empresa que teve sua produtividade prejudicada pela falta de produtos ou por questões relacionadas com a qualidade dos serviços e bens adquiridos;

- arrendar em vez de comprar: as empresas que necessitam de máquinas e equipamentos, muitas vezes, optam por arrendar ou fazer *leasing*, evitando incorporar aos seus ativos maquinários que podem ficar obsoletos rapidamente ou que necessitam ser substituídos com certa frequência por razões técnicas. O arrendamento mercantil evita a imobilização de capital, permitindo que a empresa, ao mesmo tempo, tenha o equipamento de que precisa e mantenha o seu capital de giro. O mercado de bens de consumo utiliza esse sistema há muito tempo, principalmente para bens comparáveis ou de uso especial, como aluguel de carros, residências, equipamentos para a prática de lazer e esportes.

Os padrões aqui descritos refletem premissas importantes para fornecedores e clientes terem um relacionamento duradouro e rentável. A geração de valor no mercado empresarial exige um esforço contínuo na busca de informações sobre clientes e mercado e o aperfeiçoamento dos processos produtivos que satisfaçam a plena necessidade das empresas compradoras, bem como mantenham a preferência e rentabilidade do fornecedor.

O processo de compra empresarial, para Ballou (2001, p. 327), envolve várias atividades que são associadas para aumentar a margem de acesso de bens e serviços pelas organizações. Estas atividades envolvem:

- selecionar e qualificar os fornecedores;
- classificar o desempenho do fornecedor;
- negociar contratos;
- comparar preços, qualidade e serviços;
- pesquisar produtos e serviços;
- determinar quando comprar;
- determinar prazos de vendas;

- avaliar o valor recebido;
- medir a qualidade da entrega, caso ela não seja de responsabilidade do controle de qualidade;
- prever preços, serviços e, algumas vezes, mudanças da demanda;
- especificar a forma como os produtos serão recebidos.

A contribuição desse estudioso está na atenção que dispensa à avaliação do valor recebido, isto é, qual vantagem é gerada pelo fornecedor para que o comprador possa capitalizar o seu negócio e, com isso, proporcionar para seus clientes vantagens competitivas que o mantenham como fornecedor preferencial.

A cadeia de fornecimento, então é preservada por uma série de competências desenvolvidas por fornecedores e clientes, as quais são responsáveis pela irrigação constante da rede de distribuição de bens e serviços gerada pela cadeia de suprimentos empresarial. Essa cadeia precisa manter a qualidade, o relacionamento e os diferenciais competitivos que respeitem a equação de retornos sobre os ativos, e consiga atender os consumidores finais, no caso da revenda de bens de consumo, na maior parte de suas necessidades.

As decisões de compras no mercado empresarial dependem, segundo Ballou (2001, p. 312), de três estratégias distintas:

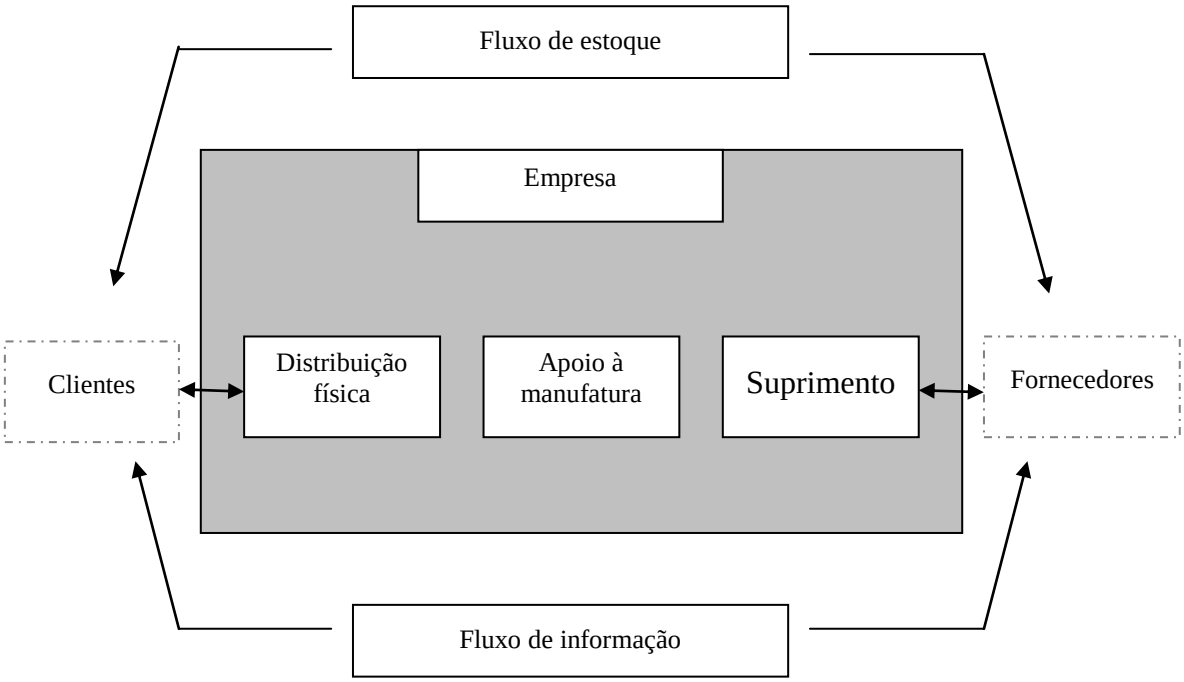
- estratégia de estoque: previsão de estoque, fundamentos de estocagem, decisão de estoque, decisões de compra e de programação de suprimentos;
- estratégia de transporte: fundamentos de transporte e decisões de transporte;
- estratégia de localização: decisões de localização e processo de planejamento da rede de suprimentos.

Essas estratégias estão atreladas ao objetivo principal de atender a todas ou a maior parte das necessidades dos clientes, evitando a interrupção de fornecimento de bens e serviços, uma vez que quando ela ocorre, impacta de forma negativa todos os participantes da cadeia de negócios.

As considerações do autor reforçam a importância do processo de decisão de compra que envolve inclusive os participantes do centro de compras das organizações, os quais, de acordo com sua experiência, maximizam os retornos desejados quando adquirem bens e serviços para a continuidade de seus negócios.

Para Bowersox e Closs (2001), o processo de compra organizacional possui uma integração fundamentada no fluxo de informação e no fluxo de estoque que interage com outros elementos do processo, conforme representado na figura a seguir:

Figura 17 – Processo de compra organizacional



Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 99)

Eles defendem o relacionamento de tais elementos como fator importante para que os gestores de suprimentos consigam atingir os seus objetivos de maximização de retorno sobre os investimentos. O ciclo demonstrado requer constante acompanhamento dos participantes do centro de compras, bem como dos executivos de contas dos fornecedores responsáveis pelo atendimento a esses clientes. Isso permite que as decisões de compra sejam tomadas do modo mais racional possível, baseadas em informações seguras e que, de preferência, dêem uma noção clara dos ganhos que a compra possibilitará para a empresa.

Taylor (2005) alerta para a dificuldade da tomada de decisão da compra quando a empresa possui um grande número de fornecedores. Segundo ele, a dificuldade em escolher o melhor fornecedor para uma compra específica pode gerar insegurança no processo, o que levará a um gasto maior de tempo na tomada de decisão.

A pergunta que deve ser feita é: a empresa suportará uma demora no suprimento de bens, matérias-primas, insumos e serviços? O fato de possuir muitos fornecedores tem, ainda, um outro componente preocupante: a perda pelo cliente do poder de barganha. A compra realizada de muitas empresas teoricamente faz o volume ser dividido entre elas; desse modo, o cliente pode deixar de ser importante para o fornecedor, e a probabilidade de atrasos na entrega, de problemas com qualidade e de assistência técnica tende a aumentar.

As empresas que compram no mercado empresarial estão reduzindo o número de fornecedores justamente para aumentar o poder de barganha. O aumento no volume de compras de um determinado fornecedor aumenta automaticamente o seu poder na cadeia de suprimentos.

As decisões de compra são baseadas em três premissas básicas Futrell (2003, p.100):

- tomada de decisão rotineira: a empresa adquire bens e serviços continuamente de acordo com as parcerias comerciais firmadas com os fornecedores habituais. Ela não exige grande esforço dos compradores da empresa;
- tomada de decisão limitada: o cliente não está familiarizado com determinada marca ou produto, de forma que a área de compras necessita prospectar informações para dar suporte às decisões dos compradores e dos demais participantes do centro de compras. O intuito é garantir a melhor relação custo/benefício e evitar a troca de fornecedores;
- tomada de decisão extensiva: o comprador realiza um grande esforço para adquirir determinado produto, devido à sua falta de conhecimento sobre ele. Há alto investimento financeiro e/ou dificuldades geradas pelos participantes do centro de compras; falta de fornecedores confiáveis; legislação que dificulta a compra de determinadas matérias-primas e insumo e escassez de produtos no mercado.

As três premissas levam em consideração a experiência e o esforço de compra realizado pela organização. A força de vendas dos fornecedores deve alinhar- se às experiências de compra desses clientes, bem como às suas expectativas e objeções em relação aos produtos e às

empresas envolvidas no processo. O relacionamento entre compradores e vendedores é vital para que o processo da decisão da compra aconteça da maneira mais natural possível.

O entendimento das características de cada cliente; a identificação dos papéis de compra; o crescimento dos objetivos que levam a um processo de compras; o crescimento do cliente e das potencialidades e fragilidades da sua empresa, bem como o amplo conhecimento do mercado com que se relaciona, são pontos fundamentais para que a área de vendas das empresas que fornecem produtos para o mercado empresarial gere valor para o cliente e, dessa maneira, conquiste uma posição diferenciada no conjunto de fornecedores da organização.

2.6- Comunicação integrada de marketing (CIM)

Como o intuito das empresas é ofertar o melhor para seus clientes, a identificação das necessidades e a completa comunicação interna e externa são primordiais. Nesse contexto, entender os benefícios que a CIM agrega ao trabalho realizado pelo time de vendas é fundamental.

A CIM foi desenvolvida como desdobramento da comunicação de marketing. Kotler e Keller (2006, p.532) a definem como o "meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os produtos e marcas que comercializam".

Na relação venda pessoal e CIM, "deve-se desenvolver um plano para a função de venda pessoal e incluir discussões e informações sobre como a função se ajusta às demais variáveis de comunicação" (OGDEN, 2002, p. 103). Outro ponto a ser considerado é o envolvimento entre marketing e vendas, que gera muitos conflitos nas organizações.

Desenvolver um trabalho em conjunto para que as duas áreas se unam para alcançar o objetivo traçado no planejamento corporativo é imprescindível. Os planos de marketing e vendas devem ser integrados, sendo o último oriundo do plano de marketing. O entendimento das atividades de cada uma dessas áreas pode levar a uma colaboração realmente efetiva e, como consequência, à integração da comunicação.

Para definir a CIM, faz-se referência ao próprio conceito de marketing, que é o levantamento das necessidades dos clientes de uma empresa e à elaboração de um marketing mix que venha a atendê-las.

Para Kotler e Keller (2006, p. 4), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Já Mcdonald (2008, p. 2) o define como “todas as atividades de uma organização que são impulsionadas para um desejo de satisfazer as necessidades dos clientes”. Churchill e Peter (2000, p. 4), por sua vez, o conceituam como “o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”. Por fim, para a *Americam Marketing Association*, “é uma atividade organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor e gerenciar relacionamento com clientes, mantendo benefícios para a organização e seus públicos de interesse”. (OGDEN e CRESCITELLI, 2007, p. 1).

As definições sobre marketing apresentadas atestam a importância cada vez maior da aproximação das empresas com seus clientes tanto canais de distribuição quanto com os clientes industriais e os consumidores finais. A satisfação das necessidades dos clientes requer um trabalho acurado no levantamento de informações, análise dessas, desenvolvimento e oferta de produtos que atendam aos anseios dos consumidores.

Uma vez que o marketing deve se comunicar com vários públicos, importa que as organizações elaborem uma comunicação que consiga atingir, com o mesmo conteúdo, a atenção de clientes, fornecedores, concorrentes, governo e público em geral.

Aiken *et al* (2008) sugerem que os clientes precisam ser impactados por uma comunicação que tenha amplos significados racionais e/ou afetivos que coincidam com suas necessidades. De fato a importância da comunicação entre empresas e clientes é imensa, pois, dependendo do entendimento pelo consumidor da mensagem enviada, o resultado poderá não ser o esperado.

Quanto aos objetivos da CIM, de acordo com Perez e Bairon (2002, p. 35), são:

- criar consciência de marca ou da empresa;
- construir imagens favoráveis da marca, da empresa e de produtos;
- identificar clientes potenciais;

- formar e intensificar relacionamentos entre clientes e empresa;
- reter clientes;
- vender.

Tais objetivos ressaltam a importância da apresentação, por parte da empresa, de uma comunicação que seja entendida por seus clientes e que gere valor para a marca, para o produto e para a própria organização, mas, segundo Torquato (2003), não há uma receita pronta de comunicação para conquistar clientes.

Um dos maiores desafios das empresas é se diferenciar dos concorrentes em um contexto de mercado em constante mudança. O dinamismo exigido da área de marketing, de vendas e de toda a organização faz a necessidade de recolher informações do ambiente e de se adaptar a elas ser uma tarefa sem fim.

Quando se propõem, por exemplo, mensagens que agridem as pessoas (por meio de racismo e de discriminação de sexo ou idade, entre outros), não só os clientes são atingidos, mas também o público em geral, o que coloca em risco a credibilidade da marca e da empresa.

Para Coultner *et al* (2005), a seleção de uma mídia para divulgar a mensagem também é um desafio para a correta comunicação com o cliente, já que envolve não só características quantitativas como o número de consumidores que serão impactados, como também características qualitativas, (cultura, modo de vida e comportamento de compra desse público). Esse desafio precisa equilibrar bom senso, ética e sustentabilidade, requisitos extremamente solicitados pela sociedade moderna.

O relacionamento entre a organização e seus diversos públicos deve prever uma comunicação capaz de oferecer uma visão mais ampla do que o produto pode fornecer não só quanto aos aspectos físicos, mas também quanto à percepção de valor por meio dos serviços ofertados em complemento ao bem adquirido (GRONROOS, 2004). Essa dimensão da comunicação faz a área de marketing procurar novas formas de estreitar o relacionamento com os clientes.
O desafio é transformar a comunicação de massa das empresas em uma comunicação mais dirigida. Kalyanan e Zweben (2006) alertam que se trata de transformar a mensagem para que ela seja mais oportuna e eficaz. Com efeito, como os consumidores estão cada vez mais exigentes, a personalização da comunicação é quesito fundamental para que as organizações

mostrem de forma particular para cada público as vantagens competitivas que seus produtos têm em relação à concorrência.

A comunicação tem um intrínseco caráter social. Para Mitchell *et al* (2007, p. 200), ela percorre um caminho "boca a boca", bem como ocorre por meios tecnológicos como a internet, *twitter* e *facebook*, fazendo os conceitos serem divulgados rapidamente como forma de marketing viral. Esse fenômeno ajuda a divulgar produtos e idéias de modo positivo ou negativo. O controle do uso da comunicação, portanto, é estratégico para as empresas, uma vez que o fato divulgado não fica mais restrito à determinada área geográfica; em poucos segundos, percorre o mundo influenciando modos, hábitos de compra e a cultura das pessoas.

Para a Accenture (2007, p. 112), os profissionais da área de marketing buscam "um meio termo entre a audiência de televisão monolítica e o consumidor digital". Essa preocupação é fundamental porque as novas gerações já nascem dentro da onda de alta tecnologia. A propaganda tradicional, portanto, precisa ser revista como grande divulgadora de empresas, bens e serviços.

Poon e Prendergast (2006) indicam que a propaganda e a comunicação, de modo geral, devem incentivar respostas individuais considerando três dimensões: a cognitiva, a afetiva e a experiência dos clientes. Isso significa dizer que o meio assim como a mensagem que a empresa envia para os receptores da campanha devem estar alinhados com o que esse público espera obter do produto para a satisfação de suas necessidades. Em outras palavras, não adiantam só preço e marca: a percepção de valor por parte do cliente também é um elemento importante na vantagem competitiva que a empresa quer construir.

Assim uma comunicação mais dirigida, orientada para aumentar a percepção de valor para o cliente e desencadeando dimensões cognitivas, afetivas e de experiência dos consumidores, deve ser, amplamente discutida dentro da estratégia corporativa das empresas.

O processo de comunicação precisa estar integrado à estratégia corporativa da empresa, pois cabe a essa última estabelecer como será realizado todo o processo de segmentação e, por consequência, o de comunicação (KITCHEN; SCHULTZ, 2003).

Como o processo de comunicação é cada vez mais complexo e difícil devido ao alto impacto que sofrem os consumidores e a sociedade na dinâmica do mundo globalizado, é necessária uma elaboração refinada de forma, meio e conteúdo para que o resultado do esforço organizacional de contatar os seus públicos tenha o retorno desejado.

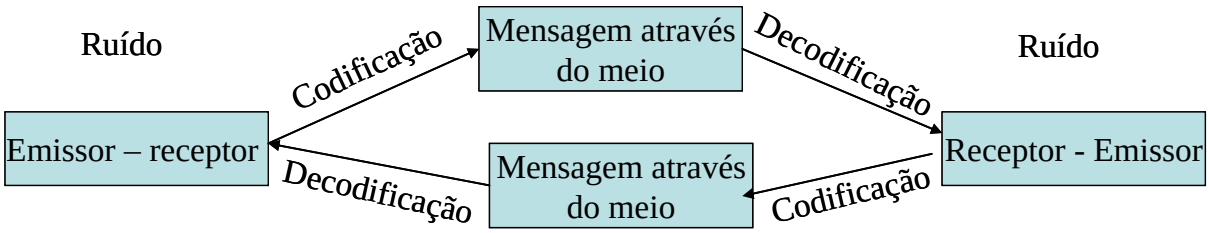
Foi nesse contexto que sugere a CIM como, "um processo estratégico de negócios utilizado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas persuasivos de comunicação de marca coordenados e mensuráveis ao longo do tempo voltados aos consumidores, clientes e clientes em potencial, empregados e parceiros, e outros públicos relevantes, externos e internos". (DON SCHULTZ apud BELCH e BELCH, 2008, p. 11)

Para Ogden e Crescitelli (2007, p. 3) a CIM "é uma expansão do elemento de promoção, nesse contexto, a comunicação do mix de marketing". Já Nickels e Wood (1999, p.14) a conceituam como "um processo interfuncional de estabelecimento e fortalecimento de relacionamentos lucrativos com clientes e outros grupos de interesse".

A CIM é um elemento importante para a existência da interação entre as empresas e seus públicos: a maior diferença que possui em relação à comunicação tradicional é a amplitude dada à mensagem que se utiliza de todos os canais da organização, como as áreas de marketing, vendas, recursos humanos, comunicação corporativa, entre outras, para se fazer entender por seus públicos.

Nickels e Wood (1999) chamam a atenção para o processo de comunicação de duas vias possibilitado pela CIM, conforme demonstrado a seguir:

Figura 18 – Processo de CIM



Fonte: Nickels e Wood (1999, p. 321)

Esse processo permite que emissores e receptores representem, ao mesmo tempo, os dois papéis, possibilitando que a interação seja mais intensa e, com isso, que a probabilidade de troca de valor aumente.

Empresas e consumidores constantemente dão retorno às empresas fornecedoras de seus desejos e necessidades. Consequentemente, o conhecimento, por parte das empresas, de seus clientes e do público em geral tende a aumentar. Como conhecer os públicos que estão em contato com a organização é fundamental, a alavancagem de diferenciais competitivos, por meio de bens e serviços que atendam de maneira ímpar os clientes e a sociedade em geral, faz da CIM uma ferramenta vital nessa relação mercadológica.

Há, ainda, outros autores que discorrem sobre a CIM, como Shimp (2009, p. 29), que a definem como "um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de marketing: propaganda, publicidade, promoção de vendas, marketing de patrocínio e comunicação no ponto de venda; seu resultado é que todos os elementos comunicam a mesma mensagem".

<u>Elementos da CIM</u>

Conforme afirmam Ikeda *et al* (2004), não há uniformidade entre os autores que discorrem sobre a CIM, quanto a descrição dos seus elementos. No quadro a seguir, é possível verificar a diversidade de opiniões:

Quadro 20 – Diferenças na descrição dos elementos da CIM

BOONE & KURTZ (1998)	MCCARTHY (1997)	KOTLER/KELLER (2006)	NICKELS & WOOD (1999)
Venda pessoal Venda não pessoal Propaganda Promoção de Vendas Relações Públicas	Venda pessoal Venda em massa (Propaganda e publicidade) Promoção de vendas	Propaganda Promoção de Vendas Relações Públicas e publicidade Venda Pessoal Marketing Direto	Venda Pessoal Propaganda Relações Públicas Malas Diretas *Displays* de lojas Sites na *internet*

Fonte: Adaptado de Ikeda *et al* (2004)

Apesar de algumas diferenças, há de modo geral concordância quanto ao objetivo principal da CIM, que é a empresa se comunicar com o mercado em geral de uma forma única, com as várias áreas envolvidas nessa transmissão da mensagem e engajadas na busca por um resultado que estabeleça fortes vínculos com os públicos envolvidos.

A aplicação da CIM se dá, conforme mostram Ogden e Crescitelli (2007, p. 20), em três pilares:

- tema central: o conteúdo que se quer comunicar;
- formas de comunicação: as várias maneiras de veicular a mensagem, buscando a maximização de sinergia de tema e forma;
- público-alvo: para quem a mensagem é direcionada (consumidores, governo, sociedade, bancos, empresas fornecedoras, concorrentes, entre outros).

Trata-se de pilares que, de acordo com os autores, precisam ser planejados para que ocorra uma perfeita integração entre eles: “um tema central único que possa atender aos objetivos e ao contexto, além de permitir adaptações para as diferentes formas de comunicação”. (OGDEN e CRESCITELLI, 2007, p. 20).

Um outro fator importante da CIM é a integração do conteúdo, forma e meio proposta por Crescitelli e Ikeda (2003, p. 10), na qual “o desafio é conseguir o maior grau de integração possível, porque a integração no processo de comunicação não se dá de forma excludente, ela acontece de forma gradual e o processo de comunicação pode apresentar maior ou menor grau entre seus componentes”.

A CIM se apresenta como um fator aglutinador de recursos de comunicação que uma determinada empresa possui. Desde que seja utilizada de maneira adequada, pode proporcionar uma economia desses recursos e, principalmente, permitir que a organização se posicione diante do mercado e de seus vários públicos com uma linguagem única, embora deva utilizar formas diferentes de comunicação.

