"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

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

IMPACTOS DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (T.I.) NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO EM MARKETING INDUSTRIAL

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração.

José Miguel Centurión Filho

Orientador: Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho

SÃO PAULO 2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Centurión Filho, José Miguel
Impactos da tecnologia de informação (T.I.) na gestão do
relacionamento em marketing industrial / José Miguel Centurión Filho São Paulo: FEA/USP, 2000
150 p.

Dissertação - Mestrado Bibliografia.

1. Marketing 2. Indústria química 3. Tecnologia de Informação 4. Relacionamento comprador - vendedor I. Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade da USP.

CDD - 658.8

Agradecimentos

Este trabalho só pôde ser realizado com a contribuição de várias pessoas. Entre elas, gostaria de agradecer destacadamente ao Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho, que com sua orientação precisa e críticas construtivas, permitiram a conclusão deste trabalho. Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, que mesmo não sendo o orientador "de fato", apoiou todas as ações e formalizações necessárias.

Ao Salvator L. Haim, pelo apoio e consideração, permitindo meu afastamento do dia-a-dia da empresa, sempre que necessário. A todos os professores do programa, pelas contribuições e auxílio. Aos funcionários da FEA-USP, que direta e ou indiretamente contribuíram para esta realização, em especial à Valéria Lourenção, pela sua disposição em orientar e auxiliar no cumprimento das etapas administrativas.

Aos profissionais da Bordem Química que não só desinteressadamente permitiram o acesso a dados importantes de seu negócio, como também dispenderam muito do seu tempo escasso, colocando-se à disposição para informar e esclarecer dúvidas. Aos profissionais da Microsiga, que contribuíram significativamente para o entendimento do universo da T.I. aplicada à administração.

Aos amigos e colegas, que com suas contribuições, configuradas quer como aconselhamento, quer como livros, artigos ou teses emprestados ou como informações compartilhadas, auxiliaram no adensamento deste trabalho.

Quero agradecer especialmente à Tânia, pelo seu trabalho cuidadoso de revisão e principalmente pela paciência, compreensão e apoio nas horas mais duras, e ao Rafael e Pedro que cederam muito do tempo e da atenção do pai.

Resumo

A tecnologia de informação (T.I.), vem afetando em maior ou menor grau as operações das empresas, quer internamente, quer em relação ao seu ambiente externo.

Este trabalho é um estudo sobre a influência que a T.I. tem sobre a estrutura, estratégias e sobre as ações de marketing ligadas, no mercado empresarial, ao relacionamento da empresa com o seu mercado, tentando analisar seus benefícios, suas desvantagens e seus possíveis impactos.

O estudo, caracterizado como exploratório, realizou-se inicialmente através de levantamento bibliográfico abordando o *marketing* empresarial, a organização e o comportamento do comprador empresarial, o relacionamento corporativo comprador-vendedor e suas características e ferramentas, a tecnologia de informação disponível e a sua aplicação à gestão do relacionamento.

Posteriormente realizou-se um estudo de caso, onde tentou-se verificar a implicação da adoção de recursos de tecnologia de informação na gestão do relacionamento e os resultados obtidos.

As conclusões indicaram que a T.I. não define por si só o resultado, nem garante eficiência ou resultados melhores ou piores sobre a operação, entretanto ela flagrantemente cria a base necessária para uma distintiva e eficiente gestão do relacionamento empresa-cliente, o que sem dúvida permite implementar ações estratégicas e operacionais vencedoras, se comparadas à concorrência, sendo portanto fator chave de competitividade.

Abstract

Information Technology (I.T.), is affecting in high or lower grade companies operations, as internal, as in relation with his external environment.

This paper is a study about the influences of I.T. related with industrial relationship marketing strategies and actions, focusing to identificate their beneficts, disadvantages and possible impacts.

The investigation, was conducted as a exploratory investigation, done through a initial bibliographic research focusing industrial marketing and his objectives, the industrial purchaser behavior, the customer-supplier corporation relationship and his tools and the I.T. the chology aplied to the industrial relationship manegement.

A case-study was conducted aiming to identify I.T. adoption results in relationship management.

Conclusions indicate that I.T. itself do not determine or garantee better or worse operation results, but it create the basis to an effective costumer-supplier relationship management that allow the adoption of winner competitive strategies and actions, becaming a competitiveness key-factor.

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - DESEMPENHO DE ALGUNS SETOI	RES DA INDÚSTRIA
BRASILEIRA EM 1997 -	PAG 13
TABELA 2 - DIFERENÇAS ENTRE MERCADOS	INDUSTRIAIS
E DE CONSUMO -	PAG 22
TABELA 3 – RELAÇÃO DO COMPORTAMENTO	
E AS CARACTERÍSTICAS DO PRO	DUTO PAG 30
TABELA 4 – TABELA COMPARATIVA ENTRE	ΓRANSAÇÕES
DISCRETAS E TROCAS RELACIO	NAIS PAG 40
TABELA 5 – FASES DO RELACIONAMENTO	PAG 42
TABELA 6 – QUADRO DE REFERÊNCIA PARA	
VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃ	O PAG 118

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE PROCESSO DE COMPRA INSTITUCIONAL	PG 26
FIGURA 2 – MODELO DE PROCESSO DECISÓRIO	PG 27
FIGURA 3 - O CENTRO DE COMPRAS	PG 32
FIGURA 4 – GRADE DE COMPRAS	PG 33
FIGURA 5 – CONTINUUM DE RELAÇÕES COMPRADOR –	
FORNECEDOR	PG 37
FIGURA 6 - REPRESENTAÇÃO DOS CAMPOS DE RELACIONAMENT	O
DE ANDERSON E NARUS	PG 46
FIGURA 7 - DIAGRAMA CONTINGENCIAL DE RELACIONAMENTO	
DE WEITZ	PG 53
FIGURA 5 - AS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	PG 107
FIGURA 6 - TIPOLOGIA DE ESTUDOS DE CASO	PG 114

<u>SUMÁRIO</u>

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
• INTRODUÇÃO	4
JUSTIFICATIVA	6
PARTE I - Referencial Bibliográfico	g
Capítulo I - Considerações sobre Marketing	10
1 – Conceitos	10
1.1 - A Tarefa do Marketing	10
1.2 - Marketing Industrial ou Empresarial	11
1.2.1 Introdução	11
1.2.2 O Mercado industrial ou empresarial	12
1.2.3 Classificação dos mercados industriais	15
1.2.4 Classificação dos produtos e serviços industriais	16
1.3 Características da demanda industrial	18
1.4 Características dos mercados industriais	19
1.5 Comparação entre mercados industriais e de consumo	21
1.6 Comportamento do Comprador Industrial	24
1.6.1 O Centro de Compras	25
1.6.1.1 Introdução	25
1.6.1.2 Características e estrutura do Centro de Compras	31
1.6.1.3 Situações de compra	33
1.7 O Relacionamento Comprador – Vendedor	35
1.7.1 Introdução	35

1.7.2 Classificação do relacionamento comprador – vendedor	37
1.7.3 Desenvolvimento do relacionamento	39
1.7.3.1 Diferenciação de Macneil para transações e relacionament	os40
1.7.3.2 Modelo de desenvolvimento de Dwyer, Schur e Oh	42
1.7.3.2.1 Descrição do modelo	43
1.7.3.3 Campo hipotético de relacionamento de Anderson e Narus	46
1.8 O papel da comunicação no relacionamento	47
1.8.1 Ferramentas de comunicação	48
1.8.1.1 O papel da venda pessoal no relacionamento empresarial	52
1.8.1.2 Feiras e exposições como ferramenta de comunicação	66
1.8.1.3 Telemarketing e sua utilização em marketing empresarial	68
1.8.1.4 O canal de comunicação de Serviços aos clientes	69
CAPÍTULO II - Tecnologia da Informação	
2.1 Considerações preliminares	72
2.2 Conceitos e limites	74
2.3 O valor da Informação	75
2.4 Tecnologia da Informação, transformação organizacional	
e desempenho empresarial	
2.5 Impactos da T.I. na organização	83
2.6 Considerações sobre a melhoria de resultados operacionais co	omo
consequencia da adoção de soluções baseadas em TI	84
2.7 Influência da TI na organização de mercados	87
CAPÍTULO III - Integração entre Marketing e TI	
3.1 Cenário atual e para um futuro próximo	89
3.2 Recursos de T.I. utilizados em mercados de consumo	92
3.3 Mercados eletrônicos	102
3.4 O uso da T.I. na gestão do relacionamento em Marketing	
Empresarial	103

3.4.1 Considerações sobre o relacionamento, do ponto de vista do
comprador e a influência da TI no processo104
Considerações sobre a revisão bibliográfica
PARTE II – Pesquisa de Campo
Capítulo 4 - Metodologia do Estudo
4.1 Objetivos e questões do estudo110
4.2 Justificativa da escolha do método
4.2.1 Critério para escolha do caso114
4.3 Estudo piloto115
4.4 Projeto do estudo de caso118
4.4.1 Introdução118
4.5 Metodologia119
4.5.1 A coleta de dados119
4.6 Relatório final119
Capítulo 5 - Apresentação dos resultados120
5.1 Apresentação dos resultados da pesquisa120
5.2 Conclusões da pesquisa de campo135
5.3 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras141
BIBLIOGRAFIA144
ANEXOS150

Introdução

A venda de produtos industriais é, via de regra, um processo complexo e de ciclo longo, onde os "atores" ou componentes, tanto do centro de compras quanto da entidade fornecedora, interagem, utilizando várias ferramentas de comunicação, tais como a força de vendas, a promoção, a participação em feiras e exposições, etc. Este relacionamento complexo e sua gestão, são determinantes no sucesso das ações mercadológicas dos fornecedores.

Nos anos recentes, temos visto o dia a dia das empresas ser invadido por produtos, sistemas e serviços novos e inovadores.

Empresas dos EUA, Itália, Alemanha, Japão, China, Coréia ou de qualquer nova economia emergente concorrem diretamente com as tradicionais empresas locais, conhecidas e desconhecidas e, em tal quantidade e com tal velocidade que parece não haver limites para o desenvolvimento de produtos e multiplicidade de fornecedores.

A tecnologia e seus efeitos parecem atuar no sentido de eliminar distâncias físicas e tecnológicas. A transferência de tecnologia e as facilidades de comunicação criaram um ambiente competitivo novo e dinâmico.

McKenna dizia já em 1992 que "... nossa estratégia para o futuro precisa saber lidar com um mercado em mutação¹."

O sucesso neste ambiente dinâmico e, levando-se em consideração o complexo desenvolvimento que o relacionamento entre empresas pode atingir e, consequentemente a influência deste na gestão das ações mercadológicas dos fornecedores, tem como pressuposto inicial básico o controle e domínio deste mesmo relacionamento. Segundo Kotler, é consenso hoje, que a manutenção dos clientes atuais de uma empresa e o desenvolvimento do

¹ MCKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento. 1992, Prefácio à edição Brasileira

relacionamento com eles seja prioritário se comparado com a necessidade de ampliar a base de clientes².

Com o desenvolvimento das telecomunicações e da informática, os processos de comunicação e de gerenciamento de informações têm progredido de maneira extremamente veloz.

Fabricantes de produtos de consumo e de componentes, dentro do marketing empresarial, tem sido os primeiros a "incorporar tecnologia" no processo de venda. Fornecedores de componentes para a indústria automobilística tem utilizado de maneira muito eficaz esta tecnologia no desenvolvimento de produtos, integrando-se aos setores de projeto e manufatura de seus clientes, conseguindo com isto a redução do tempo total do ciclo de desenvolvimento e primeiro fornecimento e a conseqüente redução do custo total de colocação no mercado de um novo produto.

A literatura relata os resultados obtidos na "informatização" das empresas e também as iniciativas de algumas empresas no sentido de "automatizar" suas ações mercadológicas.

Apresentações de venda, comunicação com a matriz, aumento da capacidade e gerenciabilidade dos bancos de dados, etc.., tem contribuído para o aparente sucesso da aplicação da T.I. nas áreas comerciais. E quanto ao relacionamento com os clientes, como isto se tem verificado?

Têm as empresas, que operam no Brasil, utilizado a moderna tecnologia nas suas ações mercadológicas voltadas para o ambiente **B. to B.**³ especificamente na gestão do relacionamento? Como ocorre o processo decisório de investimento em T.I. (tecnologia da informação) nos setores comerciais? Existe um denominador comum nas decisões de investimento por parte dos gestores?

As iniciativas nesta área tem se mostrado efetivas?

² KOTLER, Philip Marketing para o século XXI. 1999, p.155

³ Nota do autor -B. to B., utilizada em alguns trechos do trabalho, é a abreviatura de Business to Business, e será utilizada como sinônimo de toda a relação, principalmente de marketing, realizada entre empresas ou qualquer outra entidade que não os consumidores finais.

Justificativa

A gestão do relacionamento vem assumindo uma importância cada vez maior na área de marketing. Esta importância cresce na exata proporção do aumento da competição, do crescimento das corporações e da velocidade das mudanças tecnológicas a que assistimos.

A concorrência cresce não só entre os "players" tradicionais, mas também através de novos entrantes ⁴, pois as empresas já não mais se limitam às suas origens, mas utilizam recursos financeiros e capacidade gerencial abundantes para se lançarem em novos setores, de forma a garantir as taxas de crescimento que mantém o fluxo de investimentos financeiros necessários.

A concorrência parece surgir de qualquer lado e a qualquer hora, e a velocidade, a agilidade parecem ser características básicas para a operação neste cenário em mutação.

Em mercados empresariais, setores de demanda derivada em relação aos mercados de consumo, a mudança do perfil do consumidor final, e sua velocidade de mudança, tiveram por sua vez consequências na velocidade com que seus clientes lançam novos produtos, incorporam novas tecnologias, reestruturam suas empresas, etc, enfim na forma com que lidam com as consequências da competição.

Redução de custos, reorganização empresarial, downsizing, reengenharia, produção enxuta (e seus desdobramentos), etc, parecem ser palavras de ordem.

Agilidade e controle sobre custos são fatores-chave para sobrevivência nesta época de mudanças.

⁴ Nota do autor - A expressão novos entrantes, baseada na definição de Porter (Estratégia Competitiva: Técnica para análise de indústria e da concorrência, São Paulo, Campus, 1989), é utilizada para designar concorrentes que não participavam até então do mercado em referência.

Por sua vez, estudos tem mostrado⁵ que incorporar novos clientes à base de empresas atendidas por qualquer fornecedor tem resultado mais cara que manter clientes ativos.

McKenna⁶ afirma que "para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas tem que criar relações fortes. Têm que desenvolver relações com clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e membros da comunidade financeira. Têm que tirar proveito da infra-estrutura; as pessoas - chave que fazem o setor ir em frente."

É neste cenário que julgamos encontrar a primeira razão para justificar a escolha do tema, pois nos parece importante o entendimento e estudo de uma tendência de gestão por parte das empresas e seus desdobramentos em relação aos mercados industriais, do ponto de vista acadêmico.

É importante ressaltar que estudos sobre relacionamento tem sido feitos⁷, inclusive com o relato de casos específicos no mercado industrial brasileiro, mas são poucos e não levam em consideração as peculiares características do marketing industrial, pois enquanto no varejo a preocupação é tratar muitos consumidores e poucas ações interativas, no marketing industrial, trata-se de uma quantidade menor de consumidores, porém com mais situações de interação.

Proporcionar ao setor empresarial conhecimento atualizado para adequar sua gestão aos novos paradigmas da competição também justifica o estudo.

⁵ KOTLER. Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 1999, p. 162-163

⁶ MCKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento. 1992, p. 33

⁷ BRETZKE, Miriam. O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real: integração entre tecnologia da informação e marketing. 1999

Outro motivo relacionado ao tema e que também contribui para a justificativa da necessidade de estudo específico, é que a aceleração dos processos de disponibilização de tecnologia, que incluem sua redução de custo, tem permitido que cada vez mais empresas voltadas para mercados industriais utilizem tecnologia: equipamentos ("hardware"), sistemas ("software"), acesso a sistemas de comunicação tecnologicamente avançados, sendo necessário investigar-se sobre o emprego desta tecnologia disponível na gestão do relacionamento.

A aferição destas melhorias é um campo controverso, visto que durante os últimos anos prevaleceu a tese do "Paradoxo da Produtividade", pois pesquisas iniciais na área, levadas a cabo por Roach⁸, indicavam um alto investimento em informática por parte das empresas da área de serviços, enquanto que a produtividade do setor não apresentavam variações no mesmo período.

Brynjolfsson⁹ e Hitt¹⁰ em estudos posteriores, aparentemente conseguiram desvendar o segredo, separando os fatores ligados à produtividade avaliando-os separadamente, o que permitiu comprovar os inegáveis benefícios do investimento em T.I.

Contribuições para a investigação dos benefícios que a informatização tem trazido, portanto, são de utilidade tanto para a academia, quanto para a gestão empresarial, que poderia utiliza-las para balizar seus investimentos em T.I.