A integração da comunicação envolve segundo Jones (2002) aspectos como ferramentas de comunicação e públicos diversos coordenados por um sistema que alinha a mensagem de acordo com a capacidade de entendimento desses públicos, aumentando, portanto o poder de comunicação das organizações.

Outro ponto relevante da utilização da CIM é o relacionamento que ela gera entre as empresas e seus públicos, pois, a partir do momento em que há uma sinergia de tema, forma e público, o estímulo às respostas dadas pelos consumidores permite que as organizações os conheçam mais e, como conseqüência, há um desenvolvimento melhor de bens e serviços que atendam às necessidades desses consumidores e da sociedade de modo geral.

Para Shimp (2009), o principal benefício da CIM é proporcionar sinergia entre as várias áreas da empresa, o que acarreta uma maximização de resultados e uma economia dos recursos a serem utilizados. A vantagem da CIM comparada aos programas tradicionais de venda é que ela foca o "cliente ativo ou potencial, e não as metas de vendas e de lucro da organização" (SCHULTZ *et al*, 1994, p. 61)

A CIM possibilita, no entendimento de Correia (2006), um posicionamento da marca no mercado, levando em consideração os valores apreciados pelos clientes, bem como a forma como querem ter acesso às informações para satisfazer suas necessidades. Pinheiro e Gullo (2008) defendem que, para o bom uso dela, faz-se necessário que a organização planeje estrategicamente o uso da mensagem e do veículo de comunicação, porque esse procedimento garante o reforço no volume de vendas e no reconhecimento da marca.

O processo de CIM não é simplesmente a unificação dos esforços de comunicação de uma empresa: "para se atingir uma comunicação integrada de marketing deve-se produzir com a consciência de que se trata de um processo que extrapola os limites dos meios convencionais,

pois tudo que uma empresa faz ou transmite são formas de contato da sua marca com o público". (PÚBLIO ; MACHADO, 2007, p .7)

Em síntese, a CIM deve ser desenvolvida com o intuito de maximizar o contato do cliente com a empresa, por meio do uso de várias ferramentas de comunicação, tomando-se o cuidado de não exagerar na divulgação da mensagem, que pode causar uma rejeição, por parte do cliente e do público em geral, da marca, do produto e da própria empresa. As organizações necessitam se preocupar em desenvolver um relacionamento com seus clientes que proporcione a maximização dos resultados esperados por ambos. A elaboração de uma CIM permitirá a ampla exposição da empresa, o que pode impactar negativamente, se as atividades de pós-venda não corresponderem ao desejado pelo público consumidor.

2.7- Relacionamento com o cliente e pós-venda

2.7.1- Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é um elemento-chave para que as empresas consigam se perpetuar, por isso a busca por um modelo ideal de relacionamento com o cliente não termina nunca. Vários autores discorreram rotineiramente sobre o tema.

O marketing de relacionamento está "baseado em interações dentro da rede de relacionamentos, entre empresas e pessoas"(GUMMESSON, 2005, p. 22). O gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) envolve os "valores e estratégias do marketing de relacionamento - com ênfase no relacionamento com o cliente - transformadas em aplicações práticas" (GUMMESSON, 2005, p. 22).

Mas o marketing de relacionamento pode, ainda, ser considerado o processo contínuo de criação de valor para os clientes, baseado no conhecimento das necessidades deles, identificadas pelo acompanhamento, por parte da área de vendas e de marketing, da rotina do consumidor, pessoa jurídica ou física (GORDON 2002).

Enquanto Kotler e Keller (2006, p. 16) o definem como "a construção de relacionamento de longo prazo mutuamente satisfatório com partes-chave - clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing , a fim de conquistar e manter negócios com elas", Gronroos

(2004, p. 41) afirma que ele serve “para identificar e estabelecer, manter e aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outras partes), de modo que sejam atendidos os objetivos de todas as partes envolvidas, relativas às variáveis econômicas e outras. Isso se consegue através da troca mútua e do cumprimento de promessas”.

O que chama a atenção nessa última definição é que o autor contempla a possibilidade de a empresa terminar o relacionamento com clientes. Embora isso não seja abordado com frequência pelos estudiosos do assunto, é fundamental quando clientes e fornecedores esperam uma relação custo/benefício positiva. Demitir clientes pode não ser tão traumático para a organização, se ela tiver claro qual é o seu posicionamento competitivo.

Para Mckenna (1993, p. 33), essa modalidade de marketing serve para estabelecer “posições duradouras no mercado. Primeiramente as empresas têm de criar relações fortes. Têm de desenvolver relações com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e membros da comunidade financeira. Têm de tirar proveito da infra-estrutura – as pessoas e empresas-chave que fazem o setor ir em frente”.

A importância dada pelas empresas ao marketing de relacionamento com seus clientes é fruto da intensa competição na conquista e manutenção deles, por empresas de todos os tamanhos e nacionalidades. A arena comercial global não tem fronteiras, assim como as necessidades e exigências dos clientes não têm limites.

Identifica-se, nas várias definições de marketing de relacionamento aqui apresentadas, que se trata de um instrumento valioso para a preservação de clientes e que o esforço despendido por organizações empresariais é elevado no que tange a maximizar o contato com seu público-alvo.

Considera-se que, se a entrega de valor para o cliente é a chave de sucesso de um negócio, o entendimento adequado do que ele percebe como valor (que cabe às áreas de marketing e de vendas identificar) é questão de primeira ordem no alinhamento estratégico das empresas.

O marketing de relacionamento com o cliente não tem como única responsável a força de vendas no nível funcional. Os níveis corporativos e de unidades de negócios tem uma grande parcela no desenvolvimento do relacionamento com o cliente, pois deles surgem o

alinhamento estratégico e o posicionamento competitivo que definirão como será realizado o relacionamento pela força de vendas. A tarefa de gerar valor para o cliente depende, portanto, do envolvimento de toda a organização para que haja um relacionamento duradouro e rentável para os clientes e empresa fornecedora.

Desde os tempos de Levitt (1983), quando vender era manter o relacionamento, até os dias de hoje, em que o relacionamento com o cliente deve ser buscado por todos os setores de uma organização, muito se evoluiu quanto ao marketing de relacionamento.

Rocha (2007) elaborou um quanto com as principais definições, que aqui é reproduzido:

Quadro 21 – Principais definições de marketing de relacionamento e CRM

AUTORES E ANO	DEFINIÇÃO
Levitt (1983, p. 90)	"Vender é manter um relacionamento. O que o caracteriza é o tempo. Devem-se aumentar os esforços de Marketing para os clientes exigentes. Para o vendedor, a venda é o fim de um processo; para o comprador, é o início"
Berry (1983, p. 25)	"O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais".
Jackson (1985, p. 165)	"O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais"
Mckenna (1993, p. 69)	O marketing de relacionamento representa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre a empresa e o cliente.
Vavra (1993, p. 2)	"Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua aos clientes, que devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros".
Peppers e Rogers (1993, p. 2)	"*One-to-one* (1 to 1) marketing é um tipo de marketing de relacionamento" Para ser 1 to 1, a empresa precisa atuar focada no cliente individual, segundo a premissa de "tratar clientes diferentes de forma diferente".
Porter (1993, p. 14) *apud* Gummesson (2005)	"O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes, o comprador e o provedor, estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético. É pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes".
Morgan e Hunt (1994, p. 22)	"O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas bem-sucedidas"
Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256)	"O marketing de relacionamento tem seus antecedentes na era pré-industrial, quando um comerciante buscava diferentes formas de agradar seus melhores compradores, só mudando, na era atual, seu formato e prática".
Pricewaterhouse Coopers (1999)	"O CRM é uma estratégia de negócios – uma atitude para funcionários e clientes – apoiada por certos processos e sistemas. O objetivo é construir relacionamentos a longo prazo, entendendo necessidades e preferências individuais – e, dessa maneira, agregando valor à empresa e ao cliente".
Grönroos (2000, p. 242)	"O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras sejam cumpridos. Isso é possível por meio da troca mútua e do cumprimento de promessas".
Eggert e Fassot (2001, p. 5) *apud* Gummesson (2005)	"O *e*CRM engloba a análise, o planejamento e o gerenciamento de relacionamentos com clientes com a ajuda da mídia eletrônica, especialmente com a Internet, com o objetivo de a empresa focar clientes seletos"
AMA (2004)	"Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, assim como gerenciar o relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse, ou *stakeholders*".

Fonte: Rocha (2007, p. 88)

Levitt (1983) foi um dos primeiros autores a tratar sobre a importância do relacionamento e pós-vendas com os clientes e chamar a atenção para o cuidado que a empresa deve ter em entender e saciar as necessidades dos clientes ao longo do tempo. Outros autores conforme é mostrado no quadro acima evoluíram na discussão do tema relacionamento, como Vavra (1993), que idealizou o conceito de pós-marketing com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com os clientes, Peppers e Rogers (1993) que criaram o conceito de marketing individual onde a relação com o cliente deve ser realizada de maneira

personalizada, e a AMA (2004) que estendeu a importância do relacionamento da empresa para outros públicos de interesse, como os *stakeholders,* além dos clientes.

Esses conceitos são relevantes na medida em que evoluem de acordo com a identificação das exigências dos consumidores ao longo do tempo e sinalizam para as organizações quais atitudes elas devem tomar para ampliar o relacionamento e a satisfação de seus clientes.

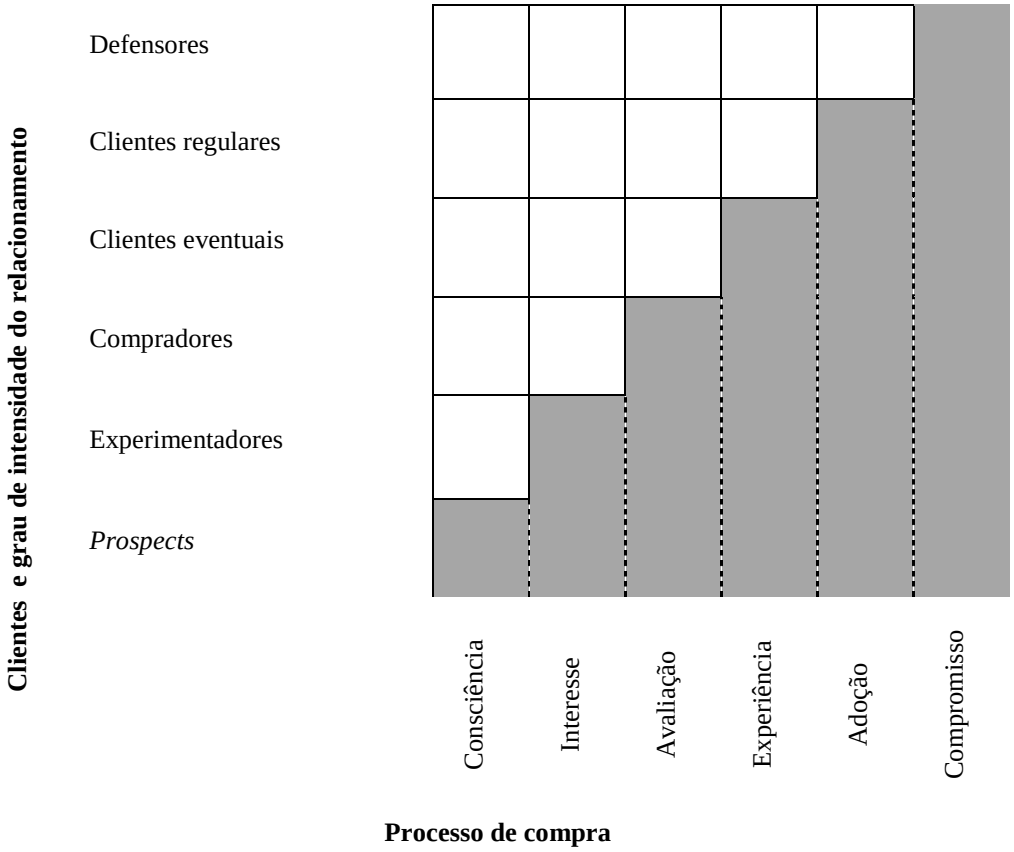
O objetivo geral do marketing de relacionamento é desenvolver uma relação lucrativa não somente com os clientes, mas também com todos os públicos envolvidos no ambiente mercadológico da empresa. (LAMBIN, 2007)

Gordon (2002, p. 32) também contribuiu para o estabelecimento dos objetivos desse marketing, elencando que são os seguintes:

- procurar criar e compartilhar novo valor com os clientes;
- reconhecer o papel fundamental que eles exercem na definição de valor;
- manter o valor para o cliente;
- colaborar continuamente com os fornecedores e clientes;
- reconhecer o tempo de vida do cliente com a empresa;
- procurar utilizar a cadeia inteira de fornecimento (fornecedores, canais ,empresas, acionistas, entre outros) para melhorar continuamente a oferta de valor e o relacionamento com o cliente.

De acordo com ele, o “vínculo com o cliente”, que pode aumentar o nível de satisfação dele com a empresa, passa por um processo de desenvolvimento no qual os vínculos evoluem de acordo com o relacionamento que está acontecendo. As categorias desses vínculos vão de *prospects* (clientes potenciais) a clientes defensores extremamente comprometidos com a empresa fornecedora, conforme apresentado na figura 19, que contem uma escala evolutiva do processo com as categorias dos vínculos. No eixo vertical, tem-se o grau de intensidade do relacionamento do cliente com a empresa; no horizontal, o aumento do conhecimento do cliente em relação à empresa e seu portfólio de produtos, compreendendo o processo de compra.

Figura 19: Escala de vínculo – processo de compra e intensidade de relacionamento com o cliente



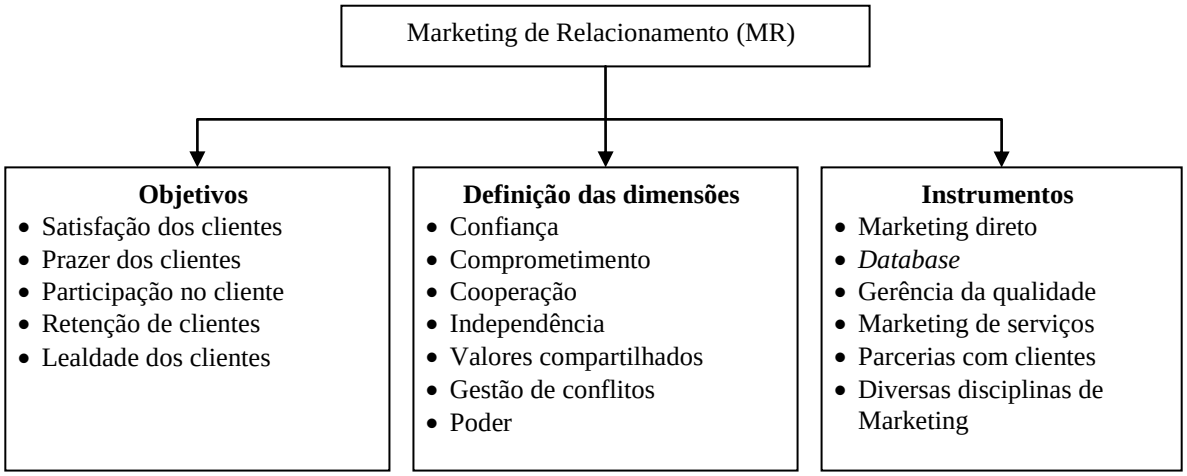
Fonte: Gordon (2002, p. 131)

Demonstra-se na figura, que a evolução da categoria *prospect* para a categoria defensores passa pelas etapas dos experimentadores, compradores, clientes eventuais e clientes regulares. A dinâmica desse processo resulta do tempo de relacionamento e do conhecimento adquirido por compradores e vendedores de suas necessidades. Como se sabe, a empresa necessita se preparar para manter contato duradouro com seus clientes, caso deseje que eles estejam realmente comprometidos com sua marca e produto.

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 16), ponderam, o objetivo principal do marketing de relacionamento é construir uma "rede de marketing" para a empresa se relacionar com todos os seus públicos, de fornecedores a clientes, construindo um "ativo insubstituível".

Outro autor que aborda os objetivos do marketing de relacionamento é Lindgreen (*apud* Rocha, 2007) que estabeleceu um modelo analítico dos objetivos, dimensões e instrumentos do marketing de relacionamento, demonstrado na figura 20:

Figura 20 – Modelo analítico de marketing de relacionamento



Fonte: Lindgreen (*apud* Rocha 2007, p .94)

O autor também ressaltou a importância de se estabelecerem objetivos claros para a elaboração de um programa de relacionamento com o cliente, pois as dimensões e os instrumentos a serem utilizados dependerão disso. Dessa forma, o resultado da falha na identificação correta do objetivo pode causar prejuízos na entrega de valor para o cliente, abalando a sua confiança e credibilidade na empresa e provocando aumento de custo na sua abordagem.

Marketing transacional e marketing de relacionamento

O marketing transacional difere do marketing de relacionamento por ter uma visão voltada ao curto prazo e ao atendimento de massa, orientado pelo composto de marketing (produto, preço, promoção e ponto de venda). Esse tipo de abordagem surgiu quando o consumidor não era tão exigente, o mercado não era tão competitivo e os meios de comunicação eram limitados. Para Gummesson (2005, p. 11), “a falha dele está em não estabelecer um envolvimento emocional com o cliente”.

O marketing de relacionamento surge porque as empresas tiveram de passar a atender às necessidades de seus clientes de modo a gerar valor e, assim, aumentar o tempo de

convivência com eles: “a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a do marketing de relacionamento é conquistar e manter clientes” (GRONROOS, 2004, p. 253). Dessa forma, o envolvimento não só racional mas também emocional é um pilar importante do marketing de relacionamento.

De acordo com Nickels e Wood (1999), há diferenças significativas entre as duas abordagens as quais são apresentadas no quadro 22:

Quadro 22 - Marketing Transacional *versus* Marketing de Relacionamento

	Marketing Transacional		Marketing de Relacionamento
1	Ênfase em conquistar clientes	1	Ênfase em manter os clientes atuais bem como conquistar novos
2	Orientação para curto prazo	2	Orientação para longo prazo
3	Interesse em realizar uma única venda	3	Interesse em vendas múltiplas e relacionamento duradouro
4	Compromisso limitado com o cliente	4	Grande envolvimento com o cliente
5	Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizadas para completar uma transação	5	Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizadas para melhorar o relacionamento
6	Sucesso significa realizar uma venda	6	Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas e baixa rotatividade dos clientes
7	Qualidade é uma preocupação da produção	7	Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
8	Compromisso limitado com o serviço	8	Alto grau de compromisso com o serviço

Fonte: Nickels e Wood (1999, p. 5)

As empresas, de modo geral, percebem que manter cliente é um caminho seguro para aumentar a sua longevidade. Assim, as atividades desenvolvidas por sua equipe de vendas juntamente com a área de marketing são orientadas para a realização de serviços que proporcionem ao cliente uma experiência única na entrega de valor.

Quanto às funções do marketing de relacionamento, Gerson (2002) considera que são:

- aprender a conhecer os clientes;
- desenvolver um padrão de oferta de valor para o cliente;
- acompanhar a utilização de produto para maximizar a sua utilização;

- aperfeiçoar a equipe de vendas no contato com os clientes;
- gerar comprometimento da empresa com seus clientes.

Já para Gordon (2002, p. 32) as funções são as seguintes:

- procurar criar novo valor para clientes e compartilhar esse valor entre produtor e cliente;
- reconhecer que os clientes fazem parte da definição de valor;
- exigir o comprometimento de toda a organização para oferecer valor para o cliente;
- fazer esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor acontecer em tempo real;
- reconhecer o valor do cliente ao longo do tempo, privilegiando o cliente leal;
- procurar assegurar que toda a cadeia de suprimentos esteja alinhada estrategicamente para oferecer o valor desejado pelo cliente. Assim, fornecedores, canais de distribuição e acionistas são também responsáveis pelo atendimento das necessidades dos clientes.

Por fim, segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), as funções são expressas como:

- atendimento, serviços e avaliação da satisfação do cliente;
- desenvolvimento e análise de banco de dados para maximizar o conhecimento do cliente;
- envolvimento de todos os colaboradores da empresa no atendimento ao cliente;
- comunicação integrada com o cliente;
- programas de retenção e fidelização dos clientes.

Pode-se dizer que, para os autores mencionados, o marketing de relacionamento faz parte da rotina de todas as áreas de uma empresa. A identificação das necessidades e a entrega de bens e serviços que preencham essas necessidades são tarefas extremamente complexas para as áreas de marketing e vendas. Embora o contato com o cliente seja, na maioria das vezes, apenas desses dois setores da empresa, outras áreas estão intrinsecamente envolvidas no planejamento, na produção e na entrega dos produtos que devem atender a demanda de valor

do público consumidor da empresa. As funções apresentadas por eles seguem um fluxo que agrega valor para o cliente de forma contínua e o relacionamento leva à retenção desse consumidor.

O marketing de relacionamento no mercado empresarial, devido à sua grande complexidade, exige das empresas e seus clientes um processo contínuo de troca de informações, dinheiro, produtos, percepções e conhecimento. Day (2001, p. 138) define esse processo de troca em três dimensões:

- troca transacional: troca de produtos básicos por preços de mercado altamente competitivo. Geralmente, é utilizada para compras rotineiras, quando o esforço de aquisição por parte do cliente não é grande;

- troca colaborativa: intensa relação entre clientes e fornecedores para a especificação adequada das necessidades dos compradores, garantindo um composto de marketing de relacionamento de longo prazo entre as partes;

- troca de valor agregado: o escopo dessa troca é a manutenção de clientes, baseada no entendimento de suas necessidades, entregando valor para o cliente e adaptando a empresa para oferecer produtos de acordo com a evolução das necessidades dos compradores, proporcionando, além de relacionamento de longo prazo, a concentração das compras dos clientes em uma empresa.

Enquanto a troca transacional envolve produtos padronizados, a troca de valor agregado e a colaborativa envolvem bens e serviços personalizados, ampliando, desse modo, o relacionamento entre fornecedores e clientes e aumentando a percepção de valor por parte do cliente em relação às ofertas dos fornecedores.

O marketing de relacionamento é sem dúvida uma importante ferramenta organizacional para conquistar e manter clientes que proporcionem uma relação custo/benefício saudável ao longo do tempo. Com o competitivo mercado atual, ele se transformou em um grande gerador de valor para o cliente e diferencial competitivo para a empresa.

2.7.2 Pós-venda

O estabelecimento de redes de relacionamento entre vendedores e compradores é essencial para que os resultados das tarefas de pós-venda resultem em agregação de valor não só para os clientes como também para as empresas fornecedoras. Para Üstüner e Godes (2008), o correto entendimento, por parte de marketing e de vendas, de como funciona a relação entre a empresa e seus clientes maximiza os resultados esperados de acordo com os objetivos estratégicos da organização e melhora a sua utilização de recursos.