⁸ ROACH, Stephen S. America's Technology Dilemma: A Profile of the Information Economy. Morgan Stanley Special Economy Study. Abril. 1987, In Information Technology and Productivity: A Review of the Literature- Brynjonfsson, Erik and Yang, Shinkyu – Cambridge. 1996, p179-214

⁹ BRYNJOLFSSON, Erik. Some Estimates of the Contribution of Information Technology to Consumer Welfare, 1994, p5

¹⁰ HITT, Lorin and BRYNJOLFSSON, Erik. Productivity, Profit and Consumer Welfare: Three Different Measures of Information Technology's Value. 1996, p.7

PARTE I - Referencial bibliográfico

Introdução

Pretende-se que a revisão bibliográfica que irá se empreender sirva de quia para o entendimento do presente trabalho no aspecto relacionado ao desenvolvimento do estudo de campo e sua posterior análise. Desta forma, se procura em primeiro lugar, no Capítulo I, oferecer uma visão do Marketing hoje e em seguida do Marketing Industrial, no seu sentido mais amplo, aqui também chamado Marketing Empresarial, e sua importância para a economia. Ainda no mesmo capítulo, procurou-se introduzir o conceito de Marketing de Relacionamento e sua importância e a seguir, o seu aspecto ligado à gestão de Marketing Empresarial. Logo em seguida, se introduzem os conceitos ligados ao processo da compra industrial, começando com o entendimento do Comportamento do Comprador Industrial, o conceito do Centro de Compras, aspectos do Relacionamento Comprador-Vendedor e as ferramentas e Canais de Comunicação utilizados. Posteriormente, no Capítulo 2, são introduzidas as características, limites e aplicações da tecnologia de informação, suas perspectivas para o futuro e suas ferramentas disponíveis hoje e como estão sendo utilizadas pelas empresas.

No Capítulo 3, são examinadas as interações entre a T.I. e Marketing, os seus desdobramentos em termos das aplicações mais recentes e principalmente a Gestão do Relacionamento em Marketing e as conclusões preliminares deste exame.

Na Parte II do trabalho, se realiza um estudo sobre a Gestão do Relacionamento no mercado de especialidades químicas, dentro do mercado industrial.

Capítulo I

Considerações sobre Marketing

1 - Conceitos

1.1 - A Tarefa do Marketing

Conforme Sheth e Gardner¹¹, apesar das grandes mudanças ocorridas no ambiente competitivo das últimas décadas, a definição de marketing aparentemente não se alterou significativamente ao longo dos anos desde seus primórdios.

Hunt¹² já afirmava que"...o foco primário do marketing é a relação de troca."

Segundo os autores¹³, apenas dois axiomas básicos foram alterados, mesmo depois do surgimento de várias novas escolas de marketing: a mudança relativa ao conceito de troca econômica pelo conceito de valor de troca e pela mudança relativa ao aumento de poder do consumidor, balanceando sua capacidade iniciadora de atividades e programas de marketing e equiparando-a ao fornecedor.

Desta forma o conceito difundido hoje, principalmente através de um dos mais populares autores da matéria, define Marketing como "... Um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos, bens e serviços de valor entre si." 14

Vavra¹⁵ entretanto, considerou este conceito insatisfatório, pois privilegia, segundo sua visão, tarefas de *conquista* incessante de novos consumidores, o

¹¹ SHETH, Jagdish N., and GARDNER, David M. History of Marketing Thought: An Update in Brown, S. W & Fisk, R.P. Marketing Theory: Distinguished Contributions. 1984, p.76

¹² HUNT, Shelby D. General Theories and the Fundamental Esplanada of Marketing., p.9

¹³ SHETH, Jagdish N, and GARDNER, David M. History of Marketing Thought: An Update in Brown, S. W & Fisk, R.P. Marketing Theory: Distinguished Contributions. 1984, p.86

¹⁴ KOTLER, Philip. Marketing Management: analysis, planning, implementation and control. 1997, p.9 ¹⁵ VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento (Aftermarketing). 1992, p.26

que implica em aumento de custos não condizentes com a nova realidade de mercado.

Autores mais ligados ao estudo do marketing empresarial, como Hutt e Speh¹⁶ e Anderson e Narus¹⁷, corroboram a visão de Dwyer et al¹⁸, que por sua vez dá grande importância ao relacionamento comprador - vendedor, chegando a conclusão de que "... a noção de troca entre parceiros anônimos e que nunca mais interagirão no futuro, é um modelo abstrato que não existe no mundo real."

Segundo se configura, parece se confirmar a nova tendência do marketing, e que talvez implique em uma mudança de entendimento e definição, de que a criação e manutenção de relacionamentos seja a grande tarefa do marketing hoje e para os próximos anos.

1.2. - Marketing Industrial ou Empresarial

1.2.1. - Introdução

Faz-se necessário num primeiro momento, destacar algumas das características do chamado Marketing Industrial e distingui-lo do conhecido marketing de consumo.

O Marketing Empresarial ou Industrial engloba todas as atividades de marketing realizadas para a consecução de transações entre instituições ou mercados empresariais.

Inclue-se nesses mercados todos aqueles constituídos por quaisquer tipos de negócios e instituições, inclusive as não lucrativas, como agências

¹⁶ HUTT, Michael D., SPEH, Thomas. Business Marketing Management: A Strategic view of Industrial & Organizacional Markets. 2000. P.96

¹⁷ ANDERSON, J.C.; NARUS, J. A. Business Marketing Management, 1998, 430p

¹⁸ DWYER, F., Robert, SCHURR, Paul H., OH, Sejo Developing Buver-Seller Relationships. 1987, p.11

governamentais, instituições hospitalares e educacionais por exemplo, ou então empresas produtoras de bens ou serviços.

As transações dizem respeito a produtos e serviços que irão se incorporar a um produto para consumo em escritório, (consultas, materiais usados em um processo), para uso no processo industrial, como instalações e equipamentos, ou para revenda para outro negócio.

Conforme Corey¹⁹, "Marketing Industrial é o Marketing de Produtos e Serviços destinados a empresas comerciais, governos e outras instituições que não visam lucro, para revenda para outros clientes industriais ou para uso e incorporação em produtos e serviços que estas, por sua vez, produzem".

Nessa definição estão excluídos os produtos comprados pelo consumidor final para uso ou consumo pessoal, tais como automóveis, eletrodomésticos e produtos de supermercado.

Enquanto os bens de consumo são vendidos aos indivíduos, os clientes de marketing empresarial são organizações.

1.2.2. - O mercado industrial ou empresarial

A importância do mercado empresarial de negócios pode ser expressa pelo número de empresas e empregos. Em 1986, existiam mais de 350.000 estabelecimentos de indústria de transformação nos Estados Unidos, oferecendo cerca de 20 milhões de empregos. Essas firmas eram responsáveis por US\$ 2,5 trilhões de vendas. Outras 300.000 empresas executavam serviços para o mercado industrial ao lado de mais de 400 .000 organizações atacadistas, revendedoras, distribuidoras, varejistas e corretoras.

Quanto ao Brasil, durante vários anos a economia brasileira foi marcada pela instabilidade que limitava o potencial de desenvolvimento do setor

industrial.

A estabilização econômica à partir de 1994, pode trazer boas perspectivas de expansão das atividades industriais.

O desempenho de relevantes setores do parque industrial em 1997 é apresentado na Tabela 1

Tabela 1. Desempenho de alguns setores da indústria brasileira em 1997,

ATIVIDADE	NUMERO EMPRESAS	PESSOAL OCUPADO	RECEITA LÍQUIDA (VENDAS) 1000R\$
GERAL	106764	5007653	397561091
IND.EXTRATIVA	2401	93579	8062058
EXT.CARVÃO MINERAL	17	3900	240883
EXT.PERÓLEO	9	2094	94248
EXT.MINERAIS METÁLICOS	142	30663	5795692
EXT.MINERAIS NÃO METÁLICOS	2233	56922	1931234
IND.DE TRANSFORMAÇÃO	104363	4914074	389499034
FAB. ALIMENTOS E BEBIDAS	17351	928739	80620786
FAB. PRODUTOS DO FUMO	69	23215	3442125
FAB. PRODUTOS TÊXTEIS	3716	254662	11656239
PREP. E FAB. ARTIGOS COURO	4166	248967	8104976
FAB. PRODUTOS DE MADEIRA	5923	176603	4320053

¹⁹ COREY, E. Raymond. Industrial Marketing- Cases and Concepts., 1983, p. VIII

	<u> </u>		
FAB. DE CELULOSE,PAPEL E PRODUTOS DE PAPEL	1734	135901	12375130
EDIÇÃO, IMPRESSÃO E REPRODUÇÃO DE GRAVAÇÕES	6726	197007	12933646
FAB. DE COQUE,REFINO PETRÓLEO,COMB.NUCLEARES E PROD. DE ÁLCOOL	232	129922	23234395
FAB. DE PROD. QUÍMICOS	3804	296297	51290940
FAB. ARTIGOS BORR. E PLÁST.	5160	250041	14832506
FAB. DE PROD. DE MINERAIS NÀO METÁLICOS	8406	261818	12329678
METALURGIA BÁSICA	1719	173247	23267251
FAB. PROD. METALÚRGICOS	9329	287691	13403000
FAB. MÁQUINAS E EQUIP.	5297	319627	24756300
FAB. MAQ. ESCRITÓRIO E EQUIP. INFORMÁTICA	219	13115	2182811
FAB. MÁQ., APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS	2167	143951	11571427
FAB. EQUIP. E INSTR. PRECISÃO	1068	47734	2696704
FAB. E MONT. DE VEÍCULOS	2399	297174	40306209
FAB. EQUIP. TRANSPORTE	629	36820	4270207
FAB. MÓVEIS	9340	252304	8513229
RECICLAGEM	107	3643	127149

1.2.3 - Classificação dos mercados industriais

Tipos de clientes industriais - Um completo entendimento do mercado industrial ou mercado de negócios requer um exame mais minucioso dos diferentes clientes industriais. Os clientes industriais podem ser classificados em três categorias (a) empresas industriais e comerciais; (b) organizações governamentais; (c) outras instituições;

- a) Empresas comerciais e industriais consistem em:
 a.1- canais indiretos de distribuição revenda de produtos industriais
 a.2- fabricantes de equipamento original produtores e montadores de bens industriais
 - a.3- usuários compradores de produtos e serviços industriais que são usados em apoio às atividades industriais. Tais produtos e serviços não fazem parte do produto industrial final, mas são usados para ajudar na produção ou operação.
- b) organizações governamentais compreendem as unidades dos poderes executivo, legislativo e judiciário nos níveis federal, estadual e municipal.
- c) instituições diversas com ou sem fins de lucro, como escolas e universidades, hospitais, igrejas, sindicatos, partidos políticos, organizações de benemerência etc.

1.2.4. - Classificação dos produtos e serviços industriais

Várias classificações têm sido propostas por diversos autores, assim como diferentes visões têm sido adotadas por parte das empresas que atuam no setor.

A classificação apresentada a seguir, é aquela adotada por Hutt e Speh²⁰.

Classificação em termos de como os produtos e serviços industriais entram no processo produtivo e na estrutura dos custos de fabricação

- I Produtos que entram completamente no produto industrial final
 - a) Matérias-primas (passam por um pequeno processo de industrialização)
 - 1. Produtos agrícolas (trigo, algodão, gado, frutas, verduras, legumes).
 - 2. Produtos naturais (peixe, madeira, minérios, petróleo).
 - 3. Produtos sintéticos.
 - b) Materiais e peças industrializadas (passa por um processo de industrialização bem maior)
 - Materiais componentes (cimento, barras e chapas de aço, placas de madeira, arames, peças pré-moldadas, produtos têxteis, produtos químicos).
 - Peças componentes (interruptores elétricos, transistores, placas de circuito impresso, porcas, parafusos, pequenos motores, ventiladores, válvulas, pneus)
- II Produtos que entram parcialmente no produto industrial (bens de capital)

INSTALAÇÕES

- 1. Edifícios e direitos sobre terreno fábricas, escritórios, terrenos
- 2. Equipamento pesado e instalações prensas, geradores,

²⁰ HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. Business Marketing Management. 2001, p.21

transformadores, máquinas de corte, turbinas, dobradeiras de corte, correias transportadoras, instalações de ar comprimido, vapor industrial, frio industrial, água tratada para fins industriais, energia calorífica, centrais de utilidades.

3. Equipamentos e ferramentas leves e/ou portáteis - compressores, motores elétricos, tornos, esmeril, brocas, serras, lixadeiras, serrotes, bancadas de fábrica e equipamento de escritório máquinas de escrever, de calcular, computadores, arquivos, anuários, escrivaninhas, etc

III - Produtos que não entram no produto final, mas são necessários na operação, manutenção e limpeza, consertos e assessoria industrial. São consumidos para facilitar ou melhorar a produção. Podem ser separados em produtos tangíveis (suprimentos) e intangíveis (serviços).

SUPRIMENTOS

- 1. Suprimentos operacionais óleos lubrificantes, óleo diesel, carvão, papel para datilografia, formulários, lápis, caneta etc.
- Suprimentos de manutenção e consertos tintas, pregos, detergentes, produtos de limpeza, vassouras.

SERVIÇOS

- Serviços empresariais de manutenção e de consertos limpeza de edifícios e fábricas, conserto de máquinas de escrever, manutenção de telefones, limpeza de jardins, conservação hidráulica e elétrica.
- Serviços empresariais de assessoria consultorias jurídica, administrativa, contábil, serviços de propaganda e promoção, serviços de treinamento etc

Os produtos do Grupo I - matérias-primas e peças industrializadas são contabilizados como custos diretos ou custos variáveis e de produção. Já os bens de capital entram na categoria dos custos fixos cujos investimentos são depreciados periodicamente. Finalmente, no Grupo III, suprimentos e serviços constituem os custos operacionais.

1.3 - Características da demanda industrial.

A demanda industrial pode ser descrita como derivada, inelástica, flutuante e conjunta:

- a) Demanda derivada; a demanda industrial é derivada do mercado de bens de consumo, isto é, a demanda de bens e serviços industriais deriva da demanda de bens de consumo individual e doméstico. Assim, as vendas de chapas de aço dependem das vendas de automóveis, refrigeradores, fogões etc.
- b) Demanda inelástica; a demanda de produtos e serviços industriais reage muito pouco às alterações de preço. Ela é relativamente inelástica. Uma razão importante dessa relativa inelasticidade seria que o custo de um único material ou componente industrial tem pequena influência no custo total do produto acabado. Até mesmo itens de valor mais elevado, como instalações e equipamentos, quando dividida sua contribuição aos custos pelas milhares de unidades produzidas, tornam-se uma parcela insignificante do preço total de cada unidade industrial vendida.
- c) Demanda flutuante a demanda industrial tende a ser mais volátil do que a demanda de bens e serviços de consumo. E essa flutuação da demanda industrial é chamada de princípio da aceleração. Um pequeno aumento da demanda de bens de consumo pode provocar

grande aumento da demanda industrial. O mesmo ocorre no sentido inverso. Em épocas de recessão, quando a produção de certos bens de consumo cai de 5% a 6%, as compras de produtos e serviços industriais necessários à fabricação daqueles produtos podem cair de 30 a 35%.

d) Demanda conjunta - a demanda para certos produtos industriais, como matérias-primas e peças componentes, é afetada pela demanda conjunta. Esse tipo de demanda ocorre quando dois ou mais itens industriais são usados em combinação para fabricar um produto

1.4 - Características dos mercados industriais

Os mercados industriais ou empresariais, possuem características especiais que os diferem de bens e serviços para o consumo individual e doméstico e suas principais características são:

Consumidores heterogêneos - os mercados industriais são heterogêneos. Os consumidores industriais possuem necessidades, incentivos, restrições e estratégias diferentes. Os produtos competem uns com os outros de modo imperfeito para satisfazer as necessidades das organizações industriais

Número limitado de compradores - enquanto existem milhões de compradores de bens de consumo, o número de compradores industriais é bem menor.

Alto valor médio das compras. O valor unitário do produto industrial pode ser alto ou baixo, mas o volume de compra é elevado.

O mercado industrial caracteriza-se por transações em volumes altos.

Concentração geográfica dos compradores industriais. Há tendência de concentração geográfica dos compradores industriais. No Brasil, o parque industrial concentra-se, principalmente nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e região Sul.

Processo de compra especial:

- a) o processo de compra industrial tende a ser o mais demorado, com maior número de visitas antes de se concluir uma venda;
- b) relacionamento mais próximo e freqüente entre comprador e vendedor industrial em virtude de um número menor de clientes;
- c) maior volume de compras;
- d) custo médio elevado;
- e) elevado poder de alguns compradores sobre os fornecedores;
- f) negociações técnicas e comerciais complexas;
- g) compra baseada no desempenho. F atores técnicos como qualidade, atendimento às especificações, preço e prazo tendem a prevalecer;
- h) responsabilidade dispersa na compra. Conforme a natureza da compra, pode existir um comitê de compras, do qual participam várias pessoas no processo decisório;
- i) reciprocidade na compra. Com frequência, no mercado industrial, privilegiarem-se empresas da mesma origem (região, país) ou que já adquirem produtos da organização
- j) canais de distribuição mais curtos. Existe a tendência pela distribuição diretamente ao cliente ou por meio de um distribuidor ou representante industrial.

- k) uso de arrendamento mercantil (leasing). Muitas empresa industriais preferem arrendar seus equipamentos e instalações em vez de comprálos. Os exemplos mais comuns são equipamentos de construção pesada, computadores, copiadores, automóveis e caminhões etc
- venda de sistemas. Os compradores industriais estão interessados em ter satisfeitas suas necessidades totais. Os fornecedores industriais podem qualificar suas ofertas por meio da venda de sistemas que inclui assistência técnica, treinamento do pessoal de operação e vendas do cliente, esquemas de entrega mais convenientes, condições de financiamento etc.
- m) importância da venda pessoal. Em virtude das características mencionadas, a venda pessoal tende a ser o instrumento de comunicação de marketing mais utilizado no marketing industrial. Um vendedor de qualidade é capaz de adequar a oferta industrial às necessidades específicas dos diversos clientes. O custo da visita, embora alto, pode ser compensado pelo tamanho e complexidade do pedido de compras.

1.5 - Comparação entre mercados industriais e mercados de consumo

As diferenças marcantes entre os mercados industriais e mercados de consumo são sumarizadas na tabela à seguir, baseando-se na tabela montada por Barroso de Siqueira²¹:

²¹ BARROSO DE SIQUEIRA. Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to

Tabela 2 : Diferenças básicas entre mercados de consumo e mercados industriais

Características	Bens de Consumo	Bens Industriais
Tipo de Consumidor	Indivíduo	Instituição
Numero de	Grande número	Pequeno número
compradores		
Demanda		Demanda derivada
Comportamento de	Compra por impulso,	Compra racional,
compra	apesar de haver compra	baseada em
	racional	desempenho
Distribuição	Canais longos ou curtos	Canais curtos
Composto de	Ênfase em Propaganda e	Ēnfase em Venda
Comunicação	Promoção	Pessoal

Webster²², baseando-se em Ames, comenta que na área industrial, as ações de marketing são em maior medida responsabilidade da alta gerência que no marketing de consumo. Desta forma, relaciona quatro fatores específicos do marketing industrial;

<u>Interdependência funcional</u>, pois a função de marketing depende em grande medida das demais áreas da empresa, principalmente da **produção**, **pesquisa e desenvolvimento**, **estoques e engenharia**.

Complexidade do Produto, significando que no marketing industrial, o produto não é uma entidade física *per se*. Ao contrário, o produto é composto de um conjunto de aspectos econômicos, técnicos e de relações pessoais entre o fornecedor e o comprador, conceito compartilhado por Siqueira²³

business. 1992, p. 35-36

²² WEBSTER Jr, Frederick E. Industrial Marketing Strategy . 1991, p.13

²³ BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business. 1992, p.13

Interdependência entre o comprador e o vendedor, pois dada a múltipla relação desenvolvida entre as várias áreas do fornecedor e do comprador, além de seu desdobramento no tempo, determina que o ato da venda em si, seja apenas um instante do *continuum* do processo mercadológico, mesmo que crucial, conceito também compartilhado por Kotler²⁴.

Complexidade do processo de compra , sob a luz da tipologia das situações de compra; recompra direta, recompra modificada e compra pela primeira vez, se verifica a influência da organização formal (...e obviamente sua hierarquia...), do grande número de envolvidos, da complexidade e multiplicidade dos aspectos econômicos e técnicos considerados, do ambiente competitivo no qual a empresa opera e das normalmente altas quantias monetárias envolvidas.

Em resumo, **complexidade** é a palavra chave para descrever os processos envolvidos no marketing industrial, ou mais modernamente, no marketing empresarial, e cujos contornos estaremos tentando apresentar à seguir.

Conforme visto, e consoante a visão de Barroso de Siqueira²⁵, a venda empresarial depende da cuidadosa e complexa coordenação de vários elementos (setores, equipamentos e pessoas) das partes negociantes e, apresenta no seu desenrolar algumas características próprias.

²⁴ KOTLER, Philip. Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control. 1997, p. 205

²⁵ BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business. 1992, p. 38

1.6 - Comportamento do comprador empresarial

Webster e Wind²⁶ definem <u>Comportamento do Comprador Industrial</u> como; "...O processo decisório por cujo intermédio a organização formal estabelece a necessidade de produtos e serviços que serão adquiridos e identifica, avalia, e escolhe entre diversas marcas e fornecedores".

Diferentemente do comprador individual, o comprador empresarial, ou mais completamente; comprador institucional (indústria, comércio, serviços, governo, etc.), envolve no processo decisório, mais variáveis e fatores intervenientes do que no processo da compra de produtos de uso pessoal, pois além dos objetivos e interesses da própria organização, se superpõe fatores pessoais, interpessoais e ambientais.

A análise deste processo, leva a definir motivações de compra, base para a definição das atribuições dos diversos recursos disponíveis pela empresa para se relacionar com o cliente.

É Interessante observar que apesar de uma empresa vender veículos para uma pessoa, na abordagem industrial, a forma de se vender é totalmente diferente, pois envolve valores maiores, e o conceito de compras é mais racional do que no marketing de consumo, que envolve principalmente o aspecto emocional.

No marketing industrial, as compras são feitas por indivíduos, porém o processo decisório passa por diferentes estágios de aprovação, e busca otimizar os recursos da empresa.

²⁶WEBSTER Jr., Frederick E.; WIND, Yoran. O Comportamento do Comprador Industrial. 1975, p.12

1.6.1 - O Centro de Compras

1.6.1.1 - Introdução

Webster e Wind²⁷, alinhavam vários modelos comportamentais das organizações e dos indivíduos nas organizações, tomando como núcleo o Centro de Compras²⁸ e as situações de compra.

Os autores destacam que, para se atingir os objetivos organizacionais através de estratégias relacionadas, deve-se levar em consideração, além da situação de compra, caracterizada pela novidade do problema e experiência dos decisores-chave no assunto, a informação disponível para estes membroschave e as alternativas disponíveis consideradas.

A figura 1, reprodução do modelo de comportamento organizacional de compra de Webster e Wind, resume estas relações;

²⁷ WEBSTER Jr., Frederick E.; WIND, Yoran. O Comportamento do Comprador Industrial. 1975,

p. 99-102

28 Nota do autor - O conceito relativo ao de Centro de Compras, originariamente proposto por Webster e Wind, será desenvolvido ainda neste capítulo, item 1.4.2

AMBIENTE (DETERMINANTES AMBIENTAIS DO COMPORTAMENTO DE COMPRA) AMBIENTE FÍSICO AMBIENTE ECONÔMICO AMBIENTE LEGAL AMBIENTE POLÍTICO AMBIENTE CULTURAL AMBIENTE TECNOLÓGICO FORNECEDORES CLIENTES GOVERNO SINDICATOS ASSOCIAÇÕES **OUTRAS** PROFISSIONAIS EMPRESASE INSTITUICÕES INFORMAÇÕES SOBRE DISPONIBILIDADE DE **AMBIENTE** NORMAS E **FORNECEDORES** PRODUTOS E SERVIÇOS **DE NEGÓCIOS VALORES** A ORGANIZAÇÃO (DETERMINANTES ORGANIZACIONAIS DO COMPORTAMENTO DE COMPRA) FÍSICO TECNOLÓGICO **ECONÔMICO** CLIMA ORGANIZACIONAL CULTURAL ESTRUTURA OBJETIVOS E TAREFAS TECNOLOGIA ATORES RELEVÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO DO **TAREFAS** MEMBROS DO DE CENTRO DE TECNOLOGIA PARA CENTRO DE COMPRA **COMPRAS** COMPRAS A COMPRA "CENTRO DE **COMPRAS**" **CARACTERÍSTICAS DOS** RESTRIÇÕES DE **ESTRUTURA TAREFAS** (I)O GRUPO INDIVÍDUOS, OBJETIVOS DO GRUPO ORDEM TECNOLÓGICA E I ESSOAIS E LIDERANÇA TECNOLOGIA DISPONÍVEL **ATIVIDADES OUTRAS ATIVIDADES INTERAÇÕES** TAREFAS INTERAÇÕES **SENTIMENTOS SENTIMENTOS** PROCESSOS DO GRUPO INDIVIDUOS (DETERMINANTES INDIVIDUAIS) MOTIVAÇÃO COGNIÇÃO PERSONALIDADE PROCESSO DE APRENDIZADO PAPÉIS DECISÃO DE PROCESSO DECISÓRIO DECISÕES DECISÕES COMPRA

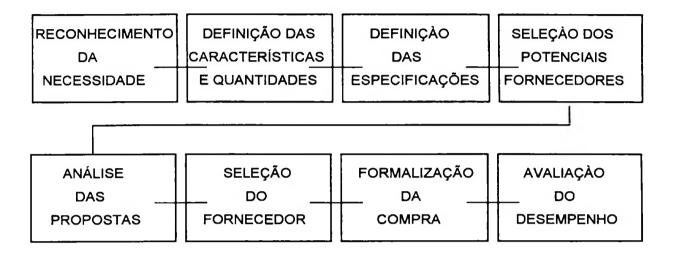
INDIVIDUAIS

DO GRUPO

Modelo esquemático do processo de compra institucional Figura 1:

Modelo de processo decisório para compra, desde o reconhecimento da necessidade, definição das quantidades, etc, baseado nas oito fases indicadas por Webster²⁹, mostrado na figura 2, a seguir:

Figura 2: Modelo de Processo decisório



As várias situações de compra implicam, cada uma por suas particulares características, em um maior ou menor grau de insegurança por parte dos envolvidos na decisão de compra, conforme menciona o próprio Webster baseado nas observações de Levitt e Bauer³⁰(p.39).

Cada situação de compra implica também em um aumento ou redução relativa da importância de cada um dos estágios do processo, pois a entidade compradora terá maior ou menor experiência no processo, necessitando de menos ou mais informações. Em cada caso, o **centro de compras** tende a ter as seguintes características, segundo estudo realizado por Anderson, Chu e Weitz³¹:

²⁹ WEBSTER Jr, Frederick E. Industrial Marketing Strategy .1991,p.29

³⁰ Ibid, p.39

³¹ Ibid, p.31

Caso de compra nova, ou nova tarefa:

- Grande
- Lento nas decisões
- Indeciso sobre as necessidades e possíveis soluções
- Mais preocupado em encontrar uma boa solução (técnica) do que baixo preço
- Maior tendência em considerar propostas de fornecedores novos
- Mais receptivos a influências de pessoal técnico
- Menos receptivos a influências de compradores

Nas situações descritas por Webster³² como **recompra direta** e **recompra modificada**, a importância relativa dos estágios finais,do processo de compra, aumenta, e as características dos centros de compra, segundo o mesmo estudo de Webster, tende a se configurar da seguinte maneira:

- Pequeno
- Rápido na decisão
- Confiante na sua abordagem do problema e nas possíveis soluções
- Preocupado com preço e confiabilidade de fornecimento
- Satisfeito com fornecedores "de praxe"
- Mais predispostos à influência de compradores

³² WEBSTER JR., Frederick E. Industrial Marketing Strategy. 1991, p.29

Siqueira³³ e Webster³⁴, consideram que as duas maiores correntes influenciadoras no processo decisório de cada elemento do centro de compras, são constituídas pelo preenchimento das **necessidades individuais** destes compradores e das suas **necessidades sociais**, ou seja da interação do indivíduo com o grupo em questão.

No aspecto formal da relação de cada indivíduo com o grupo, prevalece a valorização dos objetivos da organização, ou seja, da empresa como negócio (lucros, vendas, imagem, etc.,). Entretanto, permanece uma região obscura desta relação, a região de interseção dos objetivos motivadores individuais e dos objetivos sociais formais, e que algumas vezes conflitam entre si.

Conforme Siqueira³⁵, existe uma diferenciação do processo e dos envolvidos no centro de compras, de acordo com as características do produto em questão.

Para um melhor entendimento, serão vistas em seguida, as relações entre os tipos mais característicos de produtos e serviços e sua relação com as situações de compra.

Observação: nesta fase, será adotada a classificação sumarizada que Kotler³⁶ utiliza, e que é constituída de três grandes grupos para classificar os produtos destinados a consumidores organizacionais, e já discutida no item 1.2.4.

³³ BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business. 1992, p. 114

³⁴ WEBSTER Jr, Frederick E. Industrial Marketing Strategy. 1991, p. 71

³⁵ BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business. 1992, p. 118-119

³⁶ KOTLEr, Philp. Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control .1997, p. 434-435

Deve ficar claro, que a classificação dos produtos destinados à utilização pelos negócios (empresas) ou instituições, é relativa (Siqueira³⁷), não estando, em alguns casos, ligada ao próprio produto. De uma forma geral, os aspectos ligados ao produto, suas características e suas relações com o comportamento de compra, estão sumarizadas na seguinte Tabela, baseada em Siqueira³⁸;

Tabela 3 – Relação do comportamento do consumidor e as características do produto

CARACTERÍSTICAS	MATERIAS	COMPONENTES E	INSTALAÇÕES	EQUIPAM.	SUPRIM.
E CONSIDERAÇÕES	PRIMAS	PEÇAS			
CARACTERISTICAS	-				
PRODUTO					
VIDA ÚTIL	MUITO CURTA	DEP. PROD. FINAL	MUITO LONGA	LONGA	CURTA
PADRONIZ.	BEM GRANDE	MUITO GRANDE	SOB MEDIDA	POUCA	ELEVADA
PREÇO					
PREÇO UNIT.	MUITO BAIXO	BAIXO	MUITO ALTO	MÉDIO	BAIXO
COMPRA					
QUANT.	GRANDE	GRANDE	MUITO PEQ.	PEQUENA	PEQUENA
FREQUENCIA	GRANDE	GRANDE	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
OFERTA					
LIMITAÇÃO	LIMITADA	GERALMENTE	DISPONÍVEL	GER.	GER.
		DISPONÍVEL		DISPONÍVEL	DISPONÍVEL
CONSIDERAÇÕES					
PRODUTO					
PREF. MARCA	NENHUMA	POUCO IMPORT.	ELEVADA	ELEVADA	PEQUENA
ATENDIMENTO	NÃO IMPORTA	NÃO IMPORTA	MUITO IMPORT	IMPORT.	POUCO IMP
PREÇO					
CONCORR.	IMPORTANTE	IMPORTANTE	SEM IMPORT.	MENOR IMP.	IMPORT.
COMPRA/VENDA					
ESTÍMULO	PEQUENO	MODERADO	DEPENDE NTE	IMPORT.	PEQUENO
TEMPO	-	MÉDIO	LONGO	MÉDIO	CURTO
ANTECIPAÇÃO	IMPORTANTE	IMPORTANTE	NÃO	NÃO	NÃO
DISTRIBUIÇÃO					
CANAL	CURTO/DIR.	CURTO	CURTO/DIR.	LONGO	LONGO

Fonte: Adaptado de Barroso de Siqueira, 1992, p. 47

³⁷BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business. 1992, p. 47

³⁸ Ibid, p. 51 -52

1.6.1.2 - Características e estrutura do Centro de Compras

Segundo Webster e Wind³⁹, a unidade de tomada de decisão de uma organização compradora é chamada de **centro de compras**, pois engloba todos os indivíduos e grupos que participam do processo de decisão de compra e que compartilham algumas metas comuns e os riscos decorrentes destas decisões.

Estes centros de compras são *constructos* de interações interpessoais e incluem todos o membros da organização que desempenham qualquer tipo de papel no processo de decisão de compra, e que segundo o modelo descrito por Webster e Wind, e complementado posteriormente por Johnston e Bonoma⁴⁰, contempla os seguintes papéis:

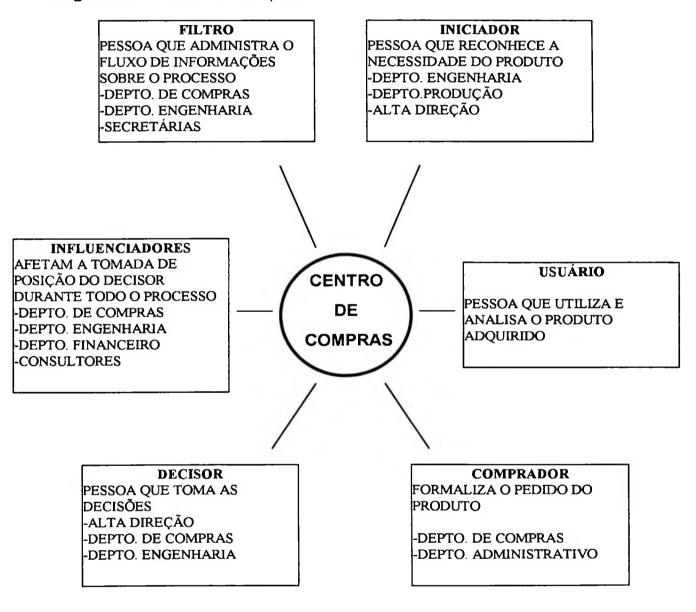
- usuários representados pelos indivíduos que realmente utilizaram o produto ou serviço, ajudando a decidir sobre a compra em algumas situações.
- influenciadores, que orientam e ajudam a definir as especificações e critérios do processo e também fornecem informações para avaliar alternativas.
- decisores (aprovadores), que decidem sobre a marca do produto ou fornecedor e autorizam as ações de compra
- compradores, que têm a autoridade formal e executam os arranjos contratuais para selecionar fornecedores e operacionalizar o processo,
- guardiões (gatekeepers), fiscais internos que tem o controle sobre o fluxo de informações que se dirigem aos participantes do centro de compras
- iniciadores, que são os responsáveis pela própria definição da situação de compra

³⁹ WEBSTER Jr, Frederic E.; WIND, Y. O Comportamento do Comprador Industrial. 1975,p.99

⁴⁰ JOHNSTON, Wesley J. e BONOMA, Thomas V. The Buying Center: Structure and Interaction Patterns – Journal of Marketing, In KOTLER. 1997, p. 45

Os centros de compras, como qualquer sistema social, são muito complexos, visto que cada papel pode ser desempenhado por mais de um indivíduo, e que cada indivíduo pode desempenhar mais que um papel, e toda estratégia para que uma empresa consiga vender para outra empresa, se inicia com o conhecimento do funcionamento desta dinâmica.