A pós-venda envolve, conforme afirmado por Szulcsewski (2006, p.22), "todas as tarefas desenvolvidas por uma organização após o aceite formal de compra pelo cliente e tem a finalidade de garantir a completa satisfação do usuário, maximizando a relação custo-benefício e garantindo taxa de recompra elevada por parte do cliente". De fato, a satisfação do cliente abarca não somente "o desempenho do produto ou serviço em si, mas também os serviços de pós-venda", nas palavras de Crescitelli (2003, p. 37)

O trabalho de pós-venda realizado pelas empresas tem como objetivo central ampliar a percepção do cliente em relação aos bens e serviços ofertados e garantir a continuidade de relacionamento com ele (VAVRA, 1993). Tal atividade serve para ampliar o conhecimento e entendimento dos níveis de satisfação dos clientes, o que é fundamental, já que o consumidor satisfeito tem maior probabilidade de repetir a compra na mesma empresa. O fato relevante é que a pós-venda serve para completar o ciclo da venda, que termina na compra seguinte.

Os elementos do pós-venda são descritos por Vavra (1993, p. 33) do seguinte modo:

- atividades e esforços para a manutenção dos clientes satisfeitos após a compra;
- realização do possível para que os clientes voltem a comprar da empresa;
- aumento da probabilidade de os clientes fazerem novos negócios com a empresa, isto é, aumento da densidade no portfólio da empresa, na aquisição de novos bens e serviços, evitando a busca disso na concorrência;
- mensuração continua do índice de satisfação do cliente com a empresa e com seus produtos, deixando claro para ele sua importância para a organização que se desdobra procurando atendê-lo bem.

Ainda de acordo com o autor, o resultado do pós-venda é fazer a expectativa do cliente ser mantida durante todo o processo de atendimento da empresa, às suas necessidades. No quadro 23 a seguir, são relacionadas as perspectivas de vendedores e compradores com as expectativas da duração do relacionamento da venda:

Quadro 23: Expectativas de duração da venda

PERSPECTIVA DO VENDEDOR	PERSPECTIVA DO COMPRADOR
Comunicação de uma grande negociação de venda	Iniciação de um novo relacionamento
Oportunidade de transformar o trabalho em dinheiro	Preocupação com a atenção exigida pela nova venda
O fechamento da venda abre oportunidade para novos clientes potenciais	Atenção e auxílio que serão recebidos após a decisão de compra
Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção	Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas

Fonte: Vavra (1993, p. 32)

Conforme demonstrado no quadro 23 a perspectiva dos clientes é manter relacionamento duradouro com a área de vendas da empresa enquanto que a do pessoal de vendas é a de conquistar novos clientes. Os programas de pós-venda servem para fazer o relacionamento com o cliente se perpetuar e esse processo de longo prazo é de interesse tanto dos fornecedores quanto dos clientes, já que esses últimos não estão dispostos a trocar de empresa sem uma boa justificativa.

Os serviços de pós-venda das empresas precisam estar alinhados com as promessas feitas pela equipe de vendas (MILETSKI; CALLANDER 2009). Vendas e pós-vendas têm contato direto com os clientes e, caso não haja uma estreita ligação entre elas e os serviços de pós-vendas sejam realizados por um grupo diferente da força de vendas, há uma grande possibilidade de isso gerar conflito no relacionamento com o cliente.

Entretanto, a divisão das tarefas de vendas e pós-vendas é praticada por muitas empresas, havendo equipes de trabalho diferentes para cada uma. O fato relevante é que, invariavelmente, há uma falha no processo de transmissão das informações dos vendedores para o pessoal de pós-venda. O resultado disso é a insegurança percebida pelo cliente nos serviços de pós-venda e, consequentemente, a sua insatisfação.

Para Gupta e Lehman (2006), os custos envolvidos na conquista de novos clientes são maiores do que os que ocorrem em sua manutenção. Se as empresas não se preocupam em realizar atividades de pós-venda para a retenção de seus clientes, o impacto financeiro poderá ser sentido quando ela perder o cliente.

Os autores chamam a atenção para o alto custo da conquista de novos clientes. Com efeito, a prospecção de um cliente gera uma série de atividades e custos que a empresa não tem certeza se recuperará. O investimento para atrair novos compradores é de risco, pois não há garantia de que ele aceite a oferta de valor que a empresa propõe e, caso aceite, não há a garantia de que ele continuará comprando da empresa.

A manutenção de clientes realizada pelo marketing de relacionamento é instrumento valioso para o equilíbrio financeiro de uma organização, desde que ela, evidentemente, saiba quanto custa essa operação e tenha retorno com isso.

O programa de pós-venda é desenvolvido para atingir o seu objetivo maior que é a retenção de clientes. São sete os passos para a elaboração desse programa, de acordo com Vavra (1993):

1. identificação da base de clientes: a empresa precisa quantificar e qualificar os seus clientes, criando uma curva ABC para poder valorar os clientes em mais importantes e menos importantes;
2. reconhecimento aos clientes: com base nas informações da etapa anterior, a empresa precisa desenvolver um composto de comunicação que permita gerar valor para o cliente, facilitando a realização de negócios entre as partes;
3. mapeamento das interações com clientes: é preciso identificar todos os pontos de contato que existem, facilitando o relacionamento entre cliente e fornecedor;
4. providências para acessar os clientes: envolve todas as formas de contato com o cliente, atuando nessa etapa a CIM;
5. mensuração da satisfação do cliente: etapa mais importante do programa, exige uma avaliação permanente da satisfação do cliente em relação ao composto de marketing da empresa e, em caso de insatisfação, a empresa necessita modificar rapidamente os pontos de conflito;

6. manutenção do contato: requer um esforço concentrado da empresa para manter um relacionamento de longo prazo com o cliente, bem como a atualização das informações contidas no banco de dados. Outro aspecto importante nessa etapa é o uso que a empresa fará das informações em seu poder;

7. recuperação de clientes perdidos: as atividades de pós-vendas visam identificar as reais causas da perda de clientes. Com essa informação, a recuperação de clientes, embora difícil, será mais orientada, possibilitando à força de vendas uma atuação mais objetiva nos pontos de conflito evitando mais desgastes no relacionamento.

De acordo com Sviokla e Shapiro (1995), os serviços de pós-venda precisam ser encarados pela organização como uma extensão do relacionamento com o cliente. Ela necessita elaborar um programa de pós-venda, que atente para as ações que afetam o relacionamento. No quadro 24, estão demonstradas as ações a serem desenvolvidas e a serem evitadas:

Quadro 24: Ações positivas e negativas no relacionamento com os clientes

Ações positivas	**Ações negativas**
Dar início a comunicações telefônicas, *e-mail* e atendimento pessoal	Dar apenas telefonemas e *e-mail* de retorno
Fazer recomendações	Fazer justificativas
Empregar linguajar franco	Empregar linguajar obsequioso
Demonstrar consideração	Aguardar ocorrência de mal-entendido
Fazer sugestões de serviço	Aguardar solicitações de serviço
Utilizar frases como “nós vamos solucionar os problemas”	Utilizar frases como “vocês devem solucionar os problemas”
Ir em busca das dificuldades	Aguardar que as dificuldades surjam
Utilizar linguagem coloquial ou comunicações curtas	Utilizar comunicações rebuscadas
Conversar sobre o “nosso futuro em conjunto”	Conversar sobre os êxitos do passado
Ter responsabilidade social	Deixar a responsabilidade social apenas para o cliente
Criar rotina de compromissos	Praticar responsabilidade emergencial
Aceitar responsabilidade	Transferir a culpa
Fazer planos para o futuro	Relembrar o passado

Fonte: Adaptado de Sviokla e Shapiro (1995, p. 49)

As ações elencadas pelos autores demonstram a preocupação em não deixar o cliente abandonado após a compra. Infelizmente, entretanto, muitas empresas deixam um vácuo no

relacionamento com o cliente entre a venda e a entrega do produto, o que pode levá-lo a experimentar a sensação de não ter realizado a melhor opção de marca, produto ou empresa.
Para Futrell (2003), os serviços de pós-venda, para contribuírem com o aumento do tempo de relacionamento produtivo com o cliente, devem contar com:

- concentração no aumento de ofertas de bens e serviços para o mesmo cliente: a fim de se evitar que ele procure a concorrência;
- contato frequente com os clientes: é necessária uma rotina de visitas de acordo com as necessidades deles;
- resposta rápida às reclamações do cliente: toda a empresa precisa estar preparada para solucionar qualquer conflito com o ele;
- cumprir o prometido: a confiança do cliente em relação à empresa e à força de vendas ou pós-vendas tende a aumentar com isso;
- servir o cliente como se ele fosse único: ao conhecer as necessidades do cliente, o setor de pós-venda pode desenvolver ações que melhorem os resultados operacionais e financeiros dele, bem como sugerir novos produtos e rotinas de trabalho, o que só é possível se o pós-venda conhecê-lo muito bem;
- demonstrar reconhecimento: o cliente deve perceber que é importante para a empresa; assim, demonstrar satisfação é fundamental para que ele se sinta mais à vontade no relacionamento com a empresa.

O autor leva em consideração a comunicação eficiente entre compradores e vendedores, bem como o entendimento por parte da organização não só das necessidades, mas também do negócio do cliente, aspecto de extrema importância para o posicionamento competitivo da empresa.

As vantagens das empresas, quando realizam programas de pós-vendas, são inúmeras. Algumas delas são citadas no quadro 25:

Quadro 25 - Vantagens dos programas de pós-vendas

- Melhor compreensão das necessidades dos clientes
- Melhor entendimento dos papéis de compra de uma empresa
- Mapeamento preciso da concorrência
- Melhor alocação de recursos de fornecedores e clientes
- Atendimento personalizado da demanda do cliente

Fonte: elaborado pelo autor.

O planejamento adequado e a qualificação da equipe que desenvolverá o programa são imprescindíveis para que se obtenha sucesso. O perfil do profissional que realiza a tarefa de pós-venda pode não corresponder ao do que atua na força de vendas, cabendo, desse modo, ao gestor da área selecionar pessoal com o perfil que mais se enquadra na atividade. Todo o cuidado é necessário para diferenciar a equipe: um bom vendedor nem sempre é um bom mantenedor de clientes.

As empresas que pretendem continuar a ser competitivas devem ter em mente que apenas agradecer ao cliente pela compra efetuada não é suficiente na atualidade. É preciso agregar valor aos seus produtos e mostrar a importância que os clientes têm, assim como todo o empenho que a organização realiza em prol da oferta de bens e serviços capazes de satisfazer de modo único as suas necessidades.

2.8- Considerações da fundamentação teórica

O tratamento realizado neste capítulo dos temas selecionados fornece importantes contribuições para o estudo da atuação da venda no processo de gestão da CIM no canal de distribuição, o que pode colaborar fortemente na manutenção do posicionamento competitivo da empresa.

A proposta de geração de valor para o cliente de Woodruff (1997), aliada à de Lamb (2004), Aaker (2007) e Treacy; Wiersema (1995), entre outras, nas quais o importante é a detecção do que realmente o cliente percebe como valor, é o elemento-chave para as organizações se diferenciarem dos seus concorrentes.

A administração estratégica de uma empresa é a responsável pela geração de valor e pela construção da vantagem competitiva para o cliente e envolve desde a estratégia de crescimento até os modelos de posicionamento competitivo como posicionamento, a VBR e o Modelo Delta, cabendo à administração estratégica comprometer os níveis corporativos, de unidades de negócios e funcionais na entrega de valor.

A administração de vendas precisa estar alinhada com o modelo de posicionamento competitivo da organização, pois somente o seu entendimento adequado levará os gestores a administrar seu time com o objetivo de criar diferenciais competitivos no relacionamento com os canais de distribuição.

A especificação de que tipo de abordagem será empreendida (transacional ou consultiva); a formulação de um programa de vendas, conforme preconizado por Churchill *et al* (2000) e a decisão de alocação de recursos, proposta por Zoltners *et al* (2006), direcionam as atividades da venda pessoal, importante elo de ligação com os canais de venda. A atribuição pertinente de tarefas aos vendedores e a avaliação desse trabalho viabilizam que o gestor de vendas exerça um controle maior sobre os resultados obtidos no atendimento ao cliente.

A transmissão do alinhamento estratégico para a gestão de vendas, no nível funcional, é um desafio para a administração estratégica, pois os níveis de decisão envolvidos podem comprometer a sua comunicação interna assim como dificultar o entendimento da força de vendas.

A compreensão mais ampla da geração de valor e da consequente orientação da administração estratégica para a gestão de vendas se dá quando a empresa conhece o processo de compra do mercado empresarial em que está inserida.

As decisões de compra no mercado empresarial diferem, segundo Siqueira (2005) e Hutt; Speh (2002), quanto ao tipo de cliente e ao objetivo da aquisição. Bens de consumo comprados por canais para a revenda envolvem decisões diferentes das que são tomadas pelo consumidor final na compra desses mesmos produtos nos próprios canais de distribuição. Já os bens industriais têm outros fatores como especificações técnicas e estruturas de instalação e manutenção por exemplo, relevantes para a decisão de compra.

Com o intuito de oferecer valor para os canais de distribuição, as organizações procuram oferecer uma CIM alinhada com a estratégia corporativa da empresa (KITCHEN ; SCHULTZ 2003).

A gestão de vendas pode maximizar o trabalho da força de vendas, que é uma ferramenta da CIM, com a utilização de outras ferramentas dessa comunicação tais como promoção de vendas, relações públicas, internet etc, para identificar as necessidades dos canais e conseguir melhorar a sua comunicação na entrega de valor a esses.

O marketing de relacionamento aparece, nesse mercado, como um grande facilitador no processo de identificação, estabelecimento e manutenção de entrega de valor para o cliente, de acordo com Gronroos (2004). Além disso, ele serve para aumentar, o vínculo com o cliente. (GORDON , 2002)

No mercado empresarial, o relacionamento com o cliente ocorre em três dimensões: troca transacional, troca colaborativa e troca de valor agregado, como já visto.

As exigências do mercado empresarial e, mais especificamente, dos canais de distribuição levam as organizações a se preocuparem com o desenvolvimento de atividades de pós-venda, a fim de manter o vínculo com o cliente e gerar diferenciais competitivos em relação à concorrência.

A ordem lógica dos assuntos apresentados na fundamentação teórica permite discutir agora a metodologia de pesquisa com o intuito de elaborar uma proposta de sistematização da gestão de vendas, a comunicação integrada e o reflexo disso no seu posicionamento nos canais de distribuição da empresa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

O objetivo nesse capítulo é tratar da metodologia desta pesquisa com o intuito de subsidiar a proposição de uma sistematização da interação da venda com a CIM.

A pesquisa empírica, de acordo com Selltiz *et al* (1987), busca dados relevantes obtidos por meio da experiência do pesquisador, a partir de fontes que conhecem e vivenciam determinado tema e que podem causar diferenciação na abordagem desse, enriquecendo a sua compreensão.

Conforme Collins e Hussey (2005, p. 16) "a pesquisa permite aplicar a teoria e/ou analisar um problema real, ou explorar e analisar questões mais gerais". Ainda segundo os autores, a pesquisa serve para esclarecer e contribuir no entendimento e solução dos problemas.
Para os mesmos autores, o objetivo de uma pesquisa é resumido da seguinte forma:

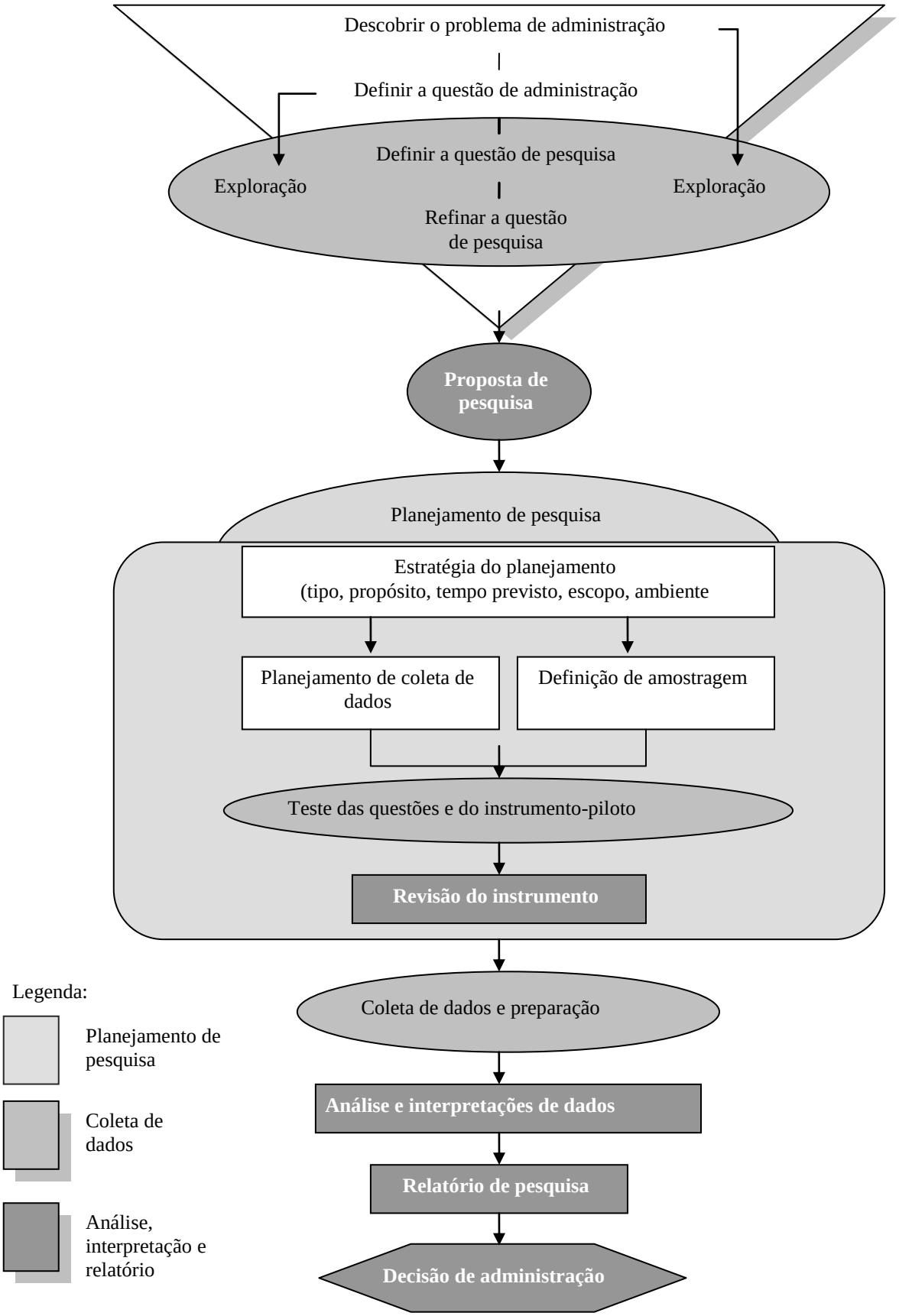
- revisar e sintetizar o conhecimento existente;
- investigar alguma situação ou problema existente;
- fornecer soluções para um problema;
- construir ou criar um novo procedimento ou sistema;
- explicar um novo fenômeno ;
- gerar novo conhecimento;
- combinar quaisquer dos itens acima.

Portanto a pesquisa faz sentido quando é realizada com um resultado em foco, devendo ser apresentada por meio de relatórios, trabalhos acadêmicos e artigos.

3.1- Processo e tipo de pesquisa

A pesquisa em administração necessita de um processo sequencial que, embora não seja realizado obrigatoriamente passo a passo, tem um caráter de evolução de planejamento, levantamento de informações, análise e conclusões.
Cooper e Schindler (2003) elaboraram uma figura que reflete o processo de pesquisa contemplando os quesitos de planejamento, coleta, análise e interpretações e relatório, conforme é aqui demonstrado:

Figura 21- Processo da pesquisa



Fonte: Cooper e Schindler (2003, p. 69)

O procedimento para a escolha de determinado tipo de pesquisa, varia de acordo com o objetivo do estudo a ser realizado.

Malhotra (2001, p.107) classifica a pesquisa de marketing em dois tipos: exploratória e conclusiva, sendo a última subdividida em descritiva e causal. Suas concepções básicas estão expostas no quadro 26:

Quadro 26 - Concepções básicas de pesquisa de marketing

	Exploratória	***Descritiva***	***Causal***
Objetivo	Descoberta de idéias e dados	Descrição de características ou funções do mercado	Levantamento de relações de causa e efeito
Características	Flexível, versátil	Formulação prévia de hipóteses específicas	Manipulação de uma ou mais variáreis independentes
Métodos	*Surveys* com especialistas; s*urveys* piloto; dados secundários; pesquisa qualitativa	Dados secundários *surveys;* painéis; dados de observação e outros dados	

Fonte: Malhotra (2001, p. 107)

A pesquisa exploratória é utilizada quando "é necessário definir o problema com maior precisão" (Malhotra, 2001, p.105). É flexível e não estruturada. Possui, portanto, flexibilidade na coleta de dados.

Já a pesquisa conclusiva descritiva necessita da formulação de hipóteses específicas e utiliza, para a coleta de dados, painéis, observação e *survey* (método utilizado para a coleta de informações dos participantes, "aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atividades, percepção, motivações, características demográficas e de estilo de vida" (MALHOTRA, 2001, p.179). Utiliza questionário estruturado.
O autor afirma que ela serve para:

a. verificar as características de grupos relevantes (como consumidores, vendedores, empresas ou segmentos de mercado);
b. estimar a porcentagem de unidades de uma população que demonstra determinado comportamento;
c. determinar as percepções sobre determinada característica de um produto;

d. determinar até que ponto as variáveis do composto de marketing estão associadas;
e. fazer previsões específicas.

A pesquisa conclusiva causal, por sua vez, é utilizada para obter relações de causa e efeito. Ela exige muito planejamento e estruturação, pois a tomada de decisão dos gestores é baseada em "relações causais presumidas, por exemplo, a suposição de que uma redução de preços conduzirá a um aumento nas vendas" (MALHOTRA, 2001, p.113) Seus objetivos são:

a) identificar quais variáveis independentes são as causas de um fenômeno e quais variáveis dependentes são os efeitos dele;
b) identificar a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto.

Para a realização da pesquisa causal, o principal método utilizado é a experimentação, "exige que o problema seja colocado de maneira clara, precisa e objetiva" (GIL, 1981, p. 106). Isso justifica a importância da preparação mais acurada no planejamento e estruturação desse tipo de pesquisa.

A pesquisa exploratória possui dois métodos de levantamento de dados primários: quantitativo e o qualitativo. O último se configura como uma metodologia não estruturada, na qual as informações são levantadas por meio da análise do que foi falado pelo entrevistado.

Para Campomar (2006, p.217), os métodos utilizados no levantamento das informações nesse tipo de pesquisa são: "pesquisas em profundidade, entrevista de grupo, técnicas de *laddering*, *grounded theory* e estudos de caso".

Já a pesquisa exploratória quantitativa tem como objetivo quantificar os dados coletados no campo, usando a análise estatística para a sua conclusão. De acordo com o autor já citado, ela "permite que com uma amostra possa interferir-se para o todo" (CAMPOMAR, 2006, P. 219). Assim quando se realiza uma pesquisa quantitativa, primeiramente se define o universo e, depois, se analisa a amostra.

Malhotra (2001) apresenta a diferença entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa usando o seguinte quadro:

Quadro 27 - Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa

	Pesquisa qualitativa	***Pesquisa quantitativa***
Objetivo	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo.
Amostra	Pequeno número de casos não-representativos	Grande número de casos representativos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise dos dados	Não-estatística	Estatística
Resultados	Desenvolve uma compreensão inicial	Recomenda um curso final de ação

Fonte: Malhotra (2001, p. 156)

3.2 - Método de estudo de caso

Yin (2005, p. 19) classifica o estudo de caso como uma das formas de fazer pesquisa, entre as quais há também experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações. São três as condições básicas para a definição do método a ser utilizado:

a) o tipo de questão da pesquisa;
b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais;
c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

A utilização de método de pesquisa varia, conforme se pode acompanhar a seguir:

Quadro 28 - Estrutura de pesquisa de estudo de caso

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	sim

Fonte: Yin (2005, p. 24)

De acordo com o autor "os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real" (YIN 2005, p.19).

Existem dois tipos de estudo de caso: o estudo de caso único e o de casos múltiplos. Para a realização do primeiro, é necessária a ocorrência dos cinco fatores a seguir relacionados, obtidos em Yin (2005):

- o caso é decisivo para testar uma teoria bem formulada;
- ele representa um caso raro ou extremo;
- ele é representativo ou típico;
- ele é revelador, isto é, o pesquisador tem a oportunidade de verificar um fenômeno normalmente inacessível à investigação científica;
- ele é longitudinal, isto é, ele permite o estudo do mesmo caso único em dois ou mais períodos diferentes no tempo.

O estudo de casos múltiplos, por sua vez, é utilizado quando é possível "prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes" (Yin, 2005, p. 69). Ele tem sido considerado mais convincente do que o de caso único por possibilitar um maior contato de

dados entre dois ou mais objetos de pesquisa, respeitando as cinco condições para justificar o estudo de caso único apresentadas anteriormente.

O projeto de pesquisa empírica, portanto, deve tratar de quatro problemas de acordo com Yin (2005, p. 41): Quais questões estudar; quais dados são relevantes; quais dados devem ser coletados e como analisar os resultados.

Assim, para a realização de estudos de caso, são importantes cinco componentes (YIN, 2005, p.42):

a) as questões do estudo;
b) suas proporções, se houver;
c) suas unidades de análise;
d) lógica que une os dados às proporções;
e) os critérios para interpretar as informações obtidas.

A escolha do método de estudo de caso único para este trabalho é justificada na pela oportunidade de aprofundar o tema em uma empresa que possui uma grande atividade na área vendas e na CIM dentro dos canais de distribuição e que, além disso, se destaca no seu segmento de mercado.

Como o objeto neste estudo é avaliar a interação da gestão da venda no processo da CIM, visando o posicionamento da empresa nos canais de distribuição, será utilizada a pesquisa exploratória qualitativa com o método estudo de caso.

3.3 - Etapas do estudo de caso

Eisenhardt (1989, p. 532) desenvolveu um processo de construção de estudo de caso, em que a sequência apresentada facilita o entendimento da elaboração desse estudo. Esse processo é apresentado no quadro a seguir:

Quadro 29 - Etapas do estudo de caso

Etapas	Descrição	Justificativa
1. Definições iniciais	Definição das questões de pesquisa	Focar esforços e ter subsídio teórico para a parte empírica
2. Seleção do caso	Seleção de caso representativo	Focar esforços em casos úteis que reproduzam ou estendam a teoria
3. Desenho dos instrumentos	Definição do roteiro de entrevista e utilização de fontes de evidências variadas	Buscam-se triangulações e visão sinérgica das evidências
4. Trabalho de campo	Coleta de dados no campo com flexibilidade para fazer ajustes	Realizar análises iniciais as quais permitem ajustes no trabalho de campo
5. Análise dos dados	Análise de dados do caso	Obtém-se familiaridade com os dados para uma proposição teórica preliminar
6. Formulação de pressupostos	Tabulação das evidências relacionadas ao caso e busca dos "porquês" na teoria	Construir a validação interna permite a formulação de pressupostos
7. Comparação com a teoria	Comparação com a teoria conflitante e similar ao encontrado no campo	A comparação com a teoria permite a reformulação da proposta e novas sugestões
8. Fechamento	Saturação da teoria, quando possível	Realizar o fechamento do trabalho

Fonte: Eisenhardt (1989, p. 532)

Para o presente trabalho, foi realizado um estudo de caso único, de acordo com o que foi apresentado no quadro 29. Uma empresa que atua no mercado empresarial com produtos veterinários foi analisada. Ela possui as seguintes características:

- renome internacional e relevância no mercado em que atua;
- suas áreas de marketing e vendas têm grande atuação;
- trabalha com programa de CIM.

Segundo Yin (2005), a elaboração de um protocolo para a realização do estudo de caso é importante, porque estabelece os procedimentos e a orientação que devem ser seguidos no uso do método. O protocolo deve apresentar:

a) visão geral do projeto de estudo de caso;
b) procedimentos de campo;
c) questões do estudo de caso;
d) guia para o relatório.

Amparando a questão da importância do protocolo no estudo de caso e o desenvolvimento das oito etapas de Eisenhardt (1989), a realização do estudo de caso é facilitada para o pesquisador devido à sequência lógica que se apresenta.
A seguir são apresentadas as oito etapas do estudo de caso da empresa Alpha:

Etapa 1: definições iniciais

Os roteiros das entrevistas utilizadas nesta pesquisa foram desenvolvidos de acordo com um protocolo elaborado previamente. Foram dois tipos de roteiro: o roteiro 1 para a empresa Alpha, seus vendedores, gerentes regionais e consultores de campo e o 2 para os canais de distribuição. O protocolo e os roteiros são apresentados no apêndice.

Etapa 2: seleção do caso

A empresa selecionada é a Alpha, em virtude de ser uma grande competidora no mercado de medicamentos veterinários que apresenta grande aceitação de marca e produtos por parte dos seus canais de distribuição.

Etapa 3: desenho dos instrumentos: método de coleta de dados

A coleta de dados é fundamental para que se consiga atingir o resultado esperado no estudo de caso. Yin (2005, p.109) afirma que as evidências para a realização da pesquisa para o estudo de caso podem ser levantadas por seis fontes distintas: “documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Cada uma delas possui pontos fortes e fracos, a seguir expressos:

Quadro 30- Fontes de evidências: pontos fortes e fracos

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	• estável – pode ser revisada inúmeras vezes • discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso • exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos	• capacidade de recuperação – pode ser baixa • seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa • relatório de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor acesso – pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	• [*os mesmos mencionados para documentação*] • precisos e quantitativos	• [*os mesmos mencionados para documentação*] • acessibilidade aos locais devido a razões particulares
Entrevistas	• direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • perceptivas – fornecem inferências causais percebidas	• vieses devido a questões mal-elaboradas • respostas viesadas • ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que quer ouvir
Observação direta	• realidade – trata de acontecimentos em tempo real • contextuais – tratam do contexto do evento	• consome muito tempo • seletividade – salvo ampla cobertura • reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado • custo – horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	• [*os mesmos mencionados para observação direta*] • perceptiva em relação a comportamento e razões interpessoais	• [*os mesmos mencionados para observação direta*] • vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	• capacidade de percepção em relação a aspectos culturais • capacidade de percepção em relação a operações técnicas	• seletividade • disponibilidade

Fonte: Yin (2005, p. 113)

Também é relevante na coleta de dados para estudo de caso a utilização de várias fontes de evidências; um banco de dados para o estudo de caso e um encadeamento de evidências.

A técnica de pesquisa por entrevista é, de acordo com autores como Roesch (2009) e Alves e Gewandsznadjer (1998), o método de coleta de dados mais adequado para se realizar uma pesquisa qualitativa. Para Severino (2009), por exemplo, é muito utilizado em ciências humanas por permitir maior interação entre pesquisado e pesquisador. Embora muito recorrente em pesquisas qualitativas, ela apresenta desvantagens também.

As vantagens e desvantagens da técnica são:

Quadro 31 - Vantagens e desvantagens da entrevista

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• pode ser utilizada por todos os segmentos da população • fornece amostragem melhor da população (o entrevistado não precisa saber ler) • há maior flexibilidade para a coleta de dados • oferece maior oportunidade para avaliar as atitudes • dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes • possibilita imediata comprovação das informações permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico	• dificuldade de expressão e comunicação das partes • possibilidade de o entrevistado ser influenciado pelo entrevistador • falta de disposição do entrevistado em dar informações • retenção de dados importantes por parte do entrevistado • pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados • ocupa tempo e é difícil de ser realizada

Fonte: Marconi e Lakatos (2003, p. 198)

Embora as vantagens da técnica de entrevista sejam maiores que as suas desvantagens, o sucesso dela, depende da habilidade do entrevistador em conduzí-la, o que pode variar apesar da experiência dele de acordo com o ambiente e o tempo em que os dados são coletados.
Quanto às modalidades de entrevista qualitativa Godoy (1995) afirma que há três:

- entrevista conversacional livre em torno de um tema: caracterizada pela elaboração das perguntas de acordo com o desenrolar do assunto, sem preparação prévia de perguntas;
- entrevista padronizada aberta: em que há uma lista de perguntas ordenadas e formuladas do mesmo modo para todos os entrevistados, mas possui resposta aberta;
- entrevista baseada em roteiro: é elaborado um roteiro que dá ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

Neste estudo, utiliza-se a entrevista baseada em roteiro, o que permite o uso do método semi-estruturado, não disfarçado. Opta-se por entrevistas semi-estruturadas quando se quer realizar estudos profundos sobre percepção, atividades e motivação e quando está sendo sondada uma nova área de pesquisa. (SELLTIZ *et al*, 1987). No que tange à entrevista não disfarçada, diz respeito ao questionamento direto do entrevistado sobre o que se deseja identificar, de acordo com Mattos (1996)

Neste estudo de caso, as fontes de evidências adotadas foram:

- documentação: propostas comerciais, relatórios de atuação da força de vendas, materiais promocionais e institucionais, pesquisas, *site*, comunicações internas, entre outros, que serviram para suportar as informações obtidas por outros métodos;
- entrevistas: método principal deste estudo, a entrevista empírica foi realizada por roteiro semi-estruturado, não disfarçado, baseado nas questões apresentadas anteriormente. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise. Os entrevistados são gerentes nacionais de marketing e vendas, gerentes regionais, vendedores, consultores de campo e gerentes e compradores dos canais de distribuição. Os roteiros foram diferentes para os funcionários da empresa e para os canais de venda;
- observação direta: realizada nas visitas à empresa e aos seus canais, contribuiu para validar de modo subjetivo os dados coletados.

Etapa 4: trabalho de campo:

O contato com a empresa selecionada (Alpha) foi realizado por meio do gerente nacional de vendas e do gerente nacional de marketing, que permitiram a realização do estudo. Em contrapartida, foi elaborada uma avaliação dos trabalhos realizados nas áreas de marketing e vendas e também do envolvimento da força de vendas com as estratégias e ações estabelecidas por tais áreas para aumentar o diferencial competitivo da empresa.

Após a primeira reunião com os gerentes nacionais para apresentar e explicar o projeto, foram enviados os roteiros das entrevistas para aprovação, escolha dos canais de distribuição e das regionais onde os funcionários seriam entrevistados.

As entrevistas ocorreram nos meses de julho e agosto de 2010. Foram entrevistados oito funcionários da empresa Alpha, bem como oito canais de distribuição em São Paulo, Uberlândia e Goiânia.

Para a entrevista dos funcionários da Alpha, dos gerentes nacionais aos consultores de campo, foi utilizado o roteiro 1; para os canais foi utilizado o roteiro 2. Ambos são apresentados no apêndice.

Em todas as entrevistas foram abordadas questões ligadas à geração de valor; administração estratégica e administração de vendas; vantagens competitivas e modelos de posicionamento competitivo; comportamento de compra do mercado empresarial; CIM; relacionamento com o cliente e pós-venda.

Além da matriz em São Paulo, foram estudadas as filiais de Uberlândia e Goiânia por serem grandes pólos de consumo de medicamentos veterinários, além de sediarem grandes canais de distribuição. Na matriz, foram entrevistados os gerentes nacionais de marketing e vendas e, nas filiais, os gerentes regionais, os vendedores e consultores de campo, bem como gerentes e compradores das revendas: três em Uberlândia e cinco em Goiânia. Todos os funcionários entrevistados da empresa Alpha são veterinários, e a metade dos entrevistados nos canais também.

As visitas a campo foram realizadas em concordância com os gerentes regionais e com o seu acompanhamento, embora eles tenham deixado a sala dos clientes no momento da entrevista para não influenciar as respostas.

As entrevistas tanto na empresa quanto nos canais duraram, em média, 01h30h . cada seguindo os roteiros apresentados no apêndice.

Etapa 5: análises dos dados

Foram examinadas, classificadas e observadas as evidências presentes nas entrevistas de forma a se analisar a interação de vendas na CIM e a oferta de valor para o canal de distribuição.

Na fase da coleta de dados, foram obtidos dados qualitativos e quantitativos por meio das entrevistas. Na de geração do banco de dados, foram armazenados dados de mercado e das entrevistas realizadas, para facilitar a análise. Na fase de compilação das informações obtidas, os assuntos foram agrupados de acordo com os roteiros utilizados:

- roteiro 1 – respondido por 2 gerentes nacionais, 2 gerentes regionais, 2 vendedores e 2 consultores de campo em São Paulo, Uberlândia e Goiânia.

- roteiro 2 – respondido por gerentes e compradores dos 8 canais de distribuição (3 em Uberlândia e 5 em Goiânia).

Na fase de análise dos dados, as perguntas foram organizadas por assunto, de acordo a fundamentação teórica apresentada e seguindo a análise de conteúdo proposta por Bardin (2004, p.75). Essa organização dos dados por assunto foi a base para a elaboração do estudo de caso.

Etapa 6: formulação de pressupostos

Nessa etapa, as informações organizadas foram tabuladas e houve a comparação delas com a teoria, buscando-se elementos convergentes, no movimento de confrontação entre a teoria e a prática.

Para validar os resultados obtidos, foram realizadas reuniões com os gerentes nacionais de vendas e marketing nas quais fez-se a ratificação desses resultados.

Etapa 7: comparação com a fundamentação teórica:

Os conceitos que surgiram no estudo de caso foram comparados com a fundamentação teórica apresentada no capitulo 2 para atestar a sua consistência, o que possibilitou a validação da análise dos resultados encontrados. A comparação permitiu a formulação de uma sistematização da interação de vendas com a CIM no canal de distribuição.

Etapa 8: fechamento

A parte empírica do estudo de caso foi finalizada quando se percebeu que havia informações suficientes para confrontar a teoria apresentada na fundamentação teórica, com as informações obtidas da empresa.

O capítulo três contextualizou os aspectos metodológicos de pesquisa, dando ênfase ao método de estudo de caso.

O encadeamento entre o protocolo e as fontes de evidências de Yin (2005) e as etapas do estudo de caso de Eisenhard (1989), contribuíram substancialmente para que o estudo de caso fosse realizado.

4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALPHA

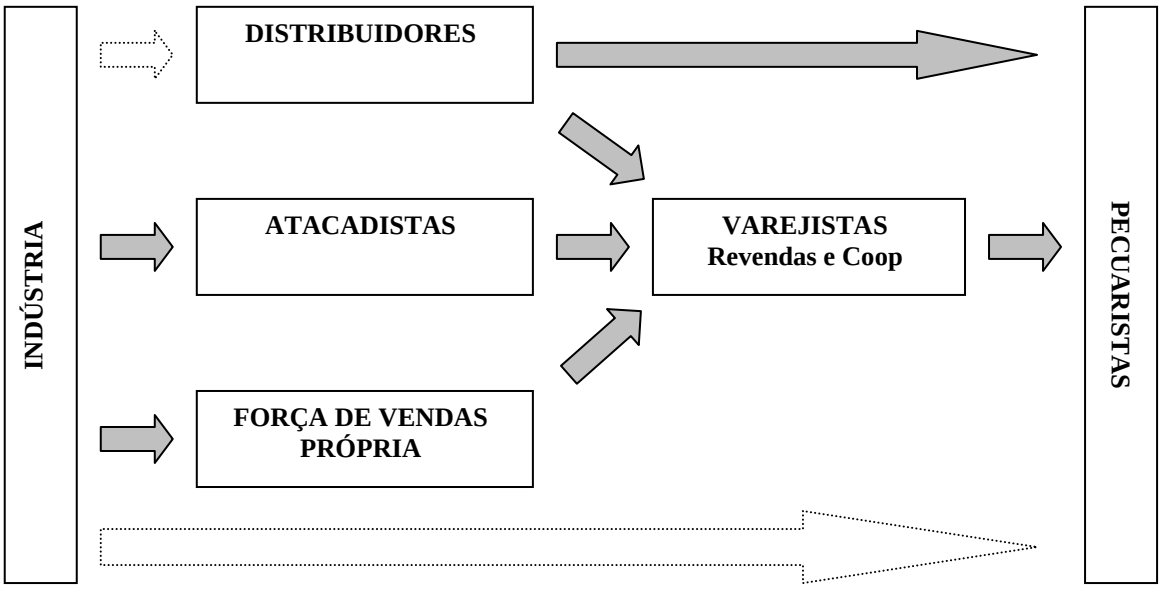
O objetivo neste capítulo é apresentar o estudo de caso realizado com uma grande empresa do segmento de medicamentos veterinários, aqui denominada *Empresa Alpha* por questões de confidencialidade. São apresentados o mercado de medicamentos veterinários no Brasil; os principais competidores e a Empresa Alpha. A partir daí, são detalhados a geração de valor; a administração estratégica e a de vendas; as vantagens competitivas e os modelos de posicionamento competitivo; o comportamento de compra no mercado empresarial; a CIM ; o relacionamento e o pós-venda da empresa Alpha.

4.1 O mercado de saúde animal no Brasil

O mercado de saúde animal no Brasil fatura, em média, R$ 2,8 bilhões de reais ao ano e a sua taxa de crescimento anual é de 8%, segundo dados do *International Federation of Animal Health* – IFAH (2009). Os tipos de empresas que atuam nesse mercado incluem de multinacionais até pequenas empresas regionais.

De modo geral, o mercado é bastante pulverizado: o líder tem em torno de 19% de participação, segundo a empresa Sinapse (2009), e a sua cadeia de distribuição é descrita conforme ilustrado na figura 22:

Figura 22 - Cadeia de Distribuição



Fonte: Sinapse (2009, p. 6)

Os produtos comercializados no segmento são vacinas, antiparasitários, antibióticos e suplementos, entre outros, que servem para manter a saúde de várias espécies animais como bovinos, pets, equinos, suínos, aves, caprinos e ovinos.

A pecuária de corte e leiteira representa um importante cliente nesse setor, sendo responsável por 52% do faturamento anual.

Vem ocorrendo uma série de fusões e aquisições de empresas no setor, que está ficando concentrado principalmente nas multinacionais.

A relação, via de regra, dos produtos de medicamentos veterinários com seus clientes finais é feita por meio de distribuidores. Poucas empresas estão estruturadas para atender a ponta da cadeia.

Os processos de comunicação estão melhorando com o avanço tecnológico, mas o setor necessita da atuação forte da força de vendas dos fabricantes nos canais de distribuição e nos clientes destes, devido às especificações técnicas dos produtos.

A maior parte das empresas contrata veterinários e técnicos ligados à área de saúde animal para trabalhar na sua força de vendas.

Os canais de distribuição são geralmente familiares e de pequeno, médio e grande porte, mas vêm sistematicamente evoluindo no processo administrativo e na geração de negócios, obrigando seus fornecedores a contribuir para esse desenvolvimento.

4.2 Principais empresas do mercado de medicamentos veterinários no Brasil

Como afirmado, com o intuito de respeitar a confidencialidade, também aqui serão utilizados nomes fictícios para as três maiores concorrentes do mercado que, juntas com a empresa estudada (Alpha), detêm 51% de participação no mercado brasileiro de medicamentos veterinários.

As empresas do setor de saúde animal, como em qualquer outro setor, procuram aumentar sua participação no mercado. Esse segmento é bastante competitivo e de modo geral há uma similaridade no atendimento dos maiores concorrentes.

A seguir é mostrado o grau de atendimento nos canais de distribuição das quatro maiores competidoras do segmento de saúde animal no Brasil (Alpha, Beta, Delta e Gama), amparado pela sequência estabelecida na fundamentação teórica desse estudo. Assim são abordados: geração de valor para o cliente; administração estratégica e administração de vendas; mercado empresarial; CIM; relacionamento e pós-venda.

Foi realizada uma análise comparativa dos três maiores concorrentes da Alpha e no final do capítulo há um quadro resumo da análise do caso Alpha comparando-a com eles.

O motivo dessa análise é estabelecer os pontos de melhoria que são necessários para que a empresa Alpha se diferencie de seus concorrentes no atendimento de seus canais de distribuição e dos clientes destes.

4.2.1 Empresa Beta

A Beta é uma empresa com o mesmo tipo de estratégia de crescimento da Alpha: eficiente, ágil e flexível. Apresenta portfólio de produtos similar ao da empresa estudada e possui uma participação de 6% no mercado.

Geração de valor para o cliente:

A Beta procura estar bem próxima de seus canais de distribuição e, por ser ágil e flexível, acaba ofertando valor por meio de sua equipe de vendas. Os canais têm reconhecido esse esforço e aumentado o volume de compras dessa organização.

Da administração estratégica para a administração de vendas:

Os clientes atendidos por Beta são distribuidores exclusivos, atacadistas e varejistas. O posicionamento competitivo é a diferenciação e a sua estrutura de atendimento ao cliente é composta de gerentes regionais, vendedores técnicos, representantes e consultores de campo.