Figura 3: O Centro de Compras



Fonte: Rodrigues Filho⁴¹

⁴¹ RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira - Notas de aula - Disc. Marketing Industrial - FEA. USP, 1998

Quem é o usuário, o que ele valoriza, o que busca na definição dos produtos, a cultura da empresa, se ela busca retorno financeiro nas compras, ou se quer agregar serviços em suas operações, enfim todas estas interações; ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais, devem ser consideradas.

1.6.1.3 - Situações de Compra

Embora já mencionadas em item anterior, resolvemos retomar os conceitos ligados as situações de compra, pois alguns aspectos não foram completamente abordados.

Uma abordagem conveniente para a compreensão do mecanismo e número de pessoas envolvidos numa situação de compra industrial é o que Robinson, Faris e Wind ⁴² propuseram ao apresentar a hipótese da grade de compras, definida por uma seqüência de estágios através dos quais evolui o processo de compras, conforme pode ser visto na figura abaixo:

Figura 4: Grade de Compras

	Consciência do problema		Busca de fornecedor	Receber sugestões	Dar o pedido	Comprar	Avaliar
Recompra integral					início —	término	
Recompra Parcial		início —					término
Nova compra	início —						término

Fonte: Robinson et al. Sucesso e Marketing Industrial. 1991, p.61

⁴² ROBINSON, P.J.; FARIS, C.W. & WIND. Yoran. Industrial Buying and Creative Marketing, In BONOMA, Thomas V. e SHAPIRO, Benson P. Sucesso e Marketing Industrial. 1991, p. 61

_

Segundo os autores, o fator crítico que influencia todo o processo, é a familiaridade do centro de compras com o problema específico e sua solução, ou seja, de qual a familiaridade e grau de incerteza estão envolvidos na decisão.

Para algumas situações de compra, definidas como recompra integral, ou recompra direta, não existe incerteza e a compra se resume à renovação do que é habitualmente comprado. Existe a certeza de que o desempenho atenderá as necessidades, eliminando qualquer risco do horizonte de expectativas do centro de compras.

É uma situação recorrente, onde não são necessárias quaisquer novas informações para análise e podem ser encaradas como decisões rotineiras.

Estas situações, via de regra, englobam as <u>matérias primas</u>, os <u>componentes</u> de produtos já fabricados em série, os <u>insumos</u> de processos estabelecidos, os <u>serviços</u> auxiliares rotineiramente prestados, etc.

Normalmente em situações definidas como recompra direta, não existem motivos para considerações por parte do comprador sobre novas fontes de fornecimento. São situações típicas resultantes de relacionamento estável e satisfatório, desempenho adequado de produto, estabilidade de preços, fornecimento e entrega ajustados à necessidade e pouca pressão concorrencial.

Uma segunda categoria de situações de compra, definidas como *recompras parciais*, ou recompra modificada, se configura quando pelo menos um dos elementos do centro de compras se encontra insatisfeito com o desempenho de um produto ou serviço e quer mudar aspectos do processo ou do produto, de forma a reenquadra-lo⁴³.

Esta situação é definida pelo conhecimento das alternativas e pela experiência do comprador, mas que em virtude de mudanças na oferta, novas

⁴³ BONOMA, Thomas V.; SHAPIRO, Benson P. Sucesso e Marketing Industrial. 1991, p.61

informações são necessárias para a decisão e também novas fontes serão consideradas.

Esta situação pode ser relacionada com a compra de insumos, matérias primas, ferramentas e equipamentos de desgaste rápido, compras não freqüentes e serviços rotineiros.

A última situação de compra, a *compra nova*, *nova tarefa* ou "Compra pela Primeira Vez", inclui todos os produtos e serviços nos quais os elementos do centro de compras não tem experiência, e a insegurança quanto a solução adotada é grande.

São situações fortemente relacionadas com a compra de equipamentos industriais e instalações sob encomenda, produtos e serviços de compra não frequente, insumos e componentes para novos produtos e processos e serviços especiais ou eventuais.

Esta nova tarefa demanda muita informação e sempre considera novas fontes para fornecimento.

As características dos *centros de compras* relacionados com estas situações particulares, estão descritas no item 1.6.1.

1.7. - O relacionamento comprador - vendedor

1.7.1 - Introdução

Webster⁴⁴, descreve a natureza complexa da venda industrial e a dependência comprador - vendedor, principalmente se o produto é utilizado no processo industrial do comprador, advindo daí a tendência à manutenção de relacionamentos mais duradouros e vínculos mais fortes entre estes protagonistas do processo de venda. Esta tendência, cada vez mais marcante em economias abertas, globalizadas, começa a tornar desnecessária a classificação das atividades comerciais que tomam a formalização da venda

⁴⁴ WEBSTER Jr., F.E. Industrial Marketing Strategy. 1991, p. 15-16

como referência (pré, durante e pós venda) e entende estas atividades como um *continuum* de relacionamento, gerando negócios e toma uma direção contrária ao antigo conceito transacional do marketing.

A venda industrial nesta nova visão (ou venda empresarial ou venda "business to business"), tem como característica o relacionamento múltiplo entre as corporações negociantes. Desta forma, muitas pessoas ou departamentos, utilizando equipamentos, facilidades e tudo o mais que constitui a empresa, podem se relacionar e, logicamente, a possibilidade de oferta e demanda de serviços complementares pode se tornar interminável. Assim, podemos ter o setor de produção cuidando da qualidade necessária ao produto conforme determinado pelo setor de vendas do cliente, que deseja atender a uma especificação mais rígida de um consumidor final, a engenharia definindo especificações individualizadas, a assistência técnica fazendo inspeções preventivas e atendendo chamados urgentes, o setor de despacho e transporte cuidando para que o produto chegue sem danos e no menor tempo possível, o setor de crédito e cobrança proporcionando novas opções de linhas de crédito, etc.

Esta multiplicidade de relações e sua complexidade tornam difícil e arriscada a gestão do relacionamento e comunicação empresariais.

Por sua vez, o aumento da complexidade torna imprescindível que a administração desse relacionamento seja pensada estrategicamente, pois a atividade mercadológica passa a ser uma função de toda a empresa, ou como diz Hooley e Saunders⁴⁵, "... O marketing é uma coisa importante demais para ser deixada a cargo apenas do departamento de marketing".

A gestão de atividade tão complexa parece ser um campo fértil para a adoção da moderna tecnologia, desta forma, parece lógico se supor que os

⁴⁵ H OOLEY, Graham K. & SAUNDERS, John, Posicionamento Competitivo. 1996, p.28

administradores, ciosos que são do desempenho de sua gestão, incorporem de maneira rápida as novas tecnologias, visando a melhoria deste desempenho e se pressupõe que as empresas já utilizem em boa escala as recentes aplicações de tecnologia na gestão do relacionamento e, se as tem empregado, que os resultados obtidos sejam realmente compensadores, visto que o investimento em tecnologia normalmente não é pequeno.

1.7.2 - Classificação do relacionamento comprador - vendedor

Webster 46 propõe também classificar as situações de compra do ponto de vista da natureza do relacionamento entre comprador e vendedor

Neste caso, o tempo passa a ser uma fundamental dimensão, que vai da orientação de curtíssimo prazo ao longo prazo.

Este conceito é de um continuum, descrito na figura a seguir (apenas com a representação dos extremos e ponto médio):

Figura 5: Continuum de relações Comprador-Fornecedor

TRANSAÇÕES — RELACIONAMENTOS — ALIANÇAS ESTRATÉGICAS Curto prazo Longo prazo Controle pelo Mercado Controle burocrático Interdependência Independência Dependência total Tarefa de auxiliares Posição de alta hierarquia "Comprar" "Fazer"

Fonte: WEBSTER Jr. F.E. Industrial Marketing Strategy. 1991,p.33

⁴⁶ WEBSTER Jr, Frederick E. Industrial Marketing Strategy, 1991, p. 33-36

Em um extremo estão as **transações** puras, enquanto que no outro estão as **alianças estratégicas**, passando por um *continuum* incremental que vai da transação pura onde não existe vínculo ou relação do comprador com o vendedor, podendo ser encarada esta relação como antagônica, justificada somente em casos de recompra de rotina em produtos altamente normatizados e as obrigações dos negociantes terminam na entrega (por um lado) e pagamento (pelo outro) dos produtos dentro das especificações.

Movendo-se do extremo da transação pura, vamos encontrar uma gama de **relacionamentos** de maior ou menor intensidade e duração entre os vendedores e compradores.

Estas relações são baseadas em investimentos de ambas as partes no desenvolvimento e manutenção destes relacionamentos e que implicam em custos de rompimento deste relacionamento para ambas as partes envolvidas.

Conforme as *relações de compra* se deslocam do extremo de <u>transações</u> <u>puras</u>, incrementando o relacionamento, até o extremo de <u>aliança estratégica</u>, o autor recomenda a observância de três fatores:

- primeiro que o movimento vai da confiabilidade completa nas forças de mercado (transações puras) para conseguir menores preços até a ausência das forças de mercado nas alianças estratégicas.
- deve-se notar em segundo lugar que o comprador incorre progressivamente em custos adicionais administrativos, relativos ao acréscimo de qualidade, benefícios e serviços.
- em terceiro, é interessante notar que este deslocamento vai da pura "compra" até o oposto, no sentido de "fazer" o produto na própria organização.

O autor afirma em seguida, que o marketing de relacionamento é de longe a mais comum das formas de suprimento encontráveis em mercados industriais, e é característica de mercados onde existem muitos concorrentes competindo nas dimensões de *preço* e *não-preço*. Os compradores se abastecem em diferentes fornecedores, mudando as proporções de encomendas alocadas para cada um destes, de acordo com a *performance* e preço apresentados no período.

Os relacionamentos devem ser administrados cuidadosamente, requerendo investimentos nestes contratos e determinação de procedimentos tanto para aspectos rotineiros da manutenção do relacionamento, como por exemplo avisos de despacho de encomendas programadas, quanto para situações de exceção, como por exemplo numa decisão de alteração de preços não prevista, por conta de insumos importados e sujeitos a alterações de taxa de câmbio.

1.7.3 - Desenvolvimento do Relacionamento

Conforme já mencionado no início deste trabalho, a visão da troca mercadológica como uma transação discreta dominou o pensamento dos autores de marketing por muitos anos. Esta visão começou a se modificar nos últimos vinte anos, com a preocupação demonstrada nos trabalhos de Arndt⁴⁷, Dwyer, Schur e Oh⁴⁸, que conceituaram um modelo contínuo de relações de troca, indo da transação pura, conceituada teoricamente como um evento discreto, até a troca relacional profunda, característica de mercados organizacionais, conforme observação de Arndt, que atribui aos mercados organizacionais, uma maior tendência a criar e manter relações de troca de longo prazo, muitas vezes contratuais, podendo estender-se até a participação acionária entre empresas.

⁴⁷ ARNDT, Joan. Toward a concept of domesticated markets. 1979, p. 69

⁴⁸ DWYER, F.R.; SCHUR, P.H.; OH, Sejo. Developing buyer - seller relationships. 1987, p.11-27

Interessante ressaltar que todos os autores, sem exceção, colocam a transação como evento de referência para análise dos envolvidos na troca econômica, sejam indivíduos ou organizações, além de servir também de base para estudo dos objetos de troca e do ambiente e dos processos de troca.

1.7.3.1- Diferenciação de Macneil⁴ para transações e relacionamentos

Macneil diferencia transações discretas de relacionamentos contratuais através dos 12 fatores - chave a seguir relacionados

Tabela 4- Tabela comparativa entre transações discretas e trocas relacionais

Elementos contratuais	Transações discretas	Trocas relacionais
Situações:		
"Timing"da troca	Início identificável, curta	Indícios de início até acordos
	duração e fim abrupto	prévios, duração mais longa,
		processo em
		desenvolvimento
Número de participantes	Duas	Duas ou mais
(entidades)		
Obrigações	Conteúdo proveniente das	Conteúdo e origem das
	ofertas e solicitações,	obrigações no trato prévio
	obrigações legais	além das legais, controle e
		administração integrado ao
		restante da relação
Expectativas e conflitos	Conflitos de interesse e	Antecipação de conflitos de
potenciais	pouca união. Não	interesse, contrabalançados
	antecipação de problemas	pela confiança e esforço pela
		manutenção do vínculo

⁴⁹ MACNEIL, Ian. Contracts: Adjustments of Long-Term economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract law. In DWYER, SCHURR e OH. 1987, p.11-27

Características do processo		
Relações de interação	Relações pessoais mínimas.	Satisfação pessoal envolvida.
	Comunicações formais	Comunicações formais e
		informais
Solidariedade contratual	Regulada por lei, normas	Ênfase na auto -regulação.
	sociais, regras e etiqueta	Ajustes internos derivados da
		satisfação psicológica
	_	
Transferibilidade (das	Completa (é preocupação	Limitada (a troca é altamente
obrigações, direitos e	apenas de quem não cumpriu	dependente da identificação
satisfações	as obrigações contratuais)	mútua dos participantes)
Cooperação	Sem esforços conjuntos	Esforços conjuntos,
		planejamento. Ajuste no
		tempo
Planejamento	Foco no objeto da transação.	Foco no processo de troca.
	Sem planos	Preocupação com ajustes
		futuros e com mudança
		ambiental
Medições e especificações do	Pequena atenção (o	Significativa atenção à
processo	resultado é obvio)	medição, especificações e
		avaliação da performance
Poder	Exercido em todas as fases	O aumento da interde-
		pendência gera aumento no
		emprego judicioso do poder
Divisão dos benefícios e	Definida, com alocação	Tendência a dividir entre
deveres	excludente para cada parte	parceiros e ajustar ao longo
		do tempo

1.7.3.2 Modelo de desenvolvimento de relacionamento de Dwyer, Schur e Oh⁵⁰

Os autores constroem o ciclo de relacionamento composto de cinco fases ou estágios, conforme mostrado na Tabela abaixo.

Tabela 5 - Fases do Relacionamento

Fase da Relação	Características da Fase
Conscientização	Considerações sobre os parceiros potenciais
	(unilaterais)
Exploração	Interação: a interdependência crescente
	reflete o "mapeamento".
	O encerramento da relação é simples.
Expansão	Satisfação mútua com o papel de cada
	parceiro sustenta o aprofundamento da
	interdependência.
	Existe maior gratificação na troca com o
	atual parceiro do que se obteria na sua subs-
	tituição.
Compromisso	Mecanismos contratuais ou valores com-
	partilhados asseguram a sustentação da inter-
	dependência. Os parceiros gerenciam com-
	flitos e se adaptam.
Dissolução	Mesmo que as partes tenham superado os
	percalços de cada fase e tenham avançado
	no sentido de se tornar altamente
	dependentes, deve-se considerar que
	a avaliação dos benefícios do relacionamento
	é feita repetida e constantemente e pode
	ensejar a dissolução do relacionamento.

Fonte: DWYER, F.R.; SCHUR, P.H; OH.SEJO. Developing Buyer-Seller Relationships. 1987, p.11-27

⁵⁰ DWYER, F.R.; SCHUR, P.H; OH, SEJO. Developing Buyer-Seller Relationships. 1987, p. 11-27

1.7.3.2.1 - Descrição do modelo

As várias fases do relacionamento estão descritas a seguir:

Fase 1: Conscientização

Consiste no reconhecimento inicial das características e potencial do possível parceiro por parte do outro.

Pode ser comparada ao estágio de avaliação inicial no processo de compra, onde possíveis fornecedores são avaliados, levando-se em consideração suas aparentes vantagens e desvantagens.

É caracterizada por ações unilaterais.

Fase 2 : Exploração

Se refere à fase de busca e qualificação na troca relacional. Os parceiros potenciais levam em consideração os benefícios e obrigações vinculados à troca. São realizados testes de fornecimento.

Esta fase pode ser muito curta ou mais longa, dependendo da duração destes experimentos.

As relações estabelecidas são muito frágeis, pois um investimento mínimo é realizado para aprofundamento da interdependência, sendo simples o encerramento do relacionamento.