Sua grande vantagem competitiva é a comunicação, que está fazendo a diferença nos pontos de venda. Embora o seu sistema de vendas seja o transacional, há um notório cuidado dos consultores de campo no atendimento aos canais de distribuição e aos clientes desses pontos de venda. Aos poucos, a empresa está modificando o atendimento da força de vendas para vendas consultivas.

Mercado Empresarial:

O comportamento de compra do mercado empresarial em relação à empresa Beta é, sem dúvida, de ampliar os negócios, devido principalmente à sua flexibilidade em desenvolver comunicação no ponto de venda e à agilidade de atendimento da força de vendas e dos consultores de campo.

O preço ofertado por Beta está um pouco acima da média do mercado. O elemento-chave da negociação é a estratégia que utiliza para gerar mais valor para os canais de venda, por meio de portfólio de produtos, embalagens diferenciadas e atuação de vendedores, representantes e consultores de campo tanto nas revendas quanto nos clientes delas.

O mercado desse tipo de produto não é muito sensível a preço.

CIM

A empresa Beta atua com sua força de vendas e seus consultores de campo dentro dos canais de vendas. Esses profissionais lançam mão de ferramentas como merchandising, promoções de vendas, eventos, feiras e exposições para aumentar o envolvimento dos pontos de venda com sua marca. A integração delas tem surtido um excelente efeito dentro dos canais que aumentaram no último ano significativamente o seu volume de negócios com a Beta.

Relacionamento e pós-vendas

A Beta, assim como grande parte dos concorrentes, não realiza um trabalho específico para manter um relacionamento duradouro com seus clientes e nem possui um processo de pós-venda.

O mercado de saúde animal sofre com um alto índice de rotatividade de mão-de-obra, já que isso produz um impacto significativo na oferta de um processo de relacionamento de longo prazo com os clientes.

4.2.2 Empresa Delta

A Delta é uma empresa de grande porte que possui uma participação de mercado de 19% e um portfólio de produtos praticamente igual ao das empresas Alpha e Beta, embora o seu volume de vendas maior esteja nas mãos de distribuidores. Ela atende diretamente apenas clientes-chave.

Geração de valor para o cliente

A Delta estimula seus distribuidores a terem o maior contato possível com seus canais, motivando-os a identificar o que tais canais valorizam.

Investindo enfaticamente em comunicação de massa, em razão de possuir marca de renome internacional consegue manter uma boa participação de mercado, embora não tenha contato direto com a revenda, devido à oferta de valor por meio de promoções, eventos, patrocínios e

propaganda, treinamentos (dados pelos distribuidores) e incentivos aos balconistas do canal de distribuição.

O valor gerado pela marca é a sua grande vantagem competitiva, pois os clientes a exigem no ponto de venda, devido à sua grande credibilidade.

Da administração estratégica para a administração de vendas

O posicionamento competitivo da Delta é o da diferenciação por meio de sua marca forte e também de suas ações nos pontos de venda. Entre os principais competidores desse mercado, ela é a mais agressiva no posicionamento de diferenciação, embora não apresente diferenciais competitivos em termos de produtos. Sua forte comunicação e marca sustentam sua estratégia de *Premium Price*.

O grande trunfo da Delta é estimular seus distribuidores a levarem seus diferenciais para as revendas de forma a manter o seu posicionamento de diferenciação. A venda é consultiva para os distribuidores e para alguns clientes-chave.

Mercado empresarial

O comportamento de compra das revendas, em relação à empresa Delta, é diferente do comportamento dos outros *players*: o mercado paga mais pela marca e percebe a diferenciação da empresa principalmente quanto à comunicação de massa e preparação dos funcionários dos canais. Outro fator de relevo é o prestígio que a marca têm junto aos clientes finais, que reconhecem os diferenciais da empresa e solicitam seus produtos nos canais de distribuição. Convém salientar que a qualidade de seus produtos é igual à dos concorrentes.

CIM

De todas as empresas citadas neste estudo de caso, a Delta é a que possui o melhor escopo de CIM, pois trabalha muito bem com a força de vendas, principalmente dos distribuidores, junto aos seus canais e clientes finais, desenvolvendo promoções de venda, eventos, patrocínios, merchandising nos pontos de venda, treinamento de balconistas das revendas, ações de marketing direto por meio de programa de relacionamento e serviços de pós-venda para a

revenda e usuários de seus produtos, além de fazer uso fortemente de propaganda em mídias especializadas.

Há um bom comprometimento da força de vendas própria com os clientes-chave, mas é importante destacar que a maior parte da interação de vendas com a CIM é realizada pelos distribuidores que atendem a 90% dos clientes da Delta. O desafio da empresa é manter os distribuidores motivados e capacitados para esse atendimento.

Relacionamento e pós-venda

A Delta possui um programa de relacionamento e atendimento de serviços de pós-venda que é realizado por seus distribuidores e vendedores diretos nos clientes-chave. Nesse segmento, não é comum o desenvolvimento de programas para a manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Ancorando-se na sua marca forte e no prestígio conquistado junto aos canais e clientes finais, a empresa consegue maior aproximação com esses públicos por meio de um serviço de atendimento ao cliente *on line* e no ponto de venda. Devido à característica desse mercado de não possuir programas complexos de relacionamento com os clientes, ela consegue se diferenciar, embora seu relacionamento com o cliente e seus serviços de pós-venda estejam longe do ideal.

Seus programas de relacionamento e de pós-venda incluem também o atendimento que se relaciona a aspectos técnicos de seus produtos.

4.2.3 Empresa Gama

A Gama é um *player* de grande porte, com marca internacionalmente reconhecida. Sua atuação é similar à da Delta e sua participação de mercado é de 18%, embora seu portfólio de produtos para o segmento seja um dos menores.

Geração de valor para o cliente

A empresa também atende sua revenda por meios de distribuidores. Apenas os grandes clientes são atendidos por meio de força de vendas própria. Dos quatro *players* identificados neste estudo, ela é a que menos tem a preocupação de identificar o que seus clientes valorizam; é a que oferece um mix de produtos e preço idêntico aos da concorrência e é a que possui como característica principal a oferta de preços de penetração de mercado caso se revele necessário.

O grau de conhecimento da empresa em relação aos seus canais varejistas é baseado nas informações passadas por seus distribuidores. A Gama é a empresa que menos tem contato com seus revendedores, embora esteja trabalhando com seus consultores de campo na tentativa de aumentar a demanda por parte dos clientes finais de seus produtos junto aos canais.

A sua força de vendas é preparada para estimular os distribuidores a ofertar valor para a revenda, mas esse trabalho não vem resultando em aumento do volume de vendas. Os concorrentes têm trabalhado melhor os aspectos de venda, comunicação e geração de valor para os clientes tanto canais como clientes finais. A percepção que se tem é que a Gama ainda conta com a marca forte e com a sua capacidade financeira para se manter no mercado como grande *player*.

Da administração estratégica para a administração de vendas

O posicionamento competitivo da empresa se dá por liderança no custo total. Devido a sua grande capacidade financeira, ela vem adquirindo empresas de menor porte a fim de diminuir seus custos de operação por meio de produção regional.

As vantagens competitivas da Gama são marca forte, capacidade financeira e preço de penetração de mercado. Os canais reconhecem esses seus atributos. Sua venda é consultiva para os distribuidores principais e para os clientes de grande porte, e é transacional para a maior parte dos distribuidores.

Mercado empresarial

O comportamento de compra dos canais em relação à Gama é o de melhor preço. Eles têm conhecimento de que a empresa possui esse diferencial em relação à concorrência e apelam para isso. Salienta-se, contudo, que esse mercado não é só sensível a preço. A Gama, portanto, não consegue conquistar maior participação de mercado principalmente devido ao fato de seu portfólio ser mais reduzido do que o da concorrência e pelo atendimento e relacionamento que oferece para seus distribuidores e também pelo relacionamento que há entre esses e as suas demais revendas. Ela ainda está distante de seus canais de distribuição.

Seu maior trunfo é aumentar o grau de conhecimento dos clientes finais para que solicitem seus produtos nos pontos de venda, mas isso requer tempo e exige um número grande de consultores de campo. Como esse mercado possui alta rotatividade de mão-de-obra, o relacionamento com os clientes da revenda não é tarefa fácil.

CIM

A empresa Gama tem pouca atuação nos canais e deixa a cargo de seus distribuidores os trabalhos de comunicação. Aparentemente, não possui uma preocupação com a coordenação da CIM porque confia na sua marca e em seu preço competitivo.

Sua força de vendas está mais preocupada em atingir as metas de vendas e confia na capacidade de seus distribuidores para atingi-las.

Há poucas promoções nos pontos de vendas, embora tenha aumentado, no último ano, o número de eventos com clientes finais a fim de estimular o conhecimento dos produtos e da marca. Esses eventos geralmente ficam por conta dos distribuidores e contam com o apoio dos consultores de campo da empresa.

O apoio da força de vendas às outras ferramentas da CIM ainda não é relevante.

Relacionamento e pós-venda

A Gama deixa a cargo de seus distribuidores os trabalhos de relacionamento com a revenda, embora os consultores de campo venham aumentando não só o grau de relacionamento com os clientes como também os serviços de assistência técnica nos clientes finais.

Como ocorre com os demais concorrentes, há muito a fazer para que a Gama tenha um processo de relacionamento com o cliente e serviços de pós-venda que sejam percebidos, por canais e clientes finais, como diferencial competitivo.

Gama utiliza, em grande parte, a venda transacional. Essa modalidade dificulta a criação de uma sinergia mais forte entre a empresa e seus distribuidores e os clientes desses.

Por contar com marca forte e preço competitivo, a empresa de fato tem um ritmo mais lento do que seus concorrentes para estabelecer vínculos mais duradouros com seus distribuidores e com demais clientes da cadeia de distribuição.

4.2.4 Análise comparativa das concorrentes

Para possibilitar a comparação entre as empresas Beta, Delta e Gama, primeiramente foi elaborado um quadro com o resumo das informações considerando-se os conceitos apresentados na fundamentação teórica:

Quadro 32 - Análise comparativa das concorrentes

Empresa Conceitos	Beta	Delta	Gama
Geração de valor para o canal de distribuição	Bom - realizado por equipes de vendas	Bom - realizado por distribuidores	Fraco - realizado por distribuidores
Administração estratégica e administração de vendas (posicionamento competitivo)	Diferenciação - venda transacional migrando para consultiva	Diferenciação - venda transacional e consultiva para os maiores clientes	Liderança no custo total - venda transacional e consultiva para os maiores clientes
Mercado empresarial / Comportamento de compra	Canais compram qualidade	Canais compram qualidade e marca	Canais compram preço
CIM e vendas	Atuação regular de vendas com outras ferramentas da CIM	Boa atuação de vendas com outras ferramentas da CIM	Fraca atuação de vendas na CIM
Relacionamento com o cliente e pós-vendas	Fraco - não há programa de relacionamento, nem de pós-vendas	Bom - programa de relacionamento com os canais, realizado por seus distribuidores na revenda e por vendedores próprios para os clientes-chave. Bom programa de serviços aos clientes	Fraco - não há programa de relacionamento com os canais. Iniciou um programa de relacionamento com clientes finais. Poucos serviços de pós-vendas.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar as informações contidas no quadro, nota-se que há um grande caminho a ser percorrido pelas empresas para o entrosamento de vendas e para a CIM para a entrega de valor aos seus canais de distribuição. As empresas de modo geral se apegam ao seu portfólio de produtos e marca tradicional para vender. A maioria das empresas analisadas têm fraco relacionamento e comunicação integrada de marketing com seus canais de distribuição.

O próprio canal parece acomodado com o atendimento dos fornecedores às suas necessidades, pois ele tem fornecedor de preço, de prestação de serviços nos pontos de venda (embora longe do ideal), de marca e preço *Premium*. Falta claramente uma sistematização da interação de vendas com a CIM para a geração de valor para os canais revendedores. Ela é comprovada pela falta de entrosamento da geração de valor com as atividades da CIM e da área de vendas e o relacionamento e serviços de pós-vendas ofertados pelas empresas.

4.3 A empresa Alpha

A empresa Alpha atua há mais de 35 anos no mercado brasileiro, possui uma grande gama de produtos para saúde animal (vacinas, antiparasitários, suplementos e terapêuticos) e está presente em todo o território nacional.

Sua participação de mercado é de 8% e sua estrutura de vendas é composta por gerente nacional e regional, vendedores, representantes e consultores de campo. Como a maior parte das empresas no setor, a sua cadeia de distribuição não foge à regra de mercado, atuando conforme ilustrado na figura 22.

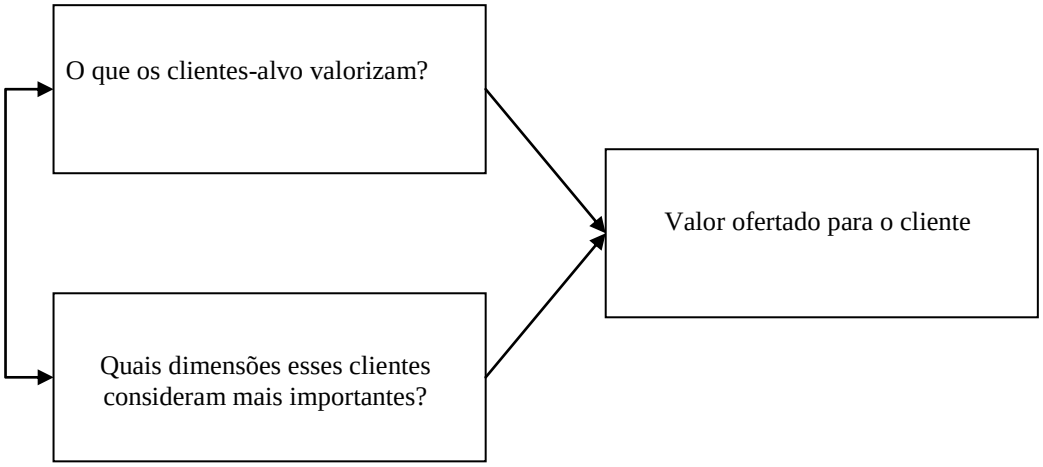
A marca Alpha é respeitada no mercado. Sua qualidade de produtos assim como a amplitude do seu portfólio, além da equipe de vendas diferenciada em relação à concorrência, garantem uma posição de destaque entre os maiores competidores do mercado brasileiro.

Uma preocupação da Alpha é o cuidado com o meio ambiente. Realizando programas constantes de sustentabilidade, ela tem contribuído para o desenvolvimento da cultura ambientalista nas comunidades com que tem contato, graças à atuação de sua área de marketing.

Geração de valor para o cliente

A Alpha tem conhecimento de seus canais por meio de sua equipe de vendas, o que gera um entendimento razoável dos valores que esses distribuidores querem de seus fornecedores. Segundo a empresa, o processo de formulação de valor é o seguinte:

Figura 23 – O processo de formulação de valor



Fonte: Adaptado de Woodruff (1997, p. 144)

Embora haja entrega de valor para os canais, ela é de responsabilidade da área de vendas e, periodicamente, a empresa se reúne regionalmente para verificar o que pode ser acrescentado para aumentar a percepção de valor para o cliente.

A satisfação sobre a entrega de valor para o cliente é medida mensalmente pela equipe de campo, vendedores, representantes e consultores que repassam as informações para as áreas de marketing e vendas, as quais traçam planos para correção dos problemas ou fortalecimento dos diferenciais competitivos percebidos pelos clientes

Há muito a melhorar, pois a força de vendas falha na oferta de valor e oferece preço como diferencial competitivo. A falha na compreensão do que os clientes valorizam, segundo Woodruff (1997), pode ser, no futuro, uma das causas para que a área de vendas se apegue ao preço, uma vez que pode não haver renovação na oferta de valor, o que causa causará obsoletismo no que a empresa oferece ao cliente.

As expectativas de valor dos canais de distribuição, em relação ao que é ofertado pela Alpha, ainda são um problema a ser solucionado, pois embora a sua imagem seja bem aceita pela revenda, a diferença entre a teoria e a prática dos serviços prestados é grande.

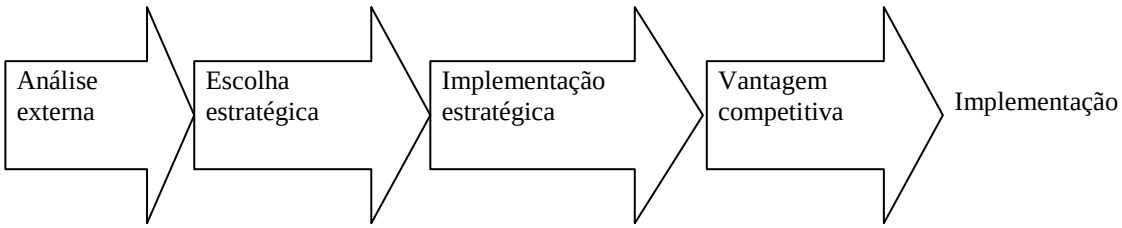
A empresa Alpha realiza um trabalho de aproximação entre as áreas de marketing e vendas com o intuito de entender melhor as necessidades de seus canais e, dessa forma, preparar mais

adequadamente a sua força de vendas, a fim de prospectar e ofertar serviços diferenciados na tentativa de aumentar a percepção de valor perante seus canais de distribuição.
A empresa percebe a atuação de seus concorrentes, principalmente das empresas Beta e Delta, na geração de valor para os clientes e entende que, caso não intensifique o esforço nesse quesito, perderá participação de mercado.

Da administração estratégica para a administração de vendas

Considerando o processo de Barney e Hesterly (2007), a Alpha está bem estruturada dentro do processo de administração estratégica, cuja configuração é ilustrada pela figura 24:

Figura 24 – Processo de administração estratégica da empresa Alpha



Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 13)

As áreas de vendas e marketing atuam sincronizadas na análise externa e interna e nas escolhas estratégicas. A partir daí, há problemas na implantação de estratégias devido ao excesso de informações passadas para a força de vendas e para os clientes (como, por exemplo, excesso de promoções de vendas), o que dificulta o entendimento da oferta de valor e da vantagem competitiva.

A vantagem competitiva da Alpha se dá pela qualidade do atendimento da força de vendas junto aos canais de distribuição, nos termos de Lambin (2007), embora a marca e o portfólio de produtos sejam também reconhecidos. O problema é que os concorrentes estão trabalhando na qualificação e no aumento de suas forças de vendas e podem, em curto espaço de tempo, anular a vantagem existente.

Considerando a tipologia criada por Ansoff (1991), a estratégia de crescimento atual da empresa Alpha é a de desenvolvimento de mercado, ou seja, de manutenção dos produtos atuais e captação de novos clientes.

Na análise realizada na empresa Alpha, constatou-se que o seu posicionamento competitivo está mais para o melhor produto, como preconizado no Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001). A justificativa para esse enquadramento se dá pela constatação de que o mercado percebe a qualidade e quantidade do portfólio de produtos e a venda focada que garante a rentabilidade do produto, combate a concorrência e maximiza a participação do produto. Tal constatação foi feita com base no conteúdo das entrevistas realizadas com os canais de distribuição e com a força de vendas, o qual revelou que os clientes são conquistados por produtos com qualidade assegurada e preços competitivos.

Outro aspecto que reforça esse posicionamento é o reconhecimento da marca da empresa e do esforço da força de vendas em atender o mercado. Os clientes de menor porte da Alpha são atendidos por meio de distribuidores; já os mais significativos, pela força de vendas direta (vendedores) e indireta (representantes).

Há ainda o trabalho de promoção nos canais e nos clientes que é realizado pelos consultores de campo, o qual, de acordo com esta pesquisa, deixa muito a desejar e requer um olhar mais atento da empresa para a sua melhoria.

Na pesquisa, apurou-se que 10% das vendas são consultivas e 90%, transacionais, embora haja uma percepção no mercado de que a empresa Alpha tem seu grande diferencial competitivo na atuação da sua força de vendas.

A gestão de contas-chave precisa ser melhorada para gerar maior valor e aumentar o comprometimento desse tipo de cliente com a empresa.

Convém salientar que esse tipo de mercado valoriza a venda pessoal: os concorrentes tentaram introduzir a venda impessoal, mas não obtiveram êxito. Também se verificou, na análise das entrevistas com os canais, o quanto eles são carentes em relação ao relacionamento existente com seus fornecedores.

A empresa Alpha consegue, de maneira geral, fazer a transferência das informações da estratégia corporativa até o nível das unidades de negócios. O problema começa a ocorrer a partir daí, no momento em que há a transferência de informações e recursos do nível das unidades de negócios para o nível funcional, devido não apenas ao excesso de informação

passada, mas também ao não-entendimento claro dos objetivos da empresa e à compreensão do que o canal percebe como valor.

Há, na empresa, um elevado conhecimento de informações quantitativas dos canais; contudo, no que tange às informações qualitativas, há a necessidade de melhorar consideravelmente.

Mercado empresarial

O comportamento de compra do mercado de medicamentos veterinários revela as preocupações comuns que há também em outros segmentos, como, por exemplo, a busca por sortimento e suprimentos de produtos, as promoções para giro de estoques etc. Na pesquisa realizada, causou surpresa que o item *preço* tenha ficado em quarto lugar no ranking de necessidades. A primeira posição foi ocupada por mix e qualidade de produto; a segunda, por atendimento diferenciado por parte dos fornecedores aos clientes dos canais para gerar demanda nas lojas e a terceira por comunicação e promoção de vendas nos canais.

A carência desse tipo de canal de distribuição é tamanha que a empresa, que consegue atender de alguma forma as prioridades citadas anteriormente, tende a controlar o processo de compras como idealizado por Rackam e De Vicentis (2007):

Figura 25 – O processo de compra

Fonte: Rackam e De Vicentis (2007, p. 71)

Foi constatado na pesquisa que, quando o cliente tem confiança no fornecedor, deixa que esse especifique o mix de produtos e quantidades, cabendo ao cliente apenas efetuar a compra. O canal de distribuição delega ao fornecedor a implementação dos produtos e, consequentemente, a responsabilidade pelo giro dos estoques.

O sistema de compra observado é de recompra direta: os volumes não são elevados para que a revenda não tenha estoque alto. Não foram observadas negociações significativas de preço, uma vez que o canal delega a responsabilidade dos pedidos e do giro a seus principais fornecedores, conforme já citado. Tais características do segmento reforçam ainda mais a necessidade de atendimento personalizado da força de vendas de seus clientes, pois a responsabilidade passada para o fornecedor pelo canal é alta.

A força de vendas conhece o comportamento de compra de seus canais. Trata-se, todavia, de um conhecimento que não está registrado, que existe apenas na mente do vendedor.

CIM

A empresa Alpha trabalha com as ferramentas de CIM força de vendas, propaganda, eventos, brindes e merchandising.

A força de vendas é comprometida com a organização, embora só gere informações quantitativas sobre os clientes. O comportamento de compra, o perfil e outros aspectos qualitativos estão na mente do vendedor e não são transmitidas para a empresa.

Dos concorrentes aqui citados, a Alpha é a que tem a equipe de vendas com o melhor desempenho dentro dos revendedores, conforme comprovado na pesquisa. Conforme citado no aspecto da administração estratégica para a administração de vendas. Já no que diz respeito ao quesito *atendimento ao cliente*, entretanto, a prática está distante do que preconiza a teoria.

Os canais reclamam de promessas não cumpridas, de excesso de informação e de pouco esforço dos vendedores e consultores de campo no atendimento aos seus clientes. Os canais de distribuição de saúde animal valorizam muito o fornecedor que atende o cliente final estimulando-o a comprar os seus produtos na revenda. O atendimento da força de vendas é igual para canais grandes e pequenos, o que significa que não há o cuidado de tratar de modo mais personalizado os clientes de maior potencial.

Ficou claro o não-entendimento da força de vendas quanto ao posicionamento competitivo da Alpha. A equipe acredita que seria de diferenciação, mas a abordagem ao cliente é “eu sou igual aos principais concorrentes, mas mais barato”.

A equipe de vendas não possui treinamentos periódicos, ficando a cargo dos gerentes regionais o desenvolvimento de seus comandados quando necessário. Na prática, pouco é realizado nesse sentido, devido ao volume de trabalho executado por toda a área comercial.

Constatou-se, ainda, na pesquisa o baixo envolvimento da força de vendas com outras ferramentas de CIM (promoção de vendas, eventos, patrocínios, treinamento de balconistas e atendimento aos clientes finais). Os motivos dessa não-articulação entre a força de vendas e tais ferramentas são a falta de entendimento dos objetivos e o excesso de informações e de promoções de vendas desenvolvidas, o que provoca ruído de comunicação não só para a equipe de vendas, mas também para o canal.

Por um lado, os canais reclamam do excesso de promoções, uma vez que, para eles, isso causa a perda do efeito de estímulo às vendas e confunde até os vendedores balconistas dos canais. Além do elevado número de promoções, constatou-se que os canais alegam que não são ouvidos e que, muitas vezes, não conseguem perceber o valor delas.

Por outro lado, o *merchandising* realizado pela empresa Alpha é considerado, pelos canais de distribuição, o melhor do mercado, mas ficou claro que os entrevistados sentem falta de maior apoio da equipe de vendas na sua aplicação.

Quanto à utilização de promotores de venda nos canais, há uma reclamação geral da revenda por causa do baixo número que há e porque a empresa promete disponibilizá-los nos pontos de venda, mas não cumpre.

De modo geral, faltam disciplina e um controle maior por parte da empresa para que haja uma interação efetiva da venda com outras ferramentas de CIM. As ferramentas são utilizadas de maneira isolada, quando o que precisaria ocorrer é a sinergia delas que produziria os efeitos esperados, isto é, o atendimento diferenciado para o canal de distribuição e para seus clientes e o aumento no volume de vendas da Alpha e de sua revenda.

Para finalizar, verificou-se que as ferramentas de CIM mais valorizadas pelos canais são atendimento da força de vendas; promoção de vendas (em número adequado e desde que o canal seja ouvido para a sua elaboração); eventos (principalmente com os clientes dos canais) e propaganda.

O segmento, de modo geral, não trabalha adequadamente as vendas e as ferramentas de CIM.

Relacionamento e pós-venda

O relacionamento da empresa Alpha com seus clientes está, nos termos definidos por Nickels e Wood (1999), mais para o marketing transacional do que para o de relacionamento. Não existe programa formal de relacionamento com os clientes, fato que foi evidenciado na pesquisa de campo tanto com os funcionários da empresa quanto com os canais de distribuição.

Não há um processo de relacionamento institucional, mas apenas a ocorrência de relacionamento com o cliente, que, dependendo do vendedor ou consultor de campo envolvido, é melhor ou pior.

A forma empírica de relacionamento no setor é forte, excetuando-se a empresa Delta, que possui um sistema de relacionamento com o cliente acima da média.

O relacionamento praticado pela empresa Alpha envolve a troca transacional, nos termos de Day (2001), o que dificulta o melhor entendimento das necessidades dos clientes e, consequentemente, a oferta de valor.

Quanto aos serviços de pós-venda, como controle de estoques, verificação de produtos com prazo de vencimento curto ou vencidos, reciclagem dos vendedores dos canais, acompanhamento da utilização dos produtos por parte de clientes importantes dos canais, trocas de produtos, entre outros, deveriam ter um atendimento melhor por parte da área de vendas e marketing.

Foi constatado que há pouco serviço de pós-venda, pois os vendedores, representantes e consultores de campo têm uma área de atuação muito grande, o que acaba inviabilizando a realização de um bom atendimento de pós-venda. Os funcionários da Alpha têm consciência que não conseguem realizar adequadamente o pós-venda, embora saibam da sua importância.

Os canais revendedores não identificam um formato de pós-venda realizado pela empresa Alpha e reclamam de sua falta porque acreditam que é fundamental para o sucesso de seus

negócios a continuidade do ciclo da venda. De fato, como foi visto antes, Sviokla e Shapiro (1995) defendem que os serviços de pós-venda são uma extensão do relacionamento com o cliente e servem para aumentar o conceito sobre ele e manter a sua taxa de recompra elevada.
Os canais revendedores não identificam um formato de pós-venda realizado pela empresa Alpha e reclamam de sua falta porque acreditam que é fundamental para o sucesso de seus negócios a continuidade do ciclo de venda, como preconizado por Sviokla e Shapiro (1995) que, conforme já se mostrou, defendem os serviços de pós-venda como uma extensão do relacionamento com o cliente, já que contribuem para a imagem da empresa e para o incremento da sua taxa de recompra.

Para finalizar, sintetizam-se, a seguir, no quadro 33, os pontos de maior relevância a que se chegou no percurso de análise:

Quadro 33 - Resumo da análise do caso Alpha

ASPECTO ABORDADO	PONTOS MAIS RELEVANTES
GERAÇÃO DE VALOR PARA O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	O grau de conhecimento dos canais é bom quanto a dados quantitativos, mas, no que tange aos qualitativos, o conhecimento está somente com a força de vendas e não é registrado. O canal não é envolvido no desenvolvimento de atividades que gerarão valor para ele. O único diferencial que destaca a empresa Alpha, perante os concorrentes, é tamanho e atendimento de sua força de vendas.
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	O posicionamento competitivo da Alpha não está claro para a força de vendas. Foi constatado um alinhamento para o melhor produto dentro do Modelo Delta. Os canais de distribuição e a força de vendas têm consciência de que a venda realizada é transacional, sendo poucas vezes utilizada a venda consultiva. Há ruído na comunicação das orientações do nível de unidade de negócios para o nível funcional, embora a empresa consiga ter um bom sistema de comunicação com a equipe de campo. A falta de reciclagem do pessoal de campo necessita ser corrigida. Há uma tendência para a venda de preço pela força de vendas da Alpha.
MERCADO EMPRESARIAL	A força de vendas conhece o comportamento de compra do mercado, porém não há procedimento formal para o armazenamento das informações qualitativas. Os canais, de modo geral, deixam os vendedores estabelecerem o mix de compra, comprometendo-os no giro de produto. Há um problema nesse sentido devido à ausência de entrosamento entre a força de vendas e as outras ferramentas da CIM. O segmento de mercado privilegia mais o relacionamento do que o preço. A solicitação mais freqüente dos canais é que haja, por parte dos fornecedores, o atendimento de seus clientes finais. Esse trabalho, segundo revelaram as revendas, gera demanda para suas lojas.
CIM	De todas as ferramentas de CIM utilizadas, a força de vendas é a mais importante para a revenda. Foi constatado, entretanto, que não há um efetivo entrosamento entre a força de vendas e as outras ferramentas, tais como promoção de vendas, eventos, patrocínios, propaganda e marketing interativo. Há excesso de promoções de produtos mensalmente para os canais, que acaba gerando conflito entre a força de vendas e a revenda e, muitas vezes, a última não consegue perceber o valor gerado pela promoção. Por um lado, os canais de distribuição salientam que o excesso de promoção acaba prejudicando muito o efeito de alavancagem de vendas. Por outro, eles valorizam o material de *merchandising* da empresa, ainda que reclamem da falta de apoio de vendas na sua aplicação.
RELACIONAMENTO E PÓS-VENDA	Na pesquisa, ficou evidente a falta de um programa de relacionamento formal da empresa, razão pela qual o relacionamento ocorre de forma individual, sempre na dependência da vontade da força de vendas em executá-lo. Isso também ocorre com os serviços de pós-venda: canais e funcionários da empresa Alpha têm plena consciência da importância de um processo bem definido de relacionamento e de serviço de pós-venda. Todavia, devido à falta de formalização e de cobrança bem como em conseqüência do excesso de trabalho advindo do fato de que há grandes áreas a serem cobertas, ambos os aspectos são colocados em segundo plano.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 PROPOSIÇÃO DE SISTEMATIZAÇÃO

O estudo de caso permitiu a elaboração de uma proposta de sistematização da interação de vendas com a CIM para gerar valor nos canais de distribuição, ou seja, a fim de alcançar vantagem competitiva.

A associação da teoria aqui apresentada com os resultados da pesquisa realizada em campo viabilizou uma visão mais consolidada do atendimento às necessidades do segmento de mercado de saúde animal.

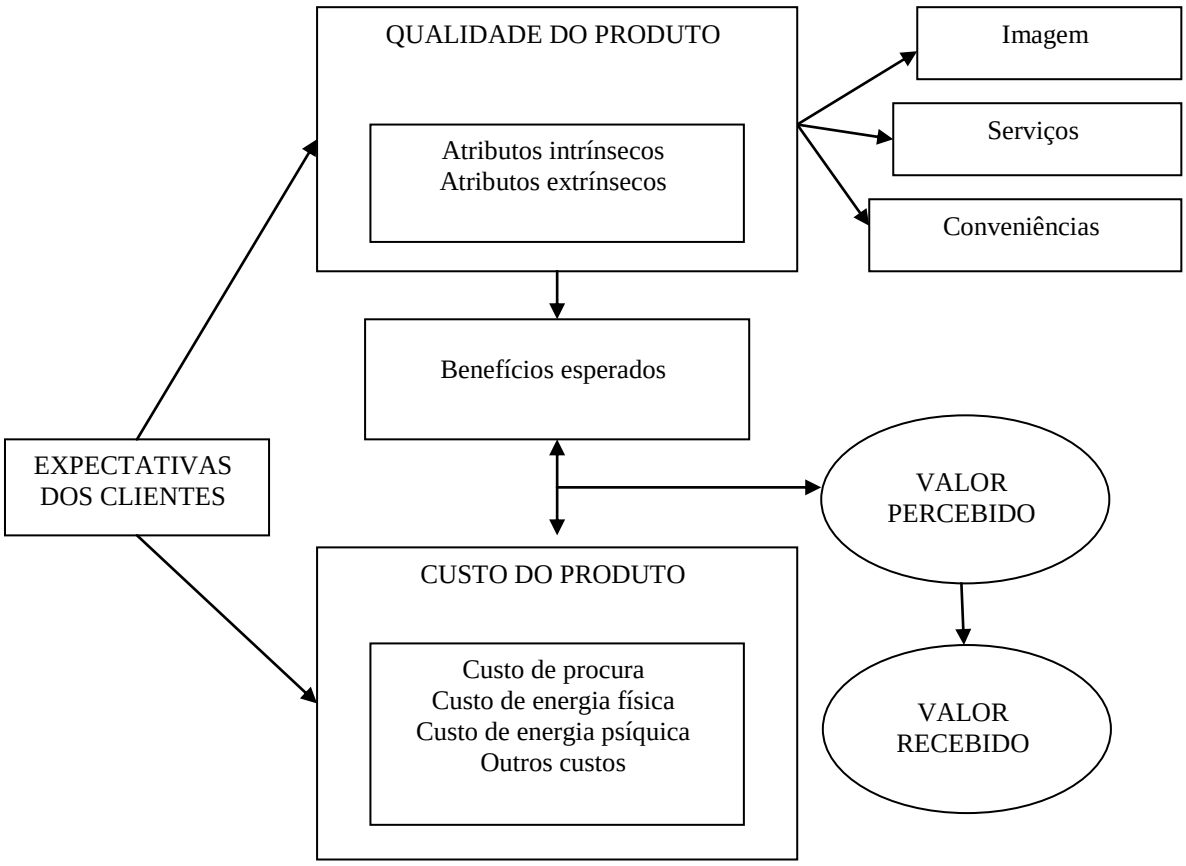
A seguir, são discutidos os cinco aspectos mencionados na coluna 1 do quadro 33, tendo por referência a análise realizada no estudo de caso da empresa Alpha.

Geração de valor para o canal de distribuição

As empresas desse setor necessitam desenvolver um processo que apure, junto aos seus canais de distribuição, o que realmente eles valorizam. O esforço de ouvir o cliente canal e o cliente que é atendido por ele é o primeiro passo para se desenvolverem programas de oferta de valor e de solidificação de diferenciais competitivos.

A utilização do modelo de formação de valor percebido pelo cliente, desenvolvido por Toledo (2009) e ilustrado na figura 26 apresentada a seguir, é importante e adequado para o modelo de negócios nesse segmento de mercado.

Figura 26 - Formação de valor percebido



Fonte: adaptado de Toledo (2009, p. 20)

As expectativas dos clientes são levantadas com base na qualidade do produto (imagem, serviços, conveniências e utilidades psicológicas), quesito por meio do qual a Alpha é bem reconhecida no mercado; nos benefícios esperados pelo cliente (vendas e marketing devem ir a campo ouvir atentamente os clientes para identificar esses benefícios); no sacrifício para adquirir o produto (qual é o esforço de tempo e lugar) e, por fim, no custo do produto. De posse dessas informações, a empresa deve ouvir novamente os clientes para poder identificar o valor percebido por eles.

O trabalho conjunto de vendas, gestão e força de vendas e marketing, de um lado, certamente desencadeará um novo olhar sobre a cadeia de distribuição da empresa e melhorará o entendimento sobre o que é valor para o cliente. No caso, a entrega não ficará somente sob responsabilidade do time de vendas, mas de toda a organização. Esse comprometimento, por outro lado, ajudará na identificação do que os clientes valorizarão no futuro, segundo o postulado por Woodruff (1997). Com essa percepção, que representará inovação para a

empresa, será possível o desenvolvimento de vantagens competitivas em relação à concorrência.

Outro aspecto importante é a utilização adequada dos recursos da empresa. Uma vez identificado o que o cliente realmente valoriza, não haverá desperdícios de recursos que são utilizados sem gerar qualquer vantagem competitiva.

Da administração estratégica para a administração de vendas

Embora algumas a empresas tenham um alinhamento de marketing com vendas, com o entendimento, no nível corporativo e de unidades de negócios, da sua estratégia de crescimento e do seu posicionamento competitivo, no nível funcional, não há a percepção desse alinhamento.

A empresa deve desenvolver esforços para modificar a sua vantagem competitiva por meio da qualidade, nos termos de Lambin (2007, p. 24), e para alcançar vantagem competitiva por meio da proposição de valor, conforme preconizado por Aaker (2007), o que envolve entregar para o cliente algo que sacie sua necessidade e que diferencie o produto da empresa, melhorando o seu posicionamento e aumentando sua capacidade de competir.

Outro aspecto de relevância é a mudança do posicionamento competitivo de produto para o posicionamento de solução total para o cliente, de acordo com o Modelo Delta de Hax e Wilde II (2001), o que implica a empresa trabalhar em três frentes:

- alcance: amplo grau de produtos (pacotes e desenvolvimento de produtos juntamente com os canais) e terceirização de atividade complementar;
- escala: participação do cliente e quanto os produtos vendidos representam no volume de vendas do cliente (quanto maior for o volume do produto da empresa no cliente, menor será o da concorrência);
- laços: refere-se ao grau de conhecimento que a empresa tem de seu cliente, uma vez que o aprendizado constante leva a uma personalização do atendimento pautada nas necessidades dele.

O novo posicionamento exige a readequação da estrutura de atendimento e de relacionamento com a revenda e com seus clientes. A equipe de campo precisa participar dessa mudança de postura estratégica, devendo, para tanto, ser qualificada com a finalidade de entender o posicionamento competitivo que a empresa irá adotar, pois isso demandará uma nova orientação no atendimento dos clientes devido à participação que a revenda e seus clientes terão no desenvolvimento de produtos, serviços e políticas de relacionamento.

Salienta-se que dois dos principais concorrentes têm posicionamento competitivo baseado na diferenciação, porém, conforme constatado na pesquisa, os canais de distribuição necessitam de pacotes de serviços e de relacionamento diferenciados (que nenhum dos grandes fornecedores consegue atender), por deficiência nas atividades da força de vendas no relacionamento com os clientes.

A empresa necessita manter a sua força de vendas estruturada por zoneamento geográfico. Entretanto, é preciso fazer um mapeamento para identificar os principais clientes dessas áreas que demandam um atendimento diferenciado e, a partir disso, desenvolver um processo de gestão de clientes-chave. Esse trabalho poderá ser desenvolvido pelo gerente regional ou por um vendedor mais qualificado que atenderá somente os principais canais da região.

Um dos principais pilares do posicionamento competitivo da empresa será a migração da venda transacional para a venda consultiva e esse movimento demandará que a área de vendas desenvolva atividades mantendo como foco as premissas mostradas a seguir, no quadro 34:

Quadro 34 - Premissas da venda consultiva

PREMISSA	VENDA CONSULTIVA
Perspectiva principal	Canal de distribuição e seus clientes
Abordagem de venda pessoal	Satisfação das necessidades dos clientes, resolução de problemas em conjunto com o cliente
Resultado desejado	Planejamento conjunto, benefícios mútuos e aumento dos lucros
Papel do vendedor	Consultor de negócios e parceiro de longo prazo
Natureza da comunicação	Mão dupla e colaborativa
Envolvimento do vendedor na tomada de decisão do cliente	Ativamente envolvido
Conhecimento necessário do vendedor	Conhecimento profundo do negócio do cliente
Habilidades necessárias	Vendas, coleta de informação, planejamento, solução de problemas, trabalho em equipe, relacionamento e pós venda.

Fonte: adaptado de Ingran *et al.* (2008, p. 27)

Para atender a essa demanda, é vital que o vendedor que atenderá essas contas disponha de tempo para planejar o seu trabalho. Os gerentes regionais têm papel importante nesse processo, pois a eles caberá fornecer os meios e motivar o desempenho dessas atividades.

Conforme identificado na pesquisa, por um lado, a força de vendas da empresa não consegue atender, de modo satisfatório, as demandas dos canais, isso porque o excesso de atividades e o grande número de clientes prejudicam a sua atuação. Por outro lado, os consultores de campo não conseguem atender adequadamente as revendas bem como os clientes delas.

Para solucionar o problema, a área de vendas precisa separar as atividades, introduzindo um novo tipo de profissional que atuará especificamente dentro dos canais de distribuição, chamado *trade marketing.* As novas funções de vendas serão assim distribuídas:

Quadro 35 - Funções de vendas

VENDEDORES E REPRESENTANTES DE VENDAS	*TRADE MARKETING*	CONSULTORES DE CAMPO
• vendas • gerenciamento das vendas • *merchandising* • relação com compradores e vendedores dos canais • pós-vendas nos canais	• desenvolvimento dos canais • gestão dos produtos nos canais • relacionamento com os vendedores e clientes dos canais • negociação de oportunidade com as áreas de marketing e vendas da empresa	• gerenciamento dos clientes dos canais • eventos (dias de campo) • pós-vendas nos clientes dos canais

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa nova dinâmica facilitará o atendimento nos três níveis de contato com o cliente: comprador, funcionários do canal e clientes das revendas. E convém salientar que a área de marketing deverá interagir com todos esses papéis, sendo necessário que ela desenvolva um plano de trabalho para acompanhar as atividades da força de vendas no campo.

O processo de avaliação da área de vendas se dará, conforme os pressupostos de Spiro *et al.* (2009), da seguinte maneira:

A. estabelecimento de regras básicas - quem será avaliado

- vendedores/representantes;
- *trade marketing*;
- consultores de campo.

Periodicidade: mensal

B. bases de avaliação para

- **vendedores/representantes de vendas:**
  - atendimento de metas;
  - rentabilidade da venda;
  - retenção de clientes;
  - prospecção de novos clientes;
  - serviços de pós-venda.

- ***trade marketing*:**
  - crescimento de volume no canal;
  - rentabilidade;
  - *market share;*
  - controle de custos;
  - participação nos espaços/visibilidade.
- **consultores de campo:**
  - relacionamento com os clientes;
  - retenção de clientes;
  - aumento de participação nos clientes;
  - prospecção de novos clientes;
  - serviços de pós-venda.

C. padrões de desempenho

devem ser definidos pela empresa de acordo com seus objetivos estratégicos.

D. comparação dos desempenhos aos padrões estabelecidos

devem ser tabulados pela empresa os desempenhos da força de vendas com os padrões estabelecidos para se elaborar um *ranking* dos profissionais.

E. discussão dos resultados com os profissionais de vendas

é necessário que a gerência de vendas aproveite esta etapa para analisar os pontos fortes e fracos do desempenho e recicle o seu pessoal, caso seja preciso, para melhorar a sua atuação.

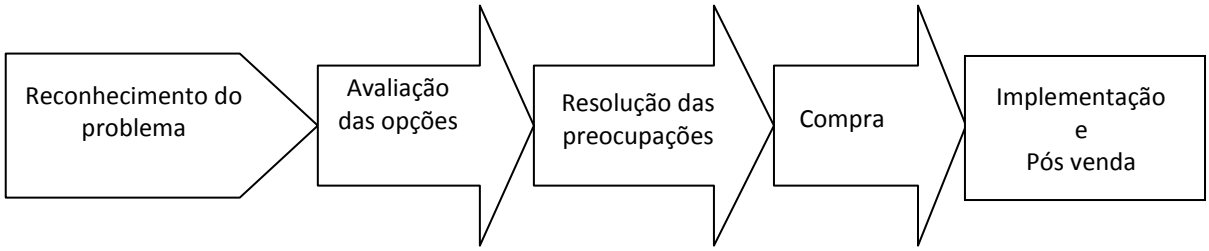
O processo de transferência de informações e recursos da administração estratégica para a administração de vendas deve ser realizado pelas áreas de marketing e vendas. Como já citado, há um hiato na empresa na passagem desses elementos do nível de unidades de negócio para os níveis funcionais. Uma estratégia de comunicação mais direta e simplificada para ser utilizada entre, de um lado, o marketing e as vendas e, de outro lado, a equipe de campo poderá diminuir o ruído de informações existente atualmente.