Segundo Scanzoni, esta fase pode ser decomposta em cinco subfases: atração, comunicação e barganha, exercício de poder, desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas; atração se refere à fase inicial do processo de exploração e tem lugar quando a recompensa pela associação está acima de um nível mínimo esperado. Esta recompensa pode ser de caráter financeiro, pessoal ou social.; comunicação e barganha se caracteriza pelo processo de rearranjo de obrigações e benefícios realizado

diante da resistência das partes. A intenção de negociar é o principal componente e motor desta fase, sendo por sua vez grandemente dependente das recompensas da relação, visualizadas pelas partes.

 próprio ato de negociar não é garantia de relações duradouras, podendo ser apenas parte de uma transação discreta. Pois as partes podem não perceber um futuro no relacionamento; o exercício do poder é a tentativa constante de obtenção de vantagens por uma parte, através da aplicação (ou ameaça de aplicação) de sanções justas ou injustas (pelo consentimento ou não da outra parte). A visão do exercício justo do poder de cada parte pela outra, conduz a uma nova etapa; o desenvolvimento de normas e padrões de conduta que caracterizam um relacionamento em andamento e dão as diretrizes para os passos iniciais deste relacionamento. Estas normas, na verdade são padrões esperados de comportamento, um consenso de relações funcionais esperadas pelas partes. Estes padrões pavimentam o caminho para o progresso das relações futuras. Estas normas, via de regra, são inexistentes antes do início da relação e sua instauração constitui um prenuncio de avanço nestas relações ; o desenvolvimento de expectativas entre as partes pode contribuir para o fortalecimento ou redução de intensidade do relacionamento. Um dos fatores que contribui decisivamente para este desenvolvimento é a credibilidade do parceiro.

Fase 3 - Expansão

Se caracteriza pelo continuado desenvolvimento dos benefícios advindos relacionamento e do aumento da interdependência.

Nesta fase, as subfases da fase anterior também são sentidas. Frazier afirma que a expansão é conseqüência da satisfação de cada parceiro com o desempenho do outro e das recompensas associadas a este desempenho, e com isto motivando o aprofundamento das relações e da interdependência.

Fase 4

Compromisso

Se refere ao compromisso explícito ou implícito de continuidade do relacionamento de troca entre as partes.

Nesta fase mais adiantada de interdependência, os parceiros atingiram um nível de satisfação advindo do processo de troca, que praticamente impossibilita outros parceiros de participar do processo.

A fidelização foi atingida.

Scanzoni, relaciona três indicadores do compromisso;

Entradas, é o primeiro indicador, pois nesta fase deve haver uma significativa troca econômica, de informações e de recursos emocionais.

Durabilidade, é o segundo indicador, pois deve haver uma duração da relação através do tempo. Esta durabilidade é, via de regra, construída.

Consistência, é o terceiro aspecto do compromisso. O compromisso se fragiliza diante da flutuação de empenho de uma parte, pois adiciona incerteza

Fase 5

Dissolução; Conforme já mencionado, em qualquer momento da relação pode haver o rompimento, mesmo que este aconteça em estágios avançados do relacionamento.

A dissolução, assim como a expansão, mais que fases, são processos dinâmicos que, em geral são iniciados unilateralmente, levando em consideração as vantagens ou ganhos de toda ordem (financeiros, de relacionamento pessoal ou psicológicos)

1.7.3.3 - Campo hipotético de relacionamento de Anderson e Narus⁵¹

Baseando-se na teoria de Thibaut e Kelley⁵², os autores criaram um modelo representativo do investimento motivacional dos parceiros de relacionamento. Neste modelo, cada eixo representa o interesse de cada um em manter e melhorar o relacionamento (e nos benefícios advindos deste relacionamento). A utilidade do modelo é denotada ainda pela identificação das regiões passíveis de exercício de poder de uma parte, em função do interesse maior da outra:

Investimento motivacional do vendedorr Alto relacionamento elação mantida mantido pelo vendedor pòr ambos comando do comprador Alto Investimento Trodas motivacional do comprador rel. mantido discretas pelo comprador sem troca

comando do

vendedor

Figura 6: Campo hipotético de relacionamento

Fonte: DWYER, F.R.; SCHUR, P.H; OH, SEJO. Developing Buyer-Seller Relationships. 1987, p.11-27

baixo

⁵¹ ANDERSON, J. Igor, NARUS, J.A. A Model of the Distributors Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. In DWYER.....
52 THIBAUT, John W.; KELLEY, Harold H. The Social Psicology of Groups. 1959. In DWYER....

1.8 - O papel da comunicação no relacionamento

Segundo estudos recentes de Duncan e Moriarty⁵³, a tendência para o desenvolvimento do relacionamento e ações de marketing baseadas em relacionamento, as chamadas abordagens da "nova geração"; foco no cliente, orientação para marketing, marketing um a um, marketing de relacionamento, marketing integrado, etc..., requerem uma gestão mais eficaz do relacionamento.

O entendimento da importância e do papel que a comunicação desempenha no relacionamento, é fundamental para a gestão deste relacionamento.

Outro ponto fundamental, é a constatação de que os avanços na informática e telecomunicações (T.I.) transformam, modificam o processo de comunicação e, por consequência interferem na gestão do relacionamento.

Esta verdadeira mudança de paradigma, segundo Webster⁵⁴, que sugere a mudança no foco, saindo de produtos e empresas e mudando para pessoas, organizações e processo social, focando portanto no relacionamento, e não na transação.

Schramm⁵⁵, observa que no estudo do relacionamento, é fundamental o conhecimento do processo de comunicação, pois o relacionamento não existe sem um processo de comunicação.

A comunicação é portanto uma dimensão crítica no processo de relacionamento, entretanto, segundo Duncan e Moriarty⁵⁶, a maioria dos

⁵³ DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, 1998,p.1-13

⁵⁴ WEBSTER Jr, Frederick E. Industrial Marketing Strategy .1991,p.70

⁵⁵ SCHRAMM, Wilbur. Men, Messages and Media: A Look at Human Communications. 1970, In DUNCAN...

⁵⁶ DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A Communication-Based Marketing Model for Managing

autores assume alguns dos elementos do relacionamento, como *confiança* e *compromisso* (que são apenas produtos da comunicação), como as dimensões críticas do relacionamento, invertendo portanto a ordem de importância dos fatores.

1.8.1 - Ferramentas de comunicação

Se utilizadas corretamente, as ferramentas de comunicação potencialmente constituem o elemento chave para realizar a integração e manter relações próximas entre os elementos da empresa e entre os elementos da empresa e os clientes, sejam pessoas ou empresas.

Convém lembrar que a comunicação encerra um sentido muito amplo no seu conceito semiótico e que a gestão da comunicação pode atingir níveis insustentáveis de custo relacionado, pois aspectos relacionados ao próprio design ou desempenho de um produto poderiam ser considerados aspectos relativos à comunicação.

Dentre todos os elementos que se relacionam entre o fornecedor e o consumidor, no marketing industrial, algumas formas de comunicação assumem uma forma mais efetiva e portanto são mais utilizadas em função de suas características do que outras, comuns em produtos de consumo.

Borin⁵⁷, resumindo sua pesquisa bibliográfica, cita *Hass, Webster, Teixeira Moreira, Cobra, Reeder/Brierty & Reeder, Scherer/Ross/Corey/Drucker/Levitt/Meyers*, hierarquizando segundo sua importância, as ações de comunicação no marketing industrial, sendo respectivamente a **Venda Pessoal; Propaganda** e **Promoção de vendas**, as formas de

⁵⁷ BORIN, Mario Antonio. Participação em feiras e exposições como elemento da estratégia promocional das empresas do mercado industrial .1996. p.21

Relationships, 1998, p. 1-13

comunicação mais utilizadas, conclusão esta confirmada por Siqueira⁵⁸ e Kotler.⁵⁹

Segundo Lanbim, ⁶⁰ para que o encontro entre ofertantes e demandantes possa acontecer, é necessário o estabelecimento de fluxos de comunicação entre as diferentes partes envolvidas no processo de intercâmbio.

No caso do marketing empresarial, esta comunicação necessária entre as partes, é um misto de comunicações pessoais e impessoais dirigidas ao comprador empresarial.

Esta comunicação, assim como qualquer outro fluxo de informações capazes de afetar o relacionamento entre corporações deve ser passível de controle e ação.

Este arsenal de ferramentas disponíveis para comunicação, que incluem venda pessoal, propaganda, publicidade, relações públicas, e um enorme dispensário de recursos chamado promoção de vendas, vai ser apresentado nos seus principais aspectos.

Segundo a maioria dos autores, são os seguintes os principais instrumentos de comunicação;

- propaganda que é qualquer forma paga de apresentação não pessoal para promoção de idéias, bens e serviços, por um patrocinador identificado.
 - publicidade que é o estímulo impessoal da procura de um produto,

⁵⁸ BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business.992, p.262

⁵⁹ KOTLER, Philip . Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control.1997,p.637

⁶⁰ LAMBIN, J.J. Marketing Estratégico . 1996, p.519

serviço ou idéia. São notícias e menções positivas ou comercialmente significantes veiculadas através de quaisquer meios de comunicação, e que não sejam custeadas pela entidade beneficiada.

- relações públicas que é o desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa, através da construção de uma imagem favorável, assim como do afastamento de rumores e eventos desfavoráveis.
- promoção de vendas são as atividades de marketing que não sejam a venda pessoal, propaganda e publicidade, que de uma forma não permanente, venham a reforçar as demais ações de marketing.
- venda pessoal são as atividades realizadas pelo vendedor com o propósito de informar, motivar e persuadir o cliente a adquirir um produto ou serviço da empresa, podendo incluir ou não a venda propriamente dita

Alguns autores, como Kotler, aparentam considerar a publicidade como desdobramento natural de ações de relações públicas.

Características das várias ferramentas, segundo Kotler⁶¹;

propaganda -

positivas: tem caráter público, legitimidade dependendo da mídia utilizada, permite a padronização da mensagem, permite a comparação entre ofertas, permite a dramatização da mensagem, tem baixo custo para uma massa de compradores (dependendo da mídia)

negativas: unilateralidade da comunicação, impessoalidade da mídia (baixo envolvimento)

Especificamente neste estudo, não estaremos focando a propaganda, pois pelo seu caráter de previsibilidade e unilateralidade, impacta de forma

⁶¹ KOTLER, Philip . Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control.1997,p.637

mais branda no relacionamento dentro marketing industrial. Além disto, não é a principal ferramenta utilizada pelo marketing industrial.

venda pessoal -

positivas: eficiência da comunicação, interatividade, envolvimento

negativas: custo, rendimento

promoção de vendas -

positivas: estímulos / eficiência em curto prazo

negativas: duração de curto prazo / efemeridade

relações públicas -

positivas: credibilidade / dramatização

Características segundo Siqueira;

propaganda -

positivas: legitimidade / padronização / difusão (repetibilidade + comparabilidade) / expressividade ampliada (dramatização)

negativas: impessoalidade (baixo envolvimento)

publicidade -

positivas: alta veracidade / surpresa / dramatização

venda pessoal -

positivas: interação / negociabilidade / resposta

Dentro do espectro de ferramentas disponíveis para a comunicação, segundo Webster, o item Feiras e Exposições na visão de grande parte das empresas, só perde para o item venda pessoal em grau de importância dentro

da estratégia promocional. Desta forma, estes meios de comunicação serão analisados.

1.8.1.1 - O papel da venda pessoal no relacionamento empresarial

Webster⁶² (pg72), afirma que o **representante de vendas** é a mais importante fonte de informações para os potenciais compradores, exceto na fase de identificação de novos produtos.

Levitt⁶³, em uma de suas pesquisas , conclui que a influência do **representante de vendas** depende em grande parte do **risco envolvido** e percebido pelo comprador, sendo confirmado por Moriarty e Spekman, analisados por Webster⁶⁴ , que afirma que a importância do representante de vendas aumenta com o aumento do risco percebido e dos valores envolvidos.

Dentro as atividades do vendedor, ou do também chamado "representante de vendas", aquela considerada central é a capacidade de comercialização dos bens ou serviços da organização à qual ele pertence.

No processo de marketing, no composto de comunicação, a venda pessoal é fator fundamental para a comercialização dos produtos industriais.

Webster⁶⁵, considera como fazendo parte de um mesmo processo a compra e a venda, como se fossem "duas faces da mesma moeda", o que torna o papel do comprador, irremediavelmente ligado ao desempenho do seu próprio papel pelo representante de vendas.

Por outro lado, não se pode esquecer que apesar do processo central estar baseado na célula básica de relacionamento social (dois indivíduos), na

⁶² WEBSTER Jr, Frederick E. Industrial Marketing Strategy . 1991,pg72

⁶³ Ibid, pg 70

⁶⁴ Ibid, pg 290

⁶⁵ Ibid, pg 76

relação empresarial, conforme já visto, o relacionamento total é muito mais complexo e multidependente.

Este conceito, expresso por Webster⁶⁶ baseado na teoria de Bonoma⁶⁷, tem seus elementos representados por Weitz⁶⁸ em um modelo "contingencial", reproduzido à seguir;

Figura 7 : Diagrama contingencial de relacionamento



Fonte: WEBSTER Jr. Frederick E. Industrial Marketing Strategy N. York, John Wiley & Sons. 1991, p. 77

-

⁶⁶ WEBSTER Jr, Frederick E. Industrial Marketing Strategy .1991,p. 77

⁶⁷ Ibid, Ibidem

Siqueira⁶⁹ considera como função básica do vendedor, confirmando portanto as considerações de Webster, a de auxiliar o comprador na sua tarefa, e que são características básicas dos profissionais de sucesso a habilidade em vendas e o conhecimento técnico-comercial.

Para que se possa ter sucesso nesta atividade, foram desenvolvidos, por diversos autores, processos que, se aplicados corretamente, atuam como elemento facilitador na comercialização dos produtos e/ou serviços de uma maneira geral.

Segundo Webster⁷⁰, o representante de vendas faz parte da capacidade de uma empresa em resolver os problemas dos clientes e portanto de criar e manter clientes satisfeitos.

Esta idéia de que o representante de vendas faz parte da oferta total da empresa, é detalhada da seguinte forma;

- O representante de vendas auxilia o cliente a definir sua necessidade, pois através de sua oferta pode elucidar de que forma seu produto pode contribuir para que o cliente atinja seus próprios objetivos empresariais.
- Em situações de compra de produtos com alto conteúdo tecnológico, o conhecimento do representante de vendas é fundamental, pois a solução técnica apresentada influirá no próprio conceito e solução final do problema pelo cliente.
- Em produtos onde o conteúdo tecnológico não é tão significativo, o representante de vendas poderá atuar mais como um consultor financeiro, pois estará apresentando alternativas e possibilidades de ganho financeiros ou economia por parte do cliente.

⁶⁸ Ibid, Ibidem

⁶⁹ BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business. 1992, p. 286

⁷⁰ WEBSTER Jr, Frederick E. Industrial Marketing Strategy 1991,p.73

- A habilidade e o conhecimento do representante de vendas em auxiliar o cliente na solução dos seus problemas é um item extremamente importante na escolha do fornecedor por parte do cliente.

O representante de vendas também tem um importante papel e grande responsabilidade na "posta em marcha" e na manutenção em operação do equipamento, o que inclui informações sobre procedimentos, manutenção preventiva, preditiva e corretiva, recomendações de estoque mínimo e relações de peças de reposição para manutenção de rotina, etc.

Em algumas empresas, estes serviços ao cliente são realizados por indivíduos ou equipes separadas das equipes de venda (serão tratados em item específico). Deve-se observar entretanto, que a integração e coordenação destas ações é fundamental para a boa avaliação do conjunto da oferta por parte do cliente.

Esta visão de atendimento ao cliente, é compartilhada por Newton⁷¹, que afirma que "A capacidade de descobrir, analisar e resolver os problemas do cliente é de vital importância, e nesse particular, a venda técnica é muito semelhante à assessoria profissional".

Nas empresas orientadas para marketing, e ao contrário das orientadas para vendas, o representante de vendas tem o papel de representar o cliente em sua própria fábrica, de forma a garantir que suas necessidades (as necessidades do cliente) estejam realmente sendo tratadas da melhor forma possível.

O representante de vendas é portanto parte importante da **oferta total** da empresa, e sua posição é de atuar na "fronteira" da empresa, no "perímetro externo" da organização, gerenciando a interface da sua com a organização cliente e peça fundamental no relacionamento corporativo.

⁷¹ NEWTON, Derek A. Get the most out of your Sales Force. In Rocha e Christensen. 1992, p.179

Um conjunto de técnicas e procedimentos, cujo conhecimento e utilização já é bastante disseminado nas áreas gerenciais de vendas, tem sido utilizado para orientar o trabalho dos vendedores.

Tais procedimentos são conhecidos como *técnicas de vendas*, que podem ser definidas como conjuntos de atividades planejadas e organizadas, que buscam atender às necessidades dos clientes.

Genericamente, pode-se dizer que as técnicas de vendas são utilizadas para a comercialização de qualquer tipo de produto ou serviço, seja ela centrada ou não na venda pessoal ou na venda impessoal. Segundo Alexander⁷², "venda é o processo pessoal ou impessoal de atendimento ou persuasão do cliente em perspectiva para a compra de uma mercadoria ou serviço".

Lambin⁷³, caracteriza o vendedor, não só como uma ferramenta de venda, mas como parte do S.I.M. (sistema de informação de marketing).

O autor destaca ainda a importância estratégica das seguintes ações de marketing exercidas pelos vendedores:

- aceitação de novos produtos por parte do consumidor
- descobrir novos clientes
- manter a fidelidade dos clientes existentes
- realizar assistência técnica
- transmitir informações sobre os produtos
- agrupar informações

⁷²ALEXANDER, Ralph and the committee on definitions of the American Marketing Association-Marketing definitions. In LAS CASAS, Alexandre L. Administração de Vendas, 1998,p. 195 ⁷³LAMBIN, Jean J. Marketing Estratégic., 1995,p. 527-529

Vários autores (Siqueira⁷⁴, Kotler⁷⁵, Semenik e Bamossy⁷⁶, Rocha e Christensen⁷⁷, e Las Casas⁷⁸, apresentam como principais, as seguintes etapas no processo de venda pessoal;

- procura e avaliação dos clientes;
- abordagem;
- apresentação;
- tratamento das objeções;
- fechamento;
- pós-venda.

Estas várias etapas estão detalhadas à seguir, pois o detalhamento permitirá identificar momentos específicos do processo de comunicação a serem geridos.

Prospecção

É a formação da base de clientes potenciais, ou seja, daqueles que tenham necessidade do produto ou serviço, tem os recursos necessários e/ou gostariam de utilizar o produto.

Na prática, as relações de "suspects" e "prospects" (grupos de empresas suspeitos de necessitar do produto e grupos de empresas que realmente necessitam do produto), podem ser obtidas de anuários e catálogos comerciais e de associações, relações de clientes atuais da empresa, visitas e contatos em feiras e exposições de negócios, "mailings" de empresas especializadas, etc.

⁷⁴BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business. 1992, p.288

⁷⁵ KOTLER, Philp Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control. 1997, p. 686
⁷⁶ SEMENIK, Richard J. e BAMOSSY, Gary J. Principios de Marketing, Uma Perspectiva
Global. 1995, p. 503

⁷⁷ ROCHA, Angela da e CHRISTENSEN, Carl. Marketing, Teoria e Prática no Brasil .1992, p.173 ⁷⁸ LAS CASAS, Alexandre L. Administração de Vendas.1998, p.201

Abordagem ou marcação de entrevistas

Conforme destaca Siqueira⁷⁹, a eficiência da venda aumenta "pelo menos 33%" com a adoção do procedimento de marcar entrevistas previamente à apresentação de vendas, pois além de disponibilizar uma maior atenção a argumentação do vendedor, aumenta a chance de se falar com as pessoas certas dentro da organização cliente.

Este contato deve ser bem planejado, com objetivos definidos, em que o vendedor apresentará sua empresa, os produtos e/ou serviços oferecidos, obtendo do comprador informações sobre a sua empresa, produtos que fabrica e, principalmente, quais são as necessidades e as dificuldades existentes com relação aos produtos ou serviços que utiliza.

O grifo no trecho acima tem a finalidade de destacar um item importante da ação de comunicação em marketing, e que deve ser devidamente controlado.

Notar que esta atividade é em princípio, semelhante a um dos principais usos da ferramenta de Telemarketing, analisada mais adiante.

<u>Apresentação</u>

A apresentação, normalmente, não é realizada na primeira entrevista, mas sim em um segundo momento, quando o vendedor, de posse das informações do cliente, irá preparar uma apresentação estruturada sobre as principais características do seu produto, as vantagens que ele traz e os benefícios que podem ser gerados para atender às necessidades do cliente.

Apesar de algumas empresas terem estas apresentações estruturadas, é necessário, na venda industrial, que as mesmas sejam adaptadas à realidade do cliente que está sendo atendido.

⁷⁹BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business. 1992, p. 289

Uma apresentação deve basear-se na equação necessidade X satisfação do cliente, o que varia de empresa para empresa e de comprador para comprador frente ao seu envolvimento no processo, seu poder de decisão e o seu conhecimento sobre a aplicação do produto ou do serviço.

É comum o fato de os vendedores de produtos industriais, antes do momento da apresentação, contatarem diferentes áreas da empresa na busca se subsídio técnico do cliente no que se refere à maneira como o produto é aplicado, à freqüência de uso, às peculiaridades do processo de produção e outras informações.

Outro ponto importante é que, várias vezes, esta apresentação é feita para um grupo de profissionais da empresa cliente.

A preparação da apresentação de vendas, primeiro conjunto formalizado de informações e comunicação dirigida ao cliente, deve considerar, além das recomendações de praxe, tais como conhecer verdadeiramente qual é o negócio do cliente e de que maneira a empresa pode efetivamente contribuir para o seu desenvolvimento, e do entendimento do que o cliente está buscando e se são produtos e serviços, ou a solução para um problema específico; qual o posicionamento a ser adotado para o relacionamento pretendido e quais ferramentas serão utilizadas.

Tratamento ou controle das Objeções

Durante a etapa de apresentação do produto, da empresa e/ou da solução para o problema do cliente, normalmente surgem as objeções levantadas pelo comprador e/ou por outro profissional ligado ao cliente, que participa do processo.

A existência de uma objeção deve ser encarada como um fator normal dentro do processo de comercialização, sendo necessária muita habilidade do

vendedor para tratá-la, principalmente quando se referir à compatibilidade técnica do produto e ou à especificação do mesmo.

Cabe ao vendedor perceber qual é a natureza exata da objeção para que o mesmo possa apresentar uma solução ou alternativa que atenda às expectativas do cliente. É importante ressaltar que todas as objeções são legítimas e, caso não forem compreendidas, podem causar o rompimento no relacionamento.

Às vezes, o vendedor tem que se colocar no lugar do comprador ou do interlocutor para entender de fato qual a origem da objeção, analisando o problema levantado sob a ótica do outro e não sobre a sua própria.

Neste momento é que se revela a capacidade de argumentação necessária para o bom desempenho do papel do vendedor frente ao seu complementar.

Isto significa que, na comercialização de um produto e ou serviço industrial, além de um bom produto, de serviços que atendam à expectativa do cliente, da necessidade de se dar um atendimento no pré, durante e pósvenda, tem-se ainda que contar com uma equipe comercial preparada técnica e comercialmente.

Saber, deduzir e concluir são fatores fundamentais na hora da venda pessoal e, principalmente, na negociação.

O profissional da área comercial tem que saber apresentar os pontos fortes do seu produto, demonstrando de uma maneira clara e objetiva os benefícios que o cliente teria ao adquirir o equipamento ou o serviço de sua empresa.

Grande parte das empresas tem preparado os seus vendedores para conhecerem tecnicamente o produto, com programas de treinamento e algumas ainda investem no aspecto do desenvolvimento dos seus profissionais nas técnicas de vendas e até mesmo em negociação.

São exigidas nessa hora; uma capacidade de síntese dos problemas levantados, a identificação de qual é realmente o foco do problema e a definição de quais são as soluções possíveis para se atender à necessidade do cliente.

Segundo Barroso de Siqueira⁸⁰, as objeções mais comuns são;

- preço
- produto (qualidade, *design*, etc.)
- serviço (prazos, assistência técnica, peças de reposição)
- empresa (tradição, marca, etc.)
- vendedor (antipatia, erros.)
- medo (receio de errar, de desagradar superiores.)
- inércia (comodismo em manter os mesmos fornecedores)
- outros

Existem técnicas recomendadas para tratamento destas objeções que, apesar de não serem infalíveis, ajudam bastante a manter alto o grau de persuasão, e que devem ser consideradas no planejamento dos contatos.

Fechamento da Venda

Após várias apresentações e/ou reuniões de trabalho, quando praticamente todas as objeções já foram trabalhadas, é chegado o momento do fechamento da venda.

Este momento é considerado, normalmente, o mais difícil de todos, pois é quando o vendedor conduz o processo para a concretização da venda e

⁸⁰ Siqueira, Antonio C. Barroso de.- Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business-S.Paulo: Atlas,1992,pg 290

solicitação do pedido, o que significa para o comprador incorrer em custos, riscos e desconsiderar todas as suas incertezas.

Quando a negociação é realizada entre várias áreas da organização do cliente, é importante a presença de outros membros da organização e, algumas vezes, até mesmo da alta gerência.

Essa negociação define quase sempre as principais estratégias de operação que estarão sendo desenvolvidas entre as duas empresas.

acompanhamento de "pós-venda"

Conforme considera Barroso de Siqueira⁸¹, as atividades do vendedor não terminam com o contrato firmado ou com a colocação do pedido na empresa, pois pode-se dizer que aí começa grande parte das ações do vendedor.

Na fabricação dos produtos sob encomenda, isto se refere aos eventos de produção e inspeção, os testes de operação, a operação de embarque e despacho, a montagem "na obra", o comissionamento e treinamento em operação.

Na venda de outros equipamentos, se refere às revisitas, ao acompanhamento do desempenho, a efetiva identificação das queixas e seu encaminhamento para solução na empresa, o contato com todas os níveis de funcionários da empresa - cliente relacionados com a operação do produto, etc.

Em se tratando de matérias primas ou componentes, quase todas estas atividades aparecem em maior ou menor grau, o acompanhamento do desempenho e testes de procedência e qualidade, recepção de informações e

⁸¹ Siqueira, Antonio C. Barroso de.- Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business-S.Paulo: Atlas, 1992

queixas, identificação de desvios, acompanhamento da solução de problemas, contatos, etc.

Atividades caracterizadas como de "pós-venda", serão objeto de análise específica em outro item, tal sua importância na manutenção de relacionamentos corporativos.

Tudo isto faz parte do trabalho do representante de vendas e irão definir em maior ou menor grau a satisfação do cliente para com o conjunto total da oferta.

Moreira⁸² conclui que; "pode-se verificar que em quase todo o processo de comercialização de um produto ou serviço industrial, **a utilização correta** das técnicas de vendas e a execução dos diferentes passos necessários ao fechamento da venda dependem, basicamente, do desempenho do vendedor e do seu relacionamento com os indivíduos representantes de parceiros comerciais."

Webster⁸³ vai mais além nesta visão do papel do vendedor, visto que o conceito da antiga postura empresarial imediatista de venda está ultrapassado, sendo necessária a adoção de uma postura de **relacionamento a longo prazo**, de confiança, e propõe seu deslocamento na direção das **parcerias estratégicas**. Desta forma, sumariza os métodos de influência ao alcance do vendedor em quatro categorias;

- persuasão
- compromisso
- barganha
- negociação

⁸²Moreira, Júlio C. T. - Treinamento de Equipes de Vendas - Dissertação de Mestrado, PUC, 1999

⁸³ Webster Jr. Frederick E. - Industrial Marketing Strategy - N. York, John Wiley & Sons, 1991, pg 84

Persuasão é, em princípio, o tradicional processo de convencimento do cliente potencial a comprar .

A grande característica deste processo, é que ele considera a venda como uma conquista do vendedor, o que deixa aberta a possibilidade de contra-ofensiva da concorrência.

Compromisso, se baseia em concessões que impedem o atingimento completo das expectativas e necessidades das entidades negociantes, e portanto é uma visão negativista do processo.

Barganha é uma situação conceitualmente mais apropriada, pois parte do princípio da interdependência.

Negociação, situação em que os negociantes tem como objetivo maximizar o valor da interação, e portanto da necessidade de mútua colaboração.

Segundo esta visão de Webster⁸⁴, existem cinco vantagens implícitas nesta postura;

- reconhecimento do comprador como um indivíduo que, através de seu comportamento pode valorizar a relação comprador-vendedor
- desenvolvimento de um clima de confiança entre comprador e vendedor
- posicionamento do vendedor como um consultor e conselheiro do comprador, e não como um adversário ou com segundas intenções

_

⁸⁴ Ibid, ibidem

- encorajamento do <u>intercâmbio de informações</u> necessárias ao desenvolvimento de relações de longo prazo visando a resolução dos problemas do comprador
- a própria postura que visa a manutenção das relações de longo prazo

Na verdade, estas táticas e técnicas de venda coexistem em vários níveis e, independentemente dos conceitos estratégicos que determinam suas aplicações em maior ou menor grau por parte da entidade fornecedora, definem em parte a natureza do trabalho do vendedor.

Como resumo, utilizaremos uma adaptação do quadro apresentado por Las Casas⁸⁵, que relaciona as tarefas básicas do vendedor;

- 1. Atividades diretas de vendas;
 - informações preliminares (verificação)
 - determinação das necessidades específicas de cada comprador
 - planejamento
 - entrevistas com clientes
 - apresentações de venda e tratamento de objeções
 - realização da venda em si
- 2. Relações com o cliente (gerenciamento da conta)
- 3. Conhecimento do produto
- 4. Administração geral
 - roteiros de visitas e programação

⁸⁵ Las Casas, Alexandre - Administração de Vendas - S.Paulo, Atlas, 1998, pg 113

- despachar correspondência e atendimentos telefônicos de consultas e vendas
 - verificar situação creditícia de seus clientes
 - orçamentos, consultas e acompanhamento
 - 5. Informações e relatórios
 - relatórios de visitas e despesas
 - informações sobre o mercado e atividades da concorrência.

Assim como a venda pessoal e por conseqüência o vendedor são de grande importância no relacionamento, o mesmo se pode dizer da promoção de vendas sob a forma de participação em eventos, assunto a ser tratado no próximo item.

1.8.1.2 - Feiras e exposições como ferramentas de comunicação

A participação em feiras e exposições ocupa um papel de relativa expressão nas empresas voltadas para o mercado industrial, tanto na forma de promoção de vendas (ao qual pode-se relacioná-lo diretamente) quanto na de venda pessoal, uma vez que o atendimento aos clientes nos eventos é realizado, normalmente, pela equipe de vendas da empresa.

Embora esta forma de comunicação com o mercado seja complementar à venda pessoal e à propaganda em geral, para algumas empresas ela chega a representar a maior parcela de suas verbas gastas com atividades de comunicação e são utilizadas fortemente como ferramenta básica de suporte à vendas.

O uso efetivo de feiras e exposições contudo, depende do papel que este representa no mix promocional e quão bem os objetivos do evento são

estabelecidos. Portanto, dependem da estratégia mercadológica da empresa.

Mesmo sendo efetivos na comunicação com o mercado, feiras e exposições podem representar um custo elevado.

Borin ⁸⁶ apresenta uma pesquisa realizada pela revista Industrialized Marketing Management com 255 empresas, das quais 147 eram fabricantes de produtos industriais, 44 eram fabricantes de produtos de consumo e 64 eram firmas não produtoras, sobre os benefícios de participação em feiras e exposições. Por ordem de importância, estas foram as respostas:

- 1. Uma oportunidade para introdução de novos produtos.
- 2. Uma oportunidade para estabelecer contatos pessoais com compradores_ prospectados.
- 3 . Uma oportunidade para manter a visibilidade do nome e produtos da empresa .
- 4. Uma oportunidade para estabelecer contatos com membros do centro de compras que não podem ser atingidos por outros meios.
- 5. Uma oportunidade de fazer vendas diretas.
- 6. A capacidade de demonstrar produtos não portáteis.
- 7. Um método para desenvolvimento de uma lista de expectativas (econômicas).
- 8. Uma oportunidade para recrutar novos distribuidores.
- 9. Um método para determinar as exigências de clientes potenciais.
- IO. Uma oportunidade para avaliar os produtos dos competidores.
- 11. A possibilidade de descobrir novas aplicações para produtos existentes.
- 12. Uma oportunidade para obter novas idéias de produtos sugeridas por clientes, distribuidores e competidores.
- 13. Uma oportunidade para descobrir novos fomecedores.
- 14. Uma oportunidade para avaliar táticas de marketing dos competidores.

⁸⁶ BORIN, Mario Antonio. Participação em feiras e exposições como elemento da estratégia promocional das empresas do mercado industrial. 1996, p.41

- 6. Uma oportunidade para treinar novos vendedores.
- 7. Uma oportunidade para encontrar clientes em uma atmosfera mais relaxada.

Os aspectos de maior relevância na interação com clientes potenciais e atuais, foi sublinhada para fácil visualização dos pontos a serem controlados.

Por possuírem uma grande importância no composto de comunicações da empresa com seu mercado, as feiras e exposições podem afetar sobremaneira a posição da empresa e seu relacionamento com clientes atuais e potenciais, e como todos os outros meios de comunicação, devem criteriosamente ser gerenciadas.

1.8.1.3 - Telemarketing e sua utilização em marketing empresarial

O relacionamento com o cliente por telefone, em sua forma genérica possui as seguintes características:

Telemarketing Ativo, caracterizado pela iniciativa de ação da empresa no contato com o consumidor:

- Funciona baseado em "scripts" (roteiro), cadastro para contatos e normalmente utiliza a *mala direta* (correspondência) como complemento
- Trabalha com objetivos bem definidos, e operadores treinados para superar objeções
- Muito utilizado também para contatos iniciais e agendamento de visitas de venda pessoal

Telemarketing Receptivo, caracterizado pela passividade do contato;

- Funciona com roteiros menos elaborados

- Enfatiza fornecimento de informações sobre produtos, andamento de pedidos e consultas
- Serve de apoio a força de vendas
- Pode ser eficiente para orçamento e venda de itens padronizados em situações de recompra modificada e recompra direta.