Mercado Empresarial

O comportamento de compra desse tipo de segmento não é tão sensível a preço, privilegiando, em primeiro lugar, o portfólio de produtos e a prestação de serviços, principalmente no atendimento aos clientes das revendas.

A área de vendas, dessa forma, deve desenvolver - por meio da estrutura de vendas, *trade marketing* e consultoria de campo - um programa de relacionamento com os clientes que consolide o processo de compras (conforme figura 27), de Rackam e De Vincentis (2007), em que os profissionais de vendas da Alpha e seus clientes trabalhem em conjunto para a geração de valor.

Figura 27 – Processo de compra dos clientes desse segmento



Fonte: adaptado de Rackam e De Vincentis (2007, p. 71)

Como o processo de compra é realizado em conjunto, aumenta o relacionamento e a confiança entre as partes, o que pode resultar na geração de valor para o cliente, que delegará para o fornecedor a gestão do mix de produtos nos pontos de venda.

O envolvimento da força de vendas com os canais e seus clientes, certamente, culminará na personalização de bens e serviços, o que pode vir a aumentar a recompra direta e os índices de taxa de recompra.

Quanto maiores forem o espaço físico e o espaço financeiro da empresa na revenda, menor será a capacidade desse canal de distribuição de comprar da concorrência. A preocupação é não desrespeitar os limites de crédito dado aos clientes, para não comprometer a saúde financeira da empresa.

Para finalizar, a empresa necessita desenvolver um sistema de registro das informações qualitativas que estão em poder da equipe de vendas. Esse conhecimento está apenas na mente das pessoas e é vital que seja armazenado em um banco de dados, principalmente devido à alta rotatividade das equipes de campo das empresas desse setor.

CIM

A empresa deverá analisar o seu plano de comunicação, objetivando alcançar maior interação com os seus principais canais de distribuição.

A opção pela diminuição do número de promoções de venda; a requalificação da força de vendas da empresa; a prioridade maior na revenda com a utilização de *trade marketing* que, conforme afirmou Alvarez (2008, p. 71), "é uma filosofia da empresa, a qual entende que o foco no consumidor final deve ser aplicado para a ação diante dele no ponto-de-venda" (e, para isso, é preciso ouvir atentamente o canal de distribuição); a utilização do consultor de campo para o atendimento aos clientes finais, todos esses aspectos farão o processo de comunicação integrada ser de responsabilidade de todas as áreas da empresa, bem como dos seus distribuidores e clientes deles.

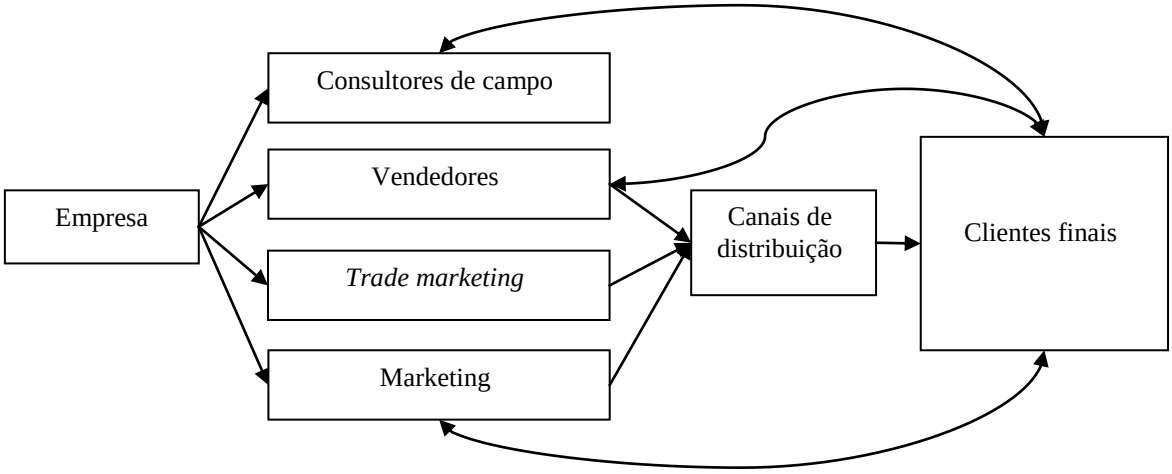
A mudança de paradigma resultará em maior ênfase da força de vendas (vendedores, *trade marketing*, representantes, consultores de campo e gerentes regionais) no relacionamento com os canais, já que farão parte do processo de comunicação, contribuindo para a elaboração das promoções de vendas, dos eventos, patrocínios, dias de campo, treinamento dos balconistas, *merchandising*, modificação de embalagens e até mesmo na propaganda realizada pela empresa.

Se a mudança de posicionamento competitivo da empresa migrar de melhor produto para a solução total para o cliente, a cultura organizacional terá de despender mais tempo no relacionamento com a revenda. O *trade marketing* assumirá, pois, um papel vital para que ocorra o entendimento adequado, por parte dos distribuidores, de toda a comunicação que a empresa fizer.

Cabe ao *trade marketing* "adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais, como os concorrentes" (SERRALVO *et al.*, 2008, p. 48). Os vendedores poderão utilizar o seu tempo para se relacionarem melhor com os compradores e vendedores

dos canais de distribuição, assim como com os clientes-chave, e para fazerem a prospecção de novos clientes, enquanto o consultor de campo atenderá única e exclusivamente os clientes finais. O processo todo, cuja sequência é ilustrada na figura 28, deve permitir a interação entre as partes:

Figura 28 – Processo de atendimento ao cliente



Fonte: elaborado pelo autor

As áreas de marketing e de vendas estabelecerão os critérios para a divulgação interna de todos os programas de comunicação para que não haja ruído na transmissão e no recebimento das mensagens. Além disso, será preciso treinar a equipe de campo para que ela atenda o objetivo das outras ferramentas da CIM que a empresa oferece (tais como promoção de venda, *merchandising*, eventos, feiras e *site*); entenda a importância de tais ferramentas e, ainda, saiba como conseguir o melhor proveito possível delas. A utilização da CIM de forma que proporcione uma mensagem única para o cliente provocará um aumento na percepção de valor que a empresa oferece ao mercado.

Relacionamento e pós-venda

O relacionamento com o cliente é um aspecto fundamental para que a empresa se solidifique no mercado. Como os maiores concorrentes desse setor, com poucas exceções, são deficitários no relacionamento com seus canais e clientes finais, é vital que ela estabeleça vínculos, por meio da CIM, com os revendedores e clientes deles. Trata-se de uma questão decisiva para obter vantagem competitiva em relação à concorrência. O relacionamento assim

configurado permitirá transformar os clientes *prospects* em defensores e o processo de compra será de consciência para compromisso (GORDON, 2002).

Como a força de vendas atuará nos principais clientes de modo consultivo, o marketing de relacionamento colocará a ênfase na manutenção dos clientes atuais e na conquista de novos; terá uma orientação de longo prazo e contará com o monitoramento constante das necessidades dos clientes assim como com um alto grau de compromisso com o serviço (NICKELS; WOOD, 1999).

O trabalho de atender o cliente e com ele se relacionar ficará mais direcionado, pois deverá ser utilizado conforme o esquema proposto na figura 28, em que cada componente da força de vendas, com o apoio do marketing, terá condições de planejar a sua tarefa e conquistar os objetivos traçados nos nível corporativo e de unidades de negócio da empresa.

Um outro aspecto importante, nesse contexto, é o pós-venda. A empresa deverá realizar esse serviço aproveitando a mesma equipe da força de venda. Assim, os canais de distribuição serão atendidos pelo *trade marketing* e os clientes finais, pelos consultores de campo. Os vendedores prestarão esse serviço para os compradores e, quando solicitado, o *trade marketing* ou consultor de campo também o farão.

De acordo com o que já foi citado, para Sviokla e Shapiro (1995), os serviços de pós-venda têm de ser compreendidos como extensão do relacionamento com o cliente, servindo para aumentar o conhecimento sobre ele. A empresa, portanto, deverá se empenhar em acompanhar os estoques e o comportamento de compra; verificar os produtos e seus prazos de validade; prestar assistência técnica; dar treinamento para canais e seus clientes e aumentar a retenção de processo de CIM que estará sendo realizado pela empresa. O pós-venda é uma arma poderosa no estabelecimento de parcerias fortes e duradouras com os clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é dedicado à apresentação de uma visão panorâmica dos pontos relevantes do trabalho realizado bem como das limitações encontradas no percurso da pesquisa e das recomendações para estudos futuros acerca do mesmo tema.

6.1 Considerações finais

No presente estudo, foi analisada a interação da gestão de vendas no processo da CIM, no contexto de canais de distribuição. As empresas, de forma geral, têm evoluído quanto ao desenvolvimento da comunicação com seus públicos de interesse, mas a mensagem que querem transmitir, muitas vezes, é prejudicada pela atuação da força de vendas que, por não entender o processo de comunicação, não se empenha na utilização das ferramentas de CIM para gerar valor aos canais de distribuição e gerar vantagem competitiva à empresa.

Uma vez que a organização empresarial é composta de três níveis - a saber: o corporativo, o de unidades de negócio e o funcional -, não se pode responsabilizar somente o último deles pelos conflitos gerados com clientes pela falta de comunicação. A compreensão adequada, por parte de toda a empresa, do seu posicionamento competitivo e do modo como lidar com ele é de fundamental importância para o sucesso das ações realizadas no nível funcional.

O nível corporativo da empresa precisa, então, estabelecer a sua estratégia de crescimento e seu posicionamento competitivo, comunicando-os para que a organização toda venha a ter consciência quanto à maneira como irá competir no mercado.

A força de vendas que tem como responsabilidade construir um relacionamento com seu cliente para gerar vantagens competitivas necessita de vários recursos de comunicação. Além disso, precisa maximizar a utilização de tais recursos, a fim de não perder terreno para a concorrência.

Os mercados são fortemente competitivos e não há espaço para negligência ou acomodação. Ocupar um espaço diferenciado na mente do cliente requer um esforço concentrado não só da equipe de vendas, mas também de sua gestão, da área de marketing e de outras que geram valor para seu público-alvo.

O setor estudado é o de medicamentos veterinários. De um lado, os canais de distribuição desse segmento são, em sua maioria, familiares e estão ainda em desenvolvimento, de modo que falta qualificação em todos os níveis. De outro, as empresas que atendem a esses revendedores não conseguem desenvolver realmente o marketing de relacionamento, devido às circunstâncias estruturais, tais como regiões de atendimento muito grandes, cultura empresarial e diferenças internas entre vendas e marketing.

A carência dos canais de distribuição precisa ser estudada e um olhar mais atento a essa situação mostra que não é um caminho difícil de ser percorrido. A proposta de valor para o cliente deve levar em consideração que esse público precisa fazer parte da identificação de valor e isso é obtido com o conhecimento do distribuidor. A velocidade da obtenção desse conhecimento é lenta no setor; assim, a empresa que conseguir sair na frente claramente terá vantagens competitivas fortes.

O entendimento do posicionamento competitivo *solução total para o cliente* especificado no Modelo Delta (Hax e Wilde II, 2001), considerado o mais completo dos modelos em razão de abranger todos os outros apresentados nesta tese e propor melhorias que podem levar a empresa à liderança de mercado, é um caminho seguro na obtenção de diferenciais competitivos.

Foi verificado, nesta pesquisa, que os quatro maiores *players* do setor acreditam estarem no posicionamento competitivo de diferenciação (nos termos de PORTER, 1986), mas, na realidade, apenas Beta e Delta estão nesse posicionamento, Gama está em liderança de custo (PORTER, 1986) e a empresa-alvo está no posicionamento competitivo de melhor produto no Modelo Delta (HAX e WILDE II, 2001).

Um dado relevante nesse setor é o da pouca sensibilidade a preço: na pesquisa, identificou-se que os canais preferem ter serviços para eles e seus clientes a barganhar preço. Assim, pensar em posicionamento competitivo por liderança de custo não é gerar valor para o cliente.

O melhor investimento que as empresas nesse segmento podem fazer é criar processo para melhorar a *performance* da força de vendas com outras ferramentas da CIM. Isso facilitará o relacionamento dessas organizações com seus públicos-alvo e a geração de valor para esses últimos será percebida como uma vantagem competitiva importante.

Neste estudo, o objetivo era analisar a gestão da venda no processo de CIM e a sua implicação no posicionamento da empresa em relação ao seu canal de distribuição. O resultado é que a interação de vendas no CIM pode melhorar consideravelmente o posicionamento competitivo da empresa no *trade*.

Com a realização desta pesquisa, devido a sua complexidade e amplitude, não houve a pretensão de esgotar o tema, mas pretendeu-se contribuir para a ampliação da compreensão do tema e acredita-se que ele pode servir como referência para trabalhos futuros.

6.2 Limitações

Considera-se que este estudo de caso contribui com um novo olhar sobre a relação de vendas com a CIM na geração de valor para os canais de distribuição no setor de medicamentos veterinários. No entanto, mesmo sendo o método de estudo de caso reconhecido, os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados, pois, de acordo com o segmento e a cultura da empresa, outros resultados poderão ser obtidos. Mesmo assim, esta pesquisa pode ser utilizada para investigações futuras com organizações do mesmo setor e com culturas parecidas

É importante retomar que o estudo foi realizado com as seguintes características:

- um caso selecionado;
- número limitado de entrevistas devido ao momento da empresa analisada;
- as duas regiões escolhidas para a análise dos canais (Uberlândia e Goiânia) concentram os maiores clientes do setor, mas isso não necessariamente reflete a realidade de outras regiões do Brasil;
- as informações dos concorrentes foram coletadas por meio de pesquisa secundária.

A contribuição desse estudo é permitir um novo olhar para outros aspectos, recomendados a seguir, relevantes no segmento de saúde animal no mercado brasileiro.

6.3 Recomendações

Por fim, sugere-se que alguns outros estudos sejam realizados em decorrência deste trabalho, quais sejam:

- estudos que validem a proposta de sistematização em outras empresas e segmentos;
- estudos quantitativos que poderão permitir a repetição de padrões em outras situações;
- estudos que analisem a atuação de vendas no processo de CIM na indústria de bens de consumo;
- estudos comparativos das principais ferramentas do setor de medicamentos veterinários no relacionamento da área de vendas com a área de marketing;
- estudos que possibilitem a sistematização da oferta de valor dos fornecedores de serviços para os seus canais;
- estudos que analisem a percepção de valor pelo cliente final em decorrência de diferenciais competitivos por seus canais de distribuição;
- estudos que permitam analisar a atuação da área de marketing no desenvolvimento da força de vendas na prestação de serviços de pós-venda nos canais de distribuição;
- estudos quantitativos que analisem a atuação do *trade marketing* no segmento de saúde animal (para generalizações e validação empírica da proposição).

REFERÊNCIAS

AAKER, D, A – **Administração Estratégica de Mercado.** 7º edição, Porto Alegre: Bookman, 2007

Accenture, Propaganda de Massa x Zapping, **HSM Management,** ano 11, v. 63, julho 2007, p.104-112

AITKEN, R; GRAY, B; LAWSON, R – Advertising effectiveness from a consumer perspective. **International Journal of Advertising,** winter 2008, p.279-297.

ALVAREZ, F, S, M – **Trade Marketing A conquista do consumidor no ponto-de-venda**. 1º edição, São Paulo: Saraiva, 2008

ALVES, M, A, J; GEWONDS Z, F **– O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 1998

ANDERSON, E; TRINKLE, B – **Outsourcing the Sales Function.** 1º edição, Mason: Tomsom, 2005

ANSELMO, E; TOLEDO, G, L – **Marketing Estratégico: Estratégias de Crescimento e Competitiva** – Um Estudo de Caso Sobre a evolução dos conceitos em uma Empresa Metalúrgica. **VI SEMED FEA - USP**, São Paulo, 2003

ANSOFF, H. I – **A Nova Estratégia Empresarial.** 1º edição São Paulo: Atlas, 1990

ANSOFF, H. I; MCDONNEL, E, J. – **Implantando a Administração Estratégica.** 2º edição, São Paulo: Atlas, 1992.

BALDRIDGE, J, J, D – **Vendas.** 2º edição, Rio de Janeiro: Campus, 2000

BALLOU, R, H – **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4º edição, Porto Alegre: Bookman, 2001

BARDIN, L – **Análise de Conteúdo**. 3º edição, Lisboa: Edições 70, 2004

BARNEY, J, B; HESTERLY, W, S – **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** 1º edição, São Paulo: Pearson - Prentice 2008.

BATEMAN, T, S; SNELL, S, A – **Administração - Construindo Vantagem Competitiva.** 1º edição, São Paulo: Atlas, 1998.

BELCH, G, E; BELCH, M, A – **Propaganda e Promoção.** Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing. 7º edição, São Paulo: McGraw-Hill, 2008

BEST, R, J – **Marketing - Based Management**. 2º edição, New Jersey: Prentice-Hall, 2000

BLACKWELL, R, D; MINIARD, P, W; ENGEL, J, F – **Comportamento do Consumidor.** 9º edição, São Paulo: Thomson, 2005

BOWERSON, D, J; CLOSS, D**,** J – **Logística Empresarial.** 1º edição, São Paulo: Atlas, 2001

CAMPOMAR, M, C – Pesquisa em Marketing e seus Problemas Versus Pesquisa de Marketing. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional.** Recife, v.4, n.2. p.213-223, Mai/Ago 2006

CAPON, N – **Key Account Management and Planning**. 1º edição, New York: Free Press, 2001.

CASTRO, L, T; NEVES, M, F – **Administração de Vendas** – Planejamento Estratégia e Gestão. 1º edição, São Paulo: Atlas, 2008

CERTO, S, C.; PETER, J, P. – **Administração Estratégica, Planejamento e Implantação da Estratégia.** 2º edição, São Paulo: Pearson - Prentice Hall Education, 2005.

CHAKRABORTY, S; BROWN G; WIDING II, R, E; TAYLOR, R, D – Analysis and Recommendations for the Alternative measures of adaptive selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management,** V.XXIV, n.2. Spring 2004, p.125-133.

CHARAM, R – **O que o cliente quer que você saiba.** 1º edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008

CHURCHILL, G, A.; PETER J. P. – **Marketing -Criando um valor para o cliente.** 2º edição, São Paulo: Saraiva 2000

CHURCHILL, G, A; FORD, N, M; WALKER JR, O, C; JOHNSTON, M, W; TANNER JR, J, F – **Sales Force Management**. 6º edição, New York, McGraw-Hill, 2000

COBRA, M. **Administração de Vendas**. 4º edição, São Paulo, 1994

COLLIS, JILL; HUSSEY R. **Pesquisa em Administração.** 2º edição, Porto Alegre: Bookman, 2005

COOPER, D, R; SCHINDLER, P, S – **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7º edição, Porto Alegre: Bookman, 2003

CORRÊA, R – **Comunicação Integrada de Marketing –Uma visão global**. 1º edição, São Paulo: Saraiva, 2006

COULTNER, K; SARKIS, J – Development of a media selection model using the annalistic network process. **International Journal of Advertising,** winter 2005, p.193-215.

COZER, M, T, S – **O Projeto Delta sob a Perspectiva do Marketing Estratégico** – Uma Abordagem em Ambiente de Economia Digital, Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CRESCITELLI, E – **Marketing de relacionamento: Um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos.** Tese de Doutorado – Programa

de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003

CRESCITELLI, E; IKEDA, A, A – O Efeito Potencial da Comunicação Integrada de Marketing, **Revista Marketing**, Maio de 2003.

DAY, G, S – **A Empresa Orientada para o Mercado.** 1º edição, Porto Alegre: Bookman, 2001

DAY, G; WENSLEY, R – Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**, Chicago: V.52, n2, p.1-20, Sept/Oct, 1988

DE CONINCK, J – The Effect of Punishment on Sales Manager's Outcome Expectancies and Responses to Unethical Sales Force Behavior. **American Business Review**, Ney York: v.21, n.2, June. 2003, p.135-142

DELVECCHIO, S, K; ZEMANEK, J E; MCINTYRE, R P; CLAXTON, R, P – Buyers Perceptions of salesperson Tactical Approaches. **Journal of Personal Selling & Sales Management,** V.XXIII, n.1. Winter 2003, p.39-49.

EISEN H; KATHLEEN, M – Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Minor, v.14, n.4, p.532-551, oct, 1989

FERREIRA, S; SGANZERLLA, S – **Conquistando o Consumidor.** 1º edição, São Paulo: Gente, 2000

FUTRELL, C, M – VENDAS – **Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 7º edição, São Paulo: Saraiva, 2003

GERSON, R, F – **A Excelência no Atendimento a Clientes,** 1º edição, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

GIL, A C – **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3º edição, São Paulo: Atlas, 1996

GOBE, A, C; FISCHER, C, H; SOUZA, J, J; MOREIRA, J, C. T; PASQUALE, PERROTI, P. – **Administração de Vendas**. 1º edição, São Paulo: Saraiva 2000

GODOY, A, S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista ERA**, São Paulo, v.35, n.3, p. 20-30, Mai/Jun 1995

GORDON, I – **Marketing de Relacionamento.** 1º edição, São Paulo: Futura, 2002.

GRACIOSO, F – **Marketing Estratégico.** 4º edição, São Paulo: Atlas, 2001

GREENWALD, B; KAHN, J – **A Estratégia Competitiva Desmistificada.** 1º edição, Rio Janeiro: Editora Campus, 2006

GRÖNROOS, C – Marketing - **Gerenciamento e Serviços.** 2º edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004

GRÖNROOS, C – The Relationship Marketing Process: Communication, interaction, dialogue, valve. **Journal of Business Industrial Marketing,** v. 19, n. 2, 2004, p.99-113

GUMMESSON, E – **Marketing de Relacionamento Total**. 2º edição, Porto Alegre: Bookman, 2005

GUPTA, S; LEHMANN, D, R – **Gerenciando Clientes Como Investimentos**. 1º edição, Porto Alegre: Bookman, 2006

HARTLEY, B; PICKTOW, D. Integrated Marketing Communications requires a new way of thinking, **Journal of Marketing Communications**, p. 97 – 106, 1999.

HAX, A, C.; WILDE II, D, L. **The Delta Project,** 1º ed., New York, Palgrave, 2001.

HAX, A, C; WILDE II, D, L. Modelo Delta, **12 Manage The Executive Fast Track – E – learning community on management,** New York, Aug, p. 1-3, 2008

HAX, A, C; WILDE II, D, L. Modelo Delta, **HSM Management**, São Paulo, março/abril, p.88 – 96, 2000.

HAX, A; MAJLUF, N – **Estratégias para El Liderazgo Competitivo** – De la Vision a los Resultados. 3º edição, Buenos Aires: Ediciones Granica, 1997

HEIMAN, S, E; SANCHEZ, D – **The New Conceptual Selling.** 1º edição, New York: Warner Books, 1999.