O fornecimento de informações sobre Ordens de Compra em andamento, função normalmente exercida pelo setor de Administração de Contratos (ou equivalente), em empresas produtoras de bens fabricados sob encomenda, é uma das atividades fundamentais de relacionamento neste tipo de indústria e será incluído, por sua via de contato ser baseada preferencialmente em contato telefônico, como parte das atribuições de telemarketing

1.8.1.4 - O canal de comunicação de Serviços aos Clientes

Na definição de Webster⁸⁷, serviços ao cliente fornecem um suplemento ao produto físico básico, criando um valor total do relacionamento para o consumidor.

. A determinação dos serviços complementares a serem fornecidos por uma empresa, constitui uma atividade complexa, pois depende de múltiplas influências na sua composição, tais como o produto e cliente, estágio do produto no seu ciclo de vida, relação de poder entre fornecedor-comprador, concorrência, etc.

⁸⁷ WEBSTER Jr, F.E., Industrial Marketing Strategy. 1991, p. 92

Para maior clareza, vamos exemplificar, utilizando a classificação de produtos como referência para determinação de serviços típicos e a interface correspondente por parte do fornecedor, neste evento de relacionamento:

- Matérias primas; via de regra os serviços oferecidos se baseiam na garantia da qualidade de origem e confiabilidade de fornecimento e disponibilidade do produto, traduzidos em certificados de procedência, testes de conformidade, equipamentos ligados ao fornecimento (tanques, refrigeradores, instalações, etc.) e logística eficiente.
- Materiais, peças e Componentes manufaturados, normalmente vinculados ao caso de recompra direta, se considerados no período posterior ao desenvolvimento do produto do cliente. Neste caso, movimentos no sentido de auxiliar a engenharia de aplicações e produto não são significativos, mais adequados o acompanhamento entregas, parecem ser de conformidade especificações desempenho, com е rastreabilidade. identificação de falhas (assistência técnica), retrabalhos, substituição em garantia, etc. Para alguns componentes mais complexos, os subconjuntos. já se começam a ver integrações na produção com o fornecimento do conjunto montado no produto final, o que começa a ultrapassar o simples conceito de serviço complementar (indústria automobilística).
- Instalações, Equipamentos pesados e Edificios; normalmente relacionados com a compra nova, e que aliado ao alto valor dos investimentos normalmente necessários, requerem serviços no sentido de reduzir o risco na percepção do comprador. São tipicamente a assessoria de aplicações, cursos e palestras técnicas, treinamento, manutenção e reparo, garantia estendida, etc. Crédito e financiamento também devem ser considerados.

- Equipamentos acessórios, veículos e ferramentas, caracterizados pela grande e contínua utilização, pedem naturalmente "mínimo tempo de inatividade" e consequentemente requerem atividades de assistência técnica, instalação, treinamento técnico, reparos, peças, estoques estratégicos, etc.
- Suprimentos, requerem normalmente disponibilidade e basicamente logística "afiada".
- Serviços para negócios, considerando o caso de recompra direta (contratos por período de tempo), pela grande diferenciação natural característica dos serviços prestados, pois dependem muito da habilidade do elemento humano, sobra espaço para localizar o diferencial através da interface de comunicação, treinamento dos funcionários, utilização de relatórios e informações completas, etc.

Note-se que estes *momentos de relacionamento* podem não ser verbais, ou de contato pessoal, mas são constituídos de uma *linguagem* semiótica própria, e portanto necessitam de controle, pois seu desenvolvimento em direções não previstas, podem por a perder uma venda eminente ou minar as relações entre empresas.

CAPÍTULO II

Tecnologia da Informação

2.1 - Considerações preliminares

Como disse McLuham⁸⁸, "Os filhos do **homem tecnológico** respondem com um prazer espontâneo à poesia dos trens, navios, aviões, e à beleza dos produtos das máquinas".

Esta visão poética do homem e da sua fascinação pela máquina, criando o conceito do "homem tecnológico", incorporador ávido de novas tecnologias à sua existência, é de certa forma a representação da realidade.

Vivemos já na "aldeia global", preconizada pelo mesmo MacLuham, precursor de Negroponte como apóstolo da nova era, que defende por sua vez a crença em um mundo cibernético, o chamado "ciberespaço", unido e trespassado pelas "infovias", as "information highways", termos que podem ter significado tanto no sentido da comunicação, quanto no sentido deste ser o único caminho possível para o desenvolvimento da sociedade.

A era da informação parece ter trazido consigo uma revolução nas relações entre o indivíduo, as instituições e as nações.

Este cenário futurista, mas que em certa medida já se forma e define como o caminho provável, nos conduz a uma chamada "sociedade da informação", onde o conhecimento e a inteligência são os primeiros na hierarquia de valores sociais(Vieira, Anna da S.89).

⁸⁸ CARPENTER, Edmund; Mcluhan, Marshall .Revolução na Informação .1974, p. 219

⁸⁹ VIEIRA, Anna da Soledade. Bases para o Brasil na Sociedade da Informação: Conceitos,

O conceito de "Sociedade da Informação" do ponto de vista econômico, foi utilizado por Masuda⁹⁰ (Anna) já em 1981, e define uma sociedade onde a principal atividade econômica reside na produção, gestão e difusão do conhecimento e da informação.

A tecnologia é o agente da mudança ambiental a que se assiste e se participa hoje e será sem dúvida o motor das transformações neste novo século que se aproxima , particularmente a informática e as telecomunicações, suportadas pela micro-eletrônica e pelo desenvolvimento da área de "software".

A utilização dos produtos e serviços gerados pela tecnologia de informação não só impacta a forma de administrar, como também modifica seus processos internos e o próprio ambiente no qual opera⁹¹.

Parsons⁹² afirma que, avanços nas tecnologias relacionadas a computadores, telecomunicações, dispositivos de armazenamento de dados e outros, têm criado um amplo espectro de oportunidades para as empresas. A TI alterou dramaticamente a estrutura dos mercados em diversas indústrias. O autor analisa os impactos da TI em três níveis: da indústria, da empresa e estratégico, ressaltando que a sua importância varia de setor para setor.

No nível da indústria, a TI afeta os produtos, os serviços, os mercados e a economia de produção.

Em alguns setores industriais, a TI pode afetar o ciclo de vida do produto e aumentar a velocidade de sua distribuição.

Em relação aos mercados, a TI elimina os limites geográficos e as distâncias.

Fundamentos e Universo Político da Indústria de Serviços de Conteúdo . 1998.p.

⁹⁰ MASUDA, Y.C. The Information Society In VIEIRA, Anna da Soledade Bases para...

⁹¹ LUCAS Jr., Henry C. Information Technology for Management, 1997, p. 73

Muitas empresas, como as de serviços financeiros, bancos por exemplo, devem competir em um mercado globalizado. Empresas de equipamentos de transporte, como fabricantes de aviões, também necessitam concorrer em mercados globais.

Em relação à produção, a automação permite que a empresa amplie a sua área de atuação, ganhando economias de escala de produção, de marketing, utilizando software e hardware.

2. 2 - Conceitos e limites

Existem diferentes definições e limites aplicados ao termo Tecnologia de Informação, entretanto, apesar dos limites definidos pelo BEA (United States Bureau of Economic Analysis) no seu entendimento mais amplo, que inclui não só computadores e similares, mas também equipamento de comunicação, ou ainda a definição de um arrebatado Allen⁹³, que considera a "Tecnologia da Informação é o sangue que alimenta a organização, encolhendo os efeitos do tempo e distância e alterando a natureza do trabalho".

Para efeito de nosso estudo, definiremos tecnologia de informação (T.I.) como; "um conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação de informações, e a maneira pela qual estes recursos são organizados em um sistema capaz de executar um conjunto de tarefas". Desta forma, serão incluídos em nosso estudo, também os "softwares" relacionados e responsáveis pela execução e controle operacionais.

⁹² PARSONS, Gregory L. Information technology: A new competitive weapon. 1983, p.3

⁹³ ALLEN, Thomas John e NORTON, Michael S. Scott . *Information Technology and the Corporation of the 1990's* , 1994, p.VI

2.3 - O valor da informação

Brethzke⁹⁴, apoiada na visão de Schoner e Uhl⁹⁵, afirma que o ambiente concorrencial leva as empresas a buscar e aumentar a produtividade e obter vantagens competitivas. Segundo a autora, neste contexto existe a promoção da importância da informação, reforçando seu valor estratégico.

A autora defende, que o valor da informação para uma decisão empresarial é determinado por três fatores:

- O grau de incerteza quanto ao resultado dos vários possíveis cursos de ação.
- As consequências econômicas de se tomar uma decisão incorreta.
- A quantidade de incerteza inicial que se espera que a informação reduza.

O ambiente competitivo atual parece contribuir para o aumento progressivo da importância da informação, devido ao crescente nível de incerteza e turbulência agregado, conforme comenta Achrol⁹⁶; "O ambiente do futuro será totalmente caracterizado por um nível de diversidade, conhecimento, riqueza e turbulência, nunca antes experimentado."

A demanda crescente por informações, como recurso de redução das incertezas na tomada de decisão, encontra resposta nas inovações tecnológicas, que propiciam recursos para o manuseio e uso da informação.

Se aplicados ao mundo empresarial, estes recursos modificam, inclusive, a maneira com que as empresas fazem negócios.

⁹⁴ BRETHZKE, Miriam...

⁹⁵ SCHONER, Bertam & UHL, Kenneth. Marketing Research, Information Systems and Decision Making, In BRETHZKE, Miriam, p. 62

⁹⁶ ACHROL, Ravi S. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, Journal of Marketing, In BRETHZKE, Miriam, p. 63

Entre os principais fatores que propiciaram o uso intensivo e efetivo da informação, os mais importantes, baseando-se na visão de Brethzke, são:

- Redução do custo dos equipamentos de informática
- Contínuo desenvolvimento das telecomunicações
- Disseminação do uso de microcomputadores
- Aumento da utilização de redes e da Internet
- Desenvolvimento tecnológico e consequente aumento de capacidade de processamento e armazenamento dos microcomputadores
- Desenvolvimento dos *softwares* relacionados; bancos de dados, *expert systems* e sistemas de gerenciamento

2.4 - Tecnologia da Informação, transformação organizacional e desempenho empresarial

A TI descrita como uma base de informática e comunicação digital, tem o poder de reduzir os custos de coordenação, comunicações e processamento de informações. Desta maneira, não surpreende o fato que a maciça redução dos custos engendrou uma substancial reestruturação na economia. A maior parte das indústrias modernas foi ou está sendo significativamente afetada pela computação.

A história mostra que algumas tecnologias de uso geral influenciaram as organizações de uma forma mais profunda que as tecnologias específicas. Como exemplo, podemos citar o telégrafo, que facilitou a formação de empresas geograficamente dispersas, e não apenas permitiu a comunicação à distância. Outro exemplo, é o do motor elétrico, que permitiu aos engenheiros industriais maior flexibilidade na disposição de equipamentos e no *lay out* de indústrias, resultando em ganhos dramáticos de produtividade e resultando em

mudanças organizacionais profundas, e não apenas permitiu o projeto de equipamentos com acionamento individual.

As tecnologias de uso geral contribuem muito mais para o crescimento econômico que os investimentos normais, e a TI poderia ser classificada como uma tecnologia de uso geral, e não como um investimento tradicional de capital, resultando portanto em modificações mais profundas que o simples aumento da capacidade computacional das empresas.

Brynjolfsson⁹⁷, sugere que o retorno do investimento em TI é substancialmente maior que o assumido na tradicional contabilização de crescimento e no estoque total de capital. Seu estudo sugere que a onda de crescimento que se assistiu recentemente nas estatísticas da economia norte-americana, tem suas raízes em mais de uma década de investimentos organizacionais decorrentes da informatização. Os recentes índices de crescimento de produtividade podem ser em parte explicados pelo retorno desta grande, intangível e em parte desconsiderada forma de capital.

Empresas que utilizam TI para mudar a maneira que conduzem seus negócios, com freqüência dizem que os seus investimentos em TI completam as mudanças de outros aspectos da organização. Este complemento tem um grande numero de implicações no entendimento do valor destes investimentos. Para ter sucesso, as empresas normalmente necessitam adotar a informática como parte de um sistema e, tanto a informatização como a adoção de um novo sistema, são mutuamente reforçadores de mudanças organizacionais.

Brynjolfsson⁹⁸, baseando-se em Milgrom e Roberts⁹⁹ afirmam que a transição das empresas da produção de massa para a produção flexível é conduzida exogenamente pelos preços da TI, e convém notar que o custo do

98 Ibid, p.6

⁹⁷ BRYNJOLFSSON, Erik; HITT, Lorin M. Beyond Computation: Information Technology, Organizacional Transformation and Business Performance. 2000, p.5

processamento automatizado de informações caiu 99,9% desde os anos 60.

Complementarmente, um estudo de Bresnaham, Brynjolfsson e Hitt¹⁰⁰, mostra que as mudanças nos preços da TI levam a um conjunto de mudanças na organização e na estratégia da empresa que aumenta a demanda por trabalho especializado(e portanto a um aumento de custo).

Existem, ainda segundo Brynjolfsson, três aspectos principais no processo de como as empresas transformaram investimentos em TI em práticas de trabalho, estratégias e produtos e serviços: elas transformaram as empresas, relações com fornecedores e relacionamento com os clientes

Transformar a empresa

A necessidade de ajustar a estrutura organizacional para um casamento à capacidade de produção gerada por investimentos em TI, é dada pelo exemplo da MACROMED¹⁰¹, onde houve um pequeno resultado diante das expectativas da gerencia a respeito de grandes investimentos em T.I. . Segundo investigações posteriores o pobre resultado era conseqüência da manutenção dos mesmos paradigmas e elementos de trabalho pelos trabalhadores de linha, que mesmo sem querer minar os novos esforços, mantinham padrões antigos de trabalho.

Investimentos em TI, segundo Brynjolfsson ¹⁰², estão desproporcionalmente vinculados a outros investimentos intangíveis, como desenvolvimento de novos softwares, montagem de bases de dados, implementação de novos processos, qualificação da mão de obra, serviços de consultoria, transformação da empresa e muitas outras coisas que não são computadas como investimento.

⁹⁹ Ibid, ibidem

¹⁰⁰ BRESNAHAM,T.; BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. IT, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: A Firm Level Analysis. 2000

BRYNJOLFSSON, Erik; HITT, Lorin M. Bevond Computation: Information Technology, Organizacional Transformation and Business Performance. 2000, p.7
 Ibid. p.19

Nesta interpretação, para cada "dolar" investido em capital de TI, a empresa média acumulou ativos "intangíveis" entre 4 e 19 "dolares".

Um outro estudo de Brynjolfsson e Hitt¹⁰³ demonstrou que os resultados de investimentos em TI, dependem de algumas características particulares das empresas, como por exemplo, de que o investimento em TI é maior em empresas descentralizadas e tem um alto grau de demanda de capital humano. Os autores pesquisaram 400 grandes empresas e chegaram a conclusão de que grandes níveis de investimento em TI estão associados ao aumento de delegação de autoridade aos indivíduos e às equipes, maior nível de habilidade e educação da força de trabalho e grande ênfase em treinamento pré-funcional, e que estas características são relacionadas umas às outras, caracterizando um sistema complementar de trabalho.

Outras pesquisas citadas por BRYNJOLFSSON¹⁰⁴, sugerem uma relação entre investimento em TI e re-organização, assim como relacionam o investimento em TI e sua associação à demanda de capital humano pelas empresas.

Segundo Brynjolfson¹⁰⁵, as empresas que estão acima da média em investimentos em TI e descentralização são em média 5% mais produtivas que as empresas abaixo da média em investimentos em TI e descentralização.

O autor afirma que os resultados deste investimento são de longo prazo, pois alguns anos são necessários para adaptação e investimento antes que os resultados se façam notar.

Estes "investimentos organizacionais", como são chamados por Brynjolfsson

¹⁰³ BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. Paradox Lost? Firm Level Evidence on the Returns to to Information Systems Spending. 1996

¹⁰⁴ BRYNJOLFSSON, Erik; HITT, Lorin M. Beyond Computation: Information Technology, Organizacional Transformation and Business Performance. 2000, p.8

em seu trabalho, tem uma enorme influência no total dos investimentos em TI, e que os benefícios resultantes do investimento em TI, são muitas vezes de natureza intangível e desproporcionalmente difíceis de avaliar.

A TI é apenas uma pequena fração de um sistema complementar de ativos tangíveis e intangíveis. Entretanto, as estatísticas tratam em primeiro lugar, a acumulação de ativos intangíveis, como um novo negócio, um novo sistema de produção e novas capacitações, como despesas e não como investimentos. Em segundo lugar, as estatísticas não consideram muitos dos ganhos que a TI trouxe para os consumidores, como por exemplo a variedade de produtos, velocidade de atendimento e a conveniência.

Um estudo de Brynjolfsson e Yang¹⁰⁶, sugere que a magnitude dos ativos intangíveis associados ao investimento em TI, é de 10 para 1.

Mudanças na integração com fornecedores

Devido a problemas de coordenação com seus fornecedores externos, grandes empresas freqüentemente produzem muitos de seus suprimentos em casa. A GM é um exemplo clássico de empresa de sucesso graças ao seu alto grau de verticalização. Entretanto, tecnologias como EDI, sistemas de suprimento baseado em internet e outros sistemas de informação interorganizacional reduziram grandemente o custo, o tempo e outras dificuldades de interagir com fornecedores. Por exemplo: empresas podem colocar pedidos e receber confirmações eletrônicas, eliminando papéis e erros e demoras decorrentes da manipulação de pedidos (Johnston e Vitale¹⁰⁷). De qualquer forma, o máximo benefício é decorrente da combinação de novos

¹⁰⁵ Ibid. p.19

¹⁰⁶ BRYNJOLFSSON, E.; YANG, S. The Intangible Benefits and Costs of Computer Investments: Evidences of Financial Markets. 1997

¹⁰⁷ JOHNSTON, H.R.; VITALE, M. R. Creating Competitive Advantage with Interorganizational Information Systems. 1988, p.153

métodos de trabalho em conjuntos com os fornecedores. Outros exemplos, são os dos hospitais e dos fornecedores de produtos de varejo, que respectivamente reduziram os custos de suprimentos médicos, e a falta e a distorção de informações do fabricante em relação ao consumidor final, através do FCR e do FDI

Goldman Sachs¹⁰⁸ estima que o comercio através da Internet reduziu os custos de insumos entre 10 e 40% (dependendo a industria), devido à redução do tempo de procura, maior previsibilidade na entrega, redução dos estoques, redução de perdas de produtos perecíveis, redução de preços pela facilidade de comparação e redução de custos de processamento de compras. É interessante notar que algumas destas economias representam claramente uma redistribuição de rentabilidade entre o fornecedor e o comprador, o que representa quase nenhuma modificação na economia do país (e portanto está fora das estatísticas oficiais).

De toda forma, esta oportunidade fez com que mesmo as empresas altamente verticalizadas, invertessem suas estratégias e organização, passando a desinvestir no fornecimento interno.

Mudanças no relacionamento com os consumidores

A internet abriu um novo leque de possibilidades para enriquecer as relações com os consumidores.

Como exemplos, o autor cita o caso da DELL (integrador, atuando no mercado de computadores), que conseguiu atrair os consumidores através do incremento de serviços pela colocação de pedidos, configuração e suporte técnico via WEB. Ela implementou um modelo de negócio baseado na produção sob encomenda e não na produção para estoque e distribuição

através de lojas de varejo, o que permite um ganho de 10 % sobre seus outros rivais em custos de produção.

Alguns destes custos representam a eliminação de custos de distribuição, outros representam a redução de estoques ao longo do canal. Mas a grande diferença é que a DELL se tornou mais proativa em relação aos seus consumidores.

Outro exemplo dado, é de uma redução de custos dramática, conseguida pela UPS ao monitorar uma carga via WEB, cujo custo, em dólares, é de 10 cents, enquanto que fornecer informações via telefone tem o custo de US\$ 2.

Os ganhos de produtividade a partir de investimentos em TI são subestimados também pela falha em se contabilizar o resultado em termos de mudança de qualidade. É muito mais fácil contar o número de unidades produzidas do que a qualidade intrínseca do produto, principalmente se o conceito de qualidade varia de cliente para cliente.

Uma significativa fração do valor das melhorias de qualidade resultantes do investimento em TI, como por exemplo o ganho em tempo, *customização*, e serviços aos clientes, não é refletida diretamente nas vendas, e desta maneira é tratada como inexistente nas estatísticas oficiais.

A produção de resultados intangíveis é uma importante consideração em investimentos de TI, tanto sob a forma de novos produtos, como sob a forma de melhoria de produtos existentes.

Brynjolfson e Hitt¹⁰⁹, baseando-se em uma série de entrevistas com gerentes de serviços, concluíram que os serviços aos clientes e eventualmente outros aspectos de saídas intangíveis, tais como qualidade, conveniência e ganho de

¹⁰⁸ GOLDMAN SACHS. B2B: To Be or Not 2B? 1999

¹⁰⁹ BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. Breaking Boundaries . 1997, p.54

tempo, eram mais importantes nas decisões de investimento em TI, que economias de custo

BROOKE¹¹⁰ demonstrou que a TI também esta associada à variedade apresentada nas linhas de produtos das empresas.

Principalmente como resultado do aumento do componente relativo aos serviços em todas as áreas industriais (inclusive em industrias de base), fica difícil se avaliar o resultado dos investimentos em TI.

A TI, portanto é responsável pelo aumento de produtividade e transformação organizacional. Os argumentos centrais se baseiam em que:

- O valor da TI é sua capacidade de polarizar investimentos complementares na organização, como procedimentos de negócios e práticas de trabalho
- Estes investimentos por seu turno, levam a uma produtividade aumentada pela redução de custos e, mais importante, pela possibilidade que dá às empresas de aumentar a sua qualidade sob a forma de novos produtos ou pela melhora de aspectos intangíveis dos produtos atuais, tais como conveniência, redução de tempos, qualidade e variedade.

2.5 - Impactos da T.I. na organização

A cada dia a T.I. vem assumindo maior importância no dia a dia das organizações. Souza¹¹¹, adaptando Davenport, relaciona os seguintes impactos da T.I. nos processos internos das organizações:

¹¹⁰ BROOKE,G.M. The Economics of Information Technology: Explaining the Productivity Paradox.1992

¹¹¹ SOUZA, Cesar A. de, Sistemas integrados de gestão empresarial: Estudos de casos de implementação de sistemas ERP

- A T.I. pode transformar processos não estruturados em transações rotinizadas.
- A T.I. pode transferir informações rapidamente através de longas distâncias, tornando processos independentes da geografia.
- A T.i. possibilita a utilização de complexas ferramentas analíticas.
- A T.I. pode disponibilizar grande quantidades de informações a respeito de um processo.
- A T.I. pode permitir mudanças na sequência de tarefas e permitir execução simultânea de tarefas.
- A T.I. pode capturar e disseminar conhecimento a respeito de um processo.
- A T.I. permite o acompanhamento do status, entrada e saída de tarefas.
- A T.I. permite a eliminação de intermediários.

Do ponto de vista de utilização da T.I. na gestão do relacionamento, dentre os impactos relacionados acima, só não serão importantes aqueles relacionados a tarefas.

2.6 - Considerações sobre a melhoria de resultados operacionais como consequência da adoção de soluções baseadas em T.I.

A equipe do PROFIT (Productivity from Information Technology) da Sloan School of Management¹¹², referindo-se a pesquisas realizadas pelo MIT, afirma que o sucesso da utilização da T.I. para o aumento da produtividade, depende da conjunção de diversos fatores, tanto técnicos quanto não técnicos.

O estudo afirma que para se obter sucesso, existem três pré-requisitos (fatores) indispensáveis:

-uma cuidadosa determinação das aplicações estratégicas

¹¹² POUNDS, Willian F.;HAX, Arnoldo: SCOTT-MORTON, Michael; ALLEN, Thomas; BITRAN. Gabriel, *PROFIT Objectives*. http://mitsloan.mit.edu/research/profit/profit.html - 29/10/1999

- -uma escolha inteligente das tecnologias envolvidas
- -a habilidade em incorporar as mudanças apropriadas na estrutura organizacional.

O descuido em atender a qualquer destes aspectos conduzirá a ação ao fracasso.

É interessante se notar também, que do ponto de vista da competição empresarial, a implementação de uma efetiva orientação para o mercado também é fator fundamental para a sobrevivência em um ambiente altamente competitivo, e que o desenvolvimento de atividades de marketing (propaganda, promoção, vendas, etc...) devem ser realizadas como atividades de toda a empresa (e não apenas do setor de marketing). Esta postura é especialmente verdadeira quando se pretende mudar a orientação e postura de negócios de transações discretas para relacionamento. O processo de mudança envolve toda a empresa na adequação de produtos e serviços às necessidades dos clientes, e de processos às necessidades de fluxo de informações entre parceiros, sendo atualmente impossível sua realização sem que seja baseado em T.I.

-fatores relacionados à estratégia:

A identificação de novas oportunidades de negócios, assim como o aumento do valor agregado à oferta realizada, são características do uso estratégico de informações. Um exemplo disto pode ser a criação e monitoramento de uma estrutura de distribuição just-in-time (para responder adequadamente em situações de flutuação não prevista da demanda), ou mesmo pela identificação e acesso a mercados complementares baseada na identificação de padrões de consumo, como por exemplo pela oferta de adesivo hot melt utilizado na fixação de cintas e bordas, para clientes que passam a utilizar cola de contato (a cola de contato é característica na fixação de laminados por fabricantes de móveis de cozinha e comerciais). Softwares

como o SAP (que pode ser caracterizado como incorporador de um SSDMI – Sistema de Suporte à Decisão Mercadológica Integrado à Base de Dados), permitem realizar simulações, modelagens e perfilagens, e portanto identificar oportunidades emergentes relacionadas a padrões de consumo.

-fatores relacionados à organização:

O aumento da produtividade só pode ser conseguido com a adoção de T.I., se a estrutura organizacional é modificada para usufruto da nova tecnologia.

Diferentes unidades organizacionais e suas subdivisões possuem diferentes objetivos e utilizam estratégias diversas para atingir estes objetivos, e seria irracional assumir que todas agiriam integradas e colaborando entre si para atingirem o sucesso. Desta perspectiva, faz-se necessário identificar os participantes-chave, assim como o estabelecimento de seus direitos, privilégios e ascendência sobre os demais elementos da estrutura e também seu acesso e controle da informação.

-fatores relacionados à tecnologia:

A obtenção de resultados positivos advindos da aplicação de T.I., requer a otimização do manuseio de dados e de critérios para sua análise, integração e agregação. Uma fonte de problemas, é a incorporação de dados incompletos ou errôneos, que deve ser evitada pela incorporação de filtros adequados e procedimentos controlados.

Outra fonte de problemas potenciais, é a migração de sistemas anteriores, assim como a integração de *hardwares* dissimilares, que colocam em risco a consistência das informações.

A escolha criteriosa de equipamento, cuidando da sua compatibilidade e integração, assim como a seleção dos *softwares* adequados, são fundamentais no resultado da aplicação da T.I..

2.7 - Influência da T.I. na organização de mercados

Chan¹¹³, baseando-se em Malone *et al¹¹⁴* afirma que os avanços da T.I. estão mudando as estruturas do mercado, através da mudança na forma como as empresas executam as suas atividades.

Em economias de livre mercado, existem dois mecanismos básicos que determinam e coordenam o fluxo de materiais e serviços através de degraus adjacentes na cadeia de valor: mercados e hierarquias. Mercados coordenam o fluxo de materiais e serviços através da ação das forças de oferta e procura e das transações externas entre diferentes indivíduos ou entre diferentes empresas. Estas forças de mercado orientam o projeto, preço, quantidades e prazos ligados a um determinado produto que servirá de entrada em um outro processo. Hierarquias dizem respeito à coordenação do fluxo de materiais e serviços entre degraus adjacentes da cadeia de valor, pelo controle e direção desde um nível mais alto da hierarquia gerencial. São as decisões gerenciais que determinam o projeto, preço, quantidades e prazos entre um degrau e outro da cadeia de valor.

A definição entre a coordenação do fluxo através de mercados ou hierarquias, leva em consideração a influência de diversos fatores, principalmente dos custos de produção e coordenação. O autor, através da análise dos custos de transação (TCA), conclui que a redução do tempo e custo de processamento de informações proporcionado pela T.I. favorece a predominância da coordenação do fluxo pelos **mercados**, baseando-se em dois fatores:

¹¹³ CHAN, Maria. O uso comercial da Rede Internet pela Indústria Farmacêutica no Brasil: Um estudo de Caso. Dissertação de Mestrado, São Paulo, FEA – USP, 1998, p.12

¹¹⁴ MALONE, Thomas W., YATES, Joanne e BENJAMIN, Robert L. *Eletronic Markets and Eletronic Hierarchies*.

- Como o processo de coordenação envolve a comunicação e o processamento de informações, o uso generalizado da T.I., quando utilizada apropriadamente, pode reduzir os custos de coordenação. Como os custos de coordenação em mercados, são mais altos do que em hierarquias, uma redução geral destes custos faz com que os mercados sejam preferidos em relação às hierarquias. O resultado de reduzir estes custos, sem mudar outros fatores, seria um aumento na proporção de atividades econômicas coordenadas por mercados.
- Ativos altamente específicos e produtos de características complexas são adquiridos, normalmente, por meio da coordenação hierárquica em detrimento da coordenação por mercados, em função das particularidades dos produtos e da necessidade de grande troca de informações. O avanço da T.I. permite que produtos de descrição complexa, que favorecia as decisões baseadas em hierarquia, passem a ter reduzida a dificuldade de comunicação da suas características pela facilidade que a tecnologia trás ao comunicar e manipular tais descrições, favorecendo portanto a organização por mercados. Este conceito também pode ser estendido à manufatura, pois a aplicação da tecnologia de manufatura flexível, permite a rápida mudança da produção de um produto para outro, conseqüência da redução dos custos de set-up de equipamentos.

CAPÍTULO III - Integração entre Marketing e T.I.

3.1 - Cenário atual e para um futuro próximo

Baseando-se nas considerações de Kotler ¹¹⁵, Siqueira¹¹⁶ e Bretzke¹¹⁷, que por sua vez se baseou em McKenna¹¹⁸, Naisbitt e Aburdene¹¹⁹, podemos resumir as tendências do marketing na visão dos autores hoje e num futuro próximo¹²⁰.

Apesar das previsões dos autores ter sido feita em épocas diferentes e com finalidades distintas, suas visões tendem na mesma direção.

Resumo das visões e tendências do Mkt:

- Incorporação de T.I. a velocidades crescentes em todos as áreas e crescente comércio eletrônico.
- Reestruturação dos canais de distribuição
- Cenário competitivo imprevisível e em rápida mutação.
- Parcerias e alianças.
- Individualização das necessidades.
- Declínio da lealdade do consumidor motivada pela maior oferta, facilidade de comparação objetiva, redução do custo de busca de informações e alternativas e redução do custo de mudança.

¹¹⁵ KOTLER, Philip . Marketing para o Século XXI... p.250

¹¹⁶ BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. Marketing Industrial... p.347

¹¹⁷ BRETZKE. Miriam .O Marketing de relacionamento transformando...p.23

¹¹⁸ MCKENNA. Regis Marketing de Relacionamento ...p.21

¹¹⁹ NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia. Megatendências 2000. In BRETZKE, Miriam. O Marketing de Relacionamento...

NOTA DO AUTOR - Estas visões foram listadas, adaptando-se os fatores mencionados pelos autores nas suas visões de futuro, e que na maior parte das vezes são coincidentes, e se não, complementares.

Note-se que as tendências compiladas, são aplicáveis a todas as áreas do marketing, inclusive no mercado industrial.

O impacto da T.I. nas ações de marketing

Fletcher¹²¹ comenta o impacto da tecnologia nas ações de marketing da seguinte forma:

- a tecnologia está mudando a natureza do marketing pelo impacto causado no mercado e no sistema de marketing. Novos produtos, novas mídias, novos serviços, melhor e mais retorno das informações sobre o consumidor, integração com a cadeia de suprimentos e muitos outros avanços, indicam uma crescente necessidade dos executivos de marketing se conscientizarem de que isto afetará o mercado e sua atuação sobre ele.
- através da habilidade e da capacidade de gerenciar informações e dos sistemas de informações e softwares dedicados e especializados que aumentam a eficiência com a qual as atividades de marketing podem ser desenvolvidas

Na visão de Holtje, Mazzon e Guagliardi¹²², "a informação gerada por um programa de marketing bem concebido e administrado pode ser usado pela empresa inteira."

Porter¹²³ analisa o impacto da TI sobre as cinco forças competitivas componentes da estrutura da indústria: poder dos compradores, poder dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição de produtos e rivalidade entre competidores existentes, forças essas que determinam a lucratividade e atratividade da indústria. Essa mesma análise é

¹²¹ FLETCHER, Keith Marketing management and information technology. 1990, p. 3

HOLTJE, Herbert; MAZZON, José Afonso; GUAGLIARDI, José A. Marketing, Exercícios e Casos.
 PORTER, M. Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 1986

feita por McFarlan¹²⁴.

No nível estratégico, Parsons¹²⁵ analisa os efeitos da TI sobre os custos, diferenciação e escopo de segmento. Esses aspectos também são analisados por Porter e são detalhados abaixo.

McFarlan¹²⁶ argumenta que a bruta redução do custo da tecnologia de sistemas de informação tem permitido que o computador mova-se de aplicações de suporte para aquelas que ofereçam vantagem competitiva significativa.

Uma companhia pode usar essa tecnologia para construir uma barreira para novos entrantes, criar mudanças de custos e, algumas vezes, mudar completamente a base de competição. A nova tecnologia tem aberto uma oportunidade única para as empresas redistribuírem seus ativos, repensarem suas estratégias e criarem novas ferramentas que podem produzir ganhos duradouros na participação do mercado.

Segundo Porter¹²⁷, a dramática redução dos custos de se obter processar e transmitir informações está mudando a forma de fazer negócios. A TI está transformando a natureza dos produtos, os processos, as empresas, as indústrias e até mesmo a competição em si. Cabe ressaltar que a TI não se atém simplesmente aos computadores; ela deve ser concebida de forma ampla para englobar a informação que os negócios criam e usam, bem como a ampla gama de tecnologias que processam essa informação, cada vez mais