HITT, M, A; IRELAND, R, D; HOSKISSON, R, E – **Administração Estratégica.** 7º edição, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFFMAN, K, D; BATESON, J, E, G. – **Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos Estratégias e Casos**. 2º edição, São Paulo: Thomson, 2003

HUTT, M, S, T – **Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7º edição, Porto Alegre: Bookman, 2002.

IFAH. **O Mercado se Saúde animal no Brasil**. 2009, São Paulo. Disponível em WWW.ifahsec.org. Acesso em 06/08/2010

IKEDA, A, A; CHISOLI, C, L; PACANHAN, M, N – **A Comunicação Integrada de Marketing das Agencias de Propaganda e Anunciantes: Um Estudo de Caso**. VII SEMEAD, São Paulo, FEA-USP, 2004

INGRAM, T, N; LAFORGE, R, W; AVILA, R, A; SCHWEPKER JR; CHARLES H; W, M, R – **Gerenciamento de Vendas: Análise e tomada de decisão**. 6º edição, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JONES, J.D A – **Publicidade Como Negócio.** 1º edição, São Paulo: Nobel, 2002.

KALYANAM, K; ZWEBEN, H – A mensagem Certa na Hora Certa. **Harvard Business, Review,** v. 84, n. 11, Novembro 2006, p.66-74

KHAUAJA, DA, M, R – **Gestão de Marcas na Estratégia de Internacionalização de Empresas: Estudo com Franqueadoras Brasileiras.** Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade São Paulo: Universidade de São Paulo, 1009

KITCHEN, P, J; SCHULTZ, D, E. – Integrated Corporate and Product Brand Communication, **Advances in Competitiveness Research.** V.11, n. 1, 2003, p.66-86

KOTLER, P – **Administração de Marketing.** 5º edição, São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G – **Princípios de Marketing.** 12º edição, São Paulo: Pearson - Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P; KELLER, K, L – **Administração de Marketing.** 12º edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KOTLER, P; RACKHAM, N; KRISHNASWAMY, S – Fim da Guerra entre Vendas e Marketing, **Harvard Businnes Review**, V. 84, n.7, p.42 – 53, julho, 2006.

LAMB, Jr, C, W ; HAIR, Jr, J, F; MCDANIEL, C – **Princípios de Marketing**. 2º edição, São Paulo: Thomson, 2004

LAMBIN, J, J – **Marketing –Driven Management.** 2º edição, London: Palgrave, 2007

LARRECHE, J, C – Limites para Crescer. São Paulo: **Revista Época,** n.30, agosto 2009, p.154-163

LEDINGHAM, D; KOVAC, M; SIMON, H, L – A Nova Ciência da Produtividade da Força de Vendas, **Harvard Business Review**, v. 84, n.9, p. 78-83, setembro, 2006.

LEVY, M; WEITZ,B.A. **Administração de Varejo**. 3º edição, São Paulo: Atlas, 2000

LOVELOCK, C, H – **Services Marketing.** 3º edição, New Jersey: Prentice-Hall, 1996

MALHOTRA, N, K – **Pesquisa em Marketing Uma Orientação Aplicada.** 3º edição, Porto Alegre: Bookman, 2001

MANTEL, S, P; PULHINS, E, B; REID, D, A; BUEHSER, R, E – A Realistic Sales Experience: Providing Feedback by Integrating Buying, Selling, and managing experiences. **Journal of Personal Selling & Sales Management,** V.XXII, n.1. Winter 2002, p.33-40.

MARCONI, M, A; LAKATOS, E, M – **Fundamentos da Metodologia Cientifica.** 5º edição, São Paulo: Atlas, 2003

MATHIAS, A; HALPEN, E – Service Profit Chain – Gerando Valor para Clientes, Funcionários e Acionistas. **Revista da ESPM,** São Paulo, v. 10, nº5, Setembro/Outubro, p. 58-69.

MATTOS, F, N – **Pesquisa de Marketing.** 1º edição, São Paulo: Atlas, 1996

MCDONALD, M – **Planos de Marketing – Planejamento e Gestão Estratégica,** 6º edição, Campus, Rio de Janeiro, 2008.

MCDONALD, M; ROGERS, B; WOODBURN, D. – **Key Customers – How to Manage Them Profitably**. 1º edição, Oxford: Butterworth – Heinemam, 2000.

MCKENNA, R – **Marketing de Relacionamento.** 1º edição, Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MERCER MANAGEMENT CONSULTING – O Modelo Lucrativo de Vendas. **HSM Management,** São Paulo, Setembro/Outubro, 2003, p. 40-48.

MILETSKY, M, N; CALLANDER, J, A – **Perspectives on Increasing Sales**. 1º edição, Boston: Cengage Learning, 2009

MINTZBERG, H – **Criando Organizações Eficazes.** 2º edição, São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZEMBERG, H; QUINN, J, B – **O Processo da Estratégia.** 3º edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITCHELL, V; MACKLIN, J, E; PAXMAN, J – Social uses of advertising. **International Journal of Advertising,** Winter 2007, p.199-222

MOUTINHO, L – Como Fortalecer sua Equipe de Vendas. Curitiba: **Revista Venda Mais,** n.187, novembro-2009, p.58-63.

NEVES, M, F – **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing.** 1º edição, São Paulo: Atlas, 2008.

NICKELS, W.G; WOOD, M.B – **Marketing Relacionamentos, Qualidade, Valor,** 1º edição. LTC, Rio de Janeiro, 1999

OGDEN, J – **Comunicação Integrada de Marketing, Modelo Prático para um plano criativo e inovador,** 1º edição, São Paulo Prentice, 2002.

OGDEN, J.R; CRESCITELLI, E – **Comunicação Integrada de Marketing – Conceitos, Técnicos e Práticas,** 2º edição, Pearson, São Paulo, 2007.

ORTEGA, M – **Inteligência em Vendas.** 1º edição, São Paulo: Saraiva, 2009

PEREZ, C; BAIRON, S – **Comunicação e Marketing**. 1º edição, São Paulo: Futura, 2002

PETER, J, P; OLSON, J, C – **Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing**. 8º edição, São Paulo: McGraw-Hill, 2009

PIERCY, N, E; CRAVENS, D, W; LANE, W – Sales Manages Behavior Control Strategy and its Consequences: The Impact of Manages gender differences. **Journal of Personal Selling & Sales Management,** V.XXIII, n.3. Summer 2003, p.221-137.

PINHEIRO, D; GULLO, J – **Comunicação Integrada de Marketing**. 2º edição, São Paulo:

Atlas, 2008

POON, D, T, Y; PRENDERGAST, G – A new Framework for evaluating Sponsorship opportunities. **Journal of Advertising,** Spring 2006, p.471-488

PORTER, M – **Estratégia Competitiva.** 7º edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 1º edição, Rio de Janeiro: Campus, 1989

PÚBLIO, M, A; MACHADO, E, L. A – Comunicação (Des) Integrada de Marketing. A Prática das Agências de Publicidade, **Cadernos da Escola de Comunicação**. Curitiba, maio 2007, p.1-12

RACKHAM, N; DE VINCENTIS, J – **Reinventando a Gestão de Vendas**. 1º edição, Rio de Janeiro: Campus, 2007

RAMIREZ, R – Value co-production Intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, V. 10, p. 49 – 65, 1999

ROCHA, T, V – **Marketing de relacionamento e Competitividade no Mercado Empresarial: Um Estudo de Caso em Uma Empresa Multinacional Agroquímica**. Tese de Doutorado – Propaganda de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007

RODRIGUES F, L, N; AMIGO, R, J, A – Determinantes da competitividade em Mercados Industriais. **Revista de administração, São Paulo**, V. 35, n-1, p. 23-31, Janeiro/Março 2000

ROESCH, S, M, A – **Projeto de estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estagiários, trabalho de conclusão, dissertação e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999

ROGERS, L – **Administração de Vendas e Marketing**. 1º edição, São Paulo: Makron Books; 1993

ROMEU, R – **Vendas B2B –Como Negociar e Vender em Mercados Complexos e Competitivos**. 1º edição, São Paulo: Prentice Hall, 2008

ROSEMBLOOM, B – **Canais de Marketing.** 6º edição, São Paulo: Editora Atlas, 2002

RUBAL, J; TOLEDO, G, L – Estratégia de Crescimento e Estratégia Competitiva em Marketing: Um estudo de Caso de Lançamento de Produto em Uma Organização Prestadora de Serviços. **VI Seminários em Administração da FEA – USP**, São Paulo, 2003

RUST, R, T; ZAHORIK, A, J; KEININGHAM, T, L – **Service Marketing.** 1º edição, New York: Harper Collins, 1996

RUST, R, T; ZEITHAML, V; LEMON, K, N – **O Valor do Cliente - O Modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** 1º edição, Porto Alegre: Book Mann, 1996

SALES, A – Inteligência 2.0. **Mundo Corporativo,** n.20, 1008, p.18-20

SCHMITT, B, H – **Gestão da Experiência do cliente**. 1º edição, Porto Alegre: Bookman, 2004

SCHULTZ, D, E.; TANNENBAUM, S, I; LAUTERBORN, R, F – **O Novo Paradigma do Marketing.** 1º edição, São Paulo: Makron Books, 1994

SCHULTZ, R, J; EVANS, K, R – Strategic collaborative communication by key account representatives. **Journal of Personal Selling & Sales Management,** V.XXII, n.1. Winter 2002, p.23-31.

SELLTIZ, C; WRIGHTSMAN, L, S; COOK, S – **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** 2º edição, São Paulo: EPU, 1987

SERRALVO, F; MOTTA, R; SANTOS, N – **Trade Marketing Teoria e pratica para gerenciar os canais de distribuição**. 2º edição, São Paulo: Elsevier editora Ltda, 2008

SEVERINO, A, JR. – **Metodologia do Trabalho Cientifico.** 23º edição, São Pulo: Cortez, 2009

SHAPIRO, B, P; SVIOKLA, J, J – **Conquistando Clientes**. 1º edição, São Paulo: Makron Books, 1994

SHIMP, T, A – **Propaganda e Promoção**. 7º edição, Porto Alegre: Bookman, 2009

Sinapse. **A Cadeia de Comercialização no Mercado de Saúde Animal no Brasil.** 2009, São Paulo. Disponível em www.sinapse.inf.br. Acesso em 06/08/2010

SIQUEIRA, A, C, B – **Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços**. 1º edição, São Paulo: Saraiva 2005

SIQUEIRA, A, C, B – **Vendas Industriais**. 1º edição, São Paulo: Atlas, 1995

SIQUEIRA, A, C, B; TOLEDO, G, L – Comportamento do comprador Industrial: uma análise comparativa entre um Modelo Transacional e um Modelo de Relacionamento. **VII Semead,** São Paulo, FEA-USP, 2004

SPIRO, R; RICH, G; STANTON, W – **Management of a Sales Force**. 12º edição, New York: McGraw Hill, 2008.

STANTON, W, J; BUSKIRK, R, H – **Administração de Vendas**. 5º edição, Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984

SVIOKLA, J, J; SHAPIRO, B – **Mantendo Clientes.** 1º edição, São Paulo: Makran Book, 1995

SZULCSEWSKI, C. J – Pós-Venda sem segredos. **Revista Consumidor Moderno**, São Paulo, p.22. Fevereiro 2006

TAYLOR, D, A – **Logística na cadeia de Suprimentos – Uma perspectiva gerencial**. 1º edição, São Paulo: Pearson, 2005

TEJON, J, L, T; SZULCSEWSKI, C, J – Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição. 1º edição, São Paulo: Atlas, 2002

TELLES, R – **Marketing Empresarial**. 1º edição, São Paulo: Saraiva, 2003

THOMPSON JR, A; STRICKLAND III, A, J; GAMBLE, J, E– **Administração Estratégica.** 15º edição, São Paulo: McGraw – Hill, 2008.

THOMPSON, A. A, JR.; STRICKLAND III, A, J – **Planejamento Estratégico.** 4º edição São Paulo: Thomson - Pioneira 2003.

THOMPSON, L. – **O Negociador.** 3º edição, São Paulo: Pearson, 2008.

TOLEDO, G, L – Marketing e Relações Públicas Um Conceito Tridimensional. **In XVII. Reunião Anual ENANPAD**, Curitiba, p.34-49, 1994

TOLEDO, G, L – Marketing Estratégico – Material de Circulação Interna da Pós-Graduação do Departamento de Administração da FEA-USP. São Paulo, 2009

TOLEDO, G, L; AMIGO, R, J, R – Orientação de Mercado e competitividade em Mercados Industriais**. Caderno de pesquisas em Administração**. São Paulo, V.1, N, 10, p. 65-76, 3º tri, 1999

TOLEDO, G, L; GOLDSTEIN, C, S, QUADROS JR, H, C – O Conceito de Complementados e sua Relação com a Estratégia de Padrão Proprietário do Modelo Delta. **Revista Científica da FAI**, Santa Rita do Sapucaí, MG, V.6, n.1, p.13-24, 2006

TOLEDO, G, L; QUELOPANA, E, M; POLLERO, A, C – Posicionamento Estratégico e Liderança em Mercado Globalizado sob o Enfoque do Modelo Delta: o caso de uma Holding Latino – **Americano Líder em P & D & I; Revista Organização/ Sociedade** – EUA FBA,

Salvador, V, 14 – H, 41 – Abril/Junho. 2007, p. 135 a p. 159.

TOLEDO, G, L; QUELOPANA, E, M; POLLERO, A, C. - **Modelo Delta de Posicionamento e Estrutura para Inovação em Ambientes Globalizado:** Estudo em uma empresa Latino-Americana Focada no Cliente, Estratégia, Aplicações Setoriais e Estudo de Casos. 1º edição, Curitiba: Juruá, 2007

TORQUATO, G – **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem**. 1º edição, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

TREACY, M; WIERSEMA, F – **A Disciplina dos Líderes de Mercado.** 1 º edição, Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995

ÜSTÜNER, T; GODÊS, D – **Melhores Redes de Relacionamento em Vendas, Gestão Estratégica de Vendas.** 1º edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

VAVRA, T, G – **Marketing de Relacionamento.** 1º edição, São Paulo: Atlas, 1993.

WEBER, W – Estratégias Genéricas de Competição: Sua Evolução, Importância e a Influencia de Michel Porter. **X SEMED FEA - USP**, São Paulo, 2007

WEBSTER JR, F, E; WIND Y – **O comportamento do comprador Industrial**. 1º edição, São Paulo: Atlas, 1975

WHITELEY, R; HESSAN, D – **Crescimento Orientado para o Cliente.** 1º edição, Rio de Janeiro: Campus, 1996

WHITTINGTON, R. – **O que é Estratégia.** 1º edição, São Paulo: Thompson Learning, 2002

WOODRUFF, R, B – Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, **Academy of Marketing Science Journal**, Greenvale, V.25, nº2, p. 139-153, spring, 1997

YIN, R, K – **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos, 3º edição, Porto Alegre: Bookman,

2005

ZEITHAML, V, A; Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A means – end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, V, 52, p. 2-22 Jul 1988

ZOLTNERS, A, A; SINHA, P; LORIMER, S, E – Case a Estrutura da Força de Vendas ao ciclo de vida dos Negócios. **Harvard Business Review**, Nova York: v.84, n.7, Julho 2006, p.54-63

APÊNDICES

APÊNDICE 1:

Protocolo de Pesquisa do Estudo de Caso:

Objeto: Estudo da interação da gestão de vendas no processo da CIM, visando o posicionamento no canal de distribuição.

Objetivo: Proposta de uma sistematização das atividades da gestão de vendas na CIM, para a identificação e geração de valor para os canais de distribuição e assim manter vantagens competitivas em relação à concorrência;

Empresa: Alpha – importante empresa no segmento de medicamentos veterinários no mercado brasileiro

Segmento de atividade: Produtos para a saúde animal

Dara da pesquisa: Julho e Agosto de 2010

Cidades pesquisadas: Uberlândia e Goiânia, por concentrarem os principais clientes do setor e São Paulo por ser a matriz da empresa.

Entrevistados: 8 funcionários da empresa Alpha sendo: 2 gerentes nacionais (marketing e vendas), 2 gerentes regionais (vendas), 2 vendedores e 2 consultores de campo.
8 canais de distribuição: sendo 3 em Uberlândia e 5 em Goiânia

Instrumento de coleta de dados: Roteiro de entrevista

Responsável pela pesquisa: Pesquisador – Charles John Szulcsewski

Guia para relatório final:

1. Análise dos dados: uso das proposições teóricas como estratégia analítica geral e da adequação ao padrão como método de análise. Pretende-se comparar a fundamentação teórica com os dados obtidos na pesquisa para o estudo de caso.
2. Apresentação do relatório final: apresentação escrita dos dados coletados, das análises feitas e das conclusões do estudo de caso.

APÊNDICE 2:

Roteiro de entrevista:

Roteiro 1: Empresa

A geração de valor para o cliente

1. Qual o grau de conhecimento da empresa em relação aos canais varejistas? Como é feito o registro e controle dessas informações? Como as informações são obtidas?
2. A empresa tem conhecimento das expectativas dos canais em relação a ela?
3. A empresa tem conhecimento sobre quais atributos de seus produtos ou serviços são valorizados pelo canal? Como é adquirido esse conhecimento?
4. Como é feito o processo de determinação do valor para o cliente?
5. Como a empresa mede o grau de percepção de valor de seu canal de distribuição?
6. A força de vendas é preparada para ofertar valor para o cliente? Como?
7. Quais as funções da área de marketing e de vendas?
8. Como a empresa vê a atuação dos concorrentes sob os aspectos de vendas, CIM e gestão de valor?

Administração estratégica para a administração de vendas:

1. Como é feita a definição das estratégias de crescimento na empresa? Quem toma essa decisão?
2. Qual é o posicionamento competitivo da empresa?
   - Posicionamento: diferenciação/liderança no custo total
   - Visão Baseada em Recursos
   - Modelo Delta -Melhor produto
     -Soluções totais para o cliente
     -Lock-in do sistema
3. Marketing e vendas têm o conhecimento pleno desse posicionamento?

4. Quais vantagens competitivas que a empresa tem em relação à concorrência?
5. Os canais percebem estas vantagens?
6. Como é realizada a interface entre os níveis corporativos, das unidades de negócio e funcionais na empresa?
7. Como é feito o treinamento para a área de vendas?
8. Como é a relação entre marketing e vendas?
9. Qual o tipo de venda que a empresa realiza nos canais: transacional ou consultiva?
10. A empresa valoriza a venda pessoal? Existe outra forma de atendimento para venda nos canais?
11. Como é a estruturação da força de vendas?
12. Existe o atendimento a clientes-chaves? Como é realizado?
13. Como são motivados os vendedores?
14. Como são avaliados os vendedores?

Mercado empresarial:

1. Qual é o grau de conhecimento da força de vendas de seus canais?
2. A área de marketing e a área de vendas conhecem o processo de compras dos canais? Como é registrado e divulgado esse conhecimento dentro da empresa?
3. Qual ação é desenvolvida para melhorar esse conhecimento?
4. Quais informações sobre o mercado são exigidas da área de vendas? Com que periodicidade?

Comunicação Integrada de Marketing:

1. Quais ferramentas da Comunicação Integrada de Marketing, além da força de vendas são utilizadas para a abordagem aos canais varejistas?
2. Como a área de marketing, comunica para a área de vendas essas ferramentas?
3. Como é o envolvimento da força de vendas com as outras ferramentas, ela apóia e as utiliza?
4. Estão claros os objetivos da CIM para a área de vendas?
5. Como as áreas de marketing e vendas percebem a aceitação da CIM pelos canais?
6. Quais são as maiores dificuldades para marketing e vendas na utilização da CIM?

Relacionamento e Pós-venda:

1. Quais os objetivos do marketing de relacionamento?
2. Quais são as funções do marketing de relacionamento?
3. Como a empresa implanta suas ações de relacionamento com os canais? Qual é o envolvimento das áreas de marketing e vendas nesse processo?
4. Os canais valorizam o marketing de relacionamento? Eles percebem a geração de valor nele?
5. Como e quem realiza os serviços de pós-vendas nos canais?
6. Para a empresa é importante este tipo de atividade?
7. Como os canais aceitam esses serviços? Eles valorizam?
8. Como é feita a mensuração dos resultados obtidos pelos serviços de pós-venda?

Roteiro 2: Canais de Distribuição:

A geração de valor para o cliente:

1. Quais atributos o canal valoriza na empresa Alpha?
2. Como é feito o processo de determinação de valor no canal?
3. A força de vendas da Alpha é preparada para entregar valor para o canal?
4. O que o canal recomendaria para a empresa para melhorar a entrega de valor?
5. O canal percebe que as áreas de marketing e vendas estão alinhadas na oferta de valor para ele?

Administração estratégica para administração de vendas:

1. O canal é ouvido pela empresa? Qual o canal de comunicação é utilizado?
2. Qual a percepção do canal sobre o preparo da área de marketing e vendas da empresa?
3. Quais vantagens competitivas a empresa tem em relação aos seus concorrentes?
4. Qual o nível de satisfação do cliente no atendimento da área de vendas? E da área de marketing?
5. Existe um treinamento para o canal para melhorar a sua performance de vendas?
6. O canal se sente motivado em trabalhar com a empresa?
7. O canal acha que a venda é transacional ou consultiva?
8. Quais recomendações o canal daria para a área de vendas da empresa para a melhoria de seu trabalho?

Mercado Empresarial:

1. Como é feito o processo de compra da empresa Alpha?
2. O atendimento realizado por vendas supre o processo? Há alguma falha na atuação de vendas?
3. Quais recomendações o canal daria para melhorar o envolvimento de vendas no seu processo de compras?

Comunicação Integrada de Marketing:

1. Quais são as ferramentas de Comunicação Integrada de Marketing que a Apha utiliza no canal?
2. Quais são as ferramentas que o canal mais valoriza? Por quê?
3. A CIM é realizada para o canal de forma clara?
4. Quais são os problemas que devem ser corrigidos no processo de CIM da empresa?
5. Quais ferramentas da CIM o canal gostaria de ter mais a sua disposição? Por quê?

Relacionamento e Pós-vendas:

1. Qual o grau de satisfação do canal com o marketing de relacionamento e serviços de pós-venda da Alpha?
2. Quais ações a Alpha utiliza para se relacionar com o canal? Quais serviços de pós-venda são fornecidos?
3. O relacionamento e os serviços de pós-venda geram valor para o canal?
4. Quem realiza os serviços de relacionamento e pós-venda? Eles são qualificados?
5. Quais recomendações o canal daria para melhorar o relacionamento e os serviços de pós-venda da Alpha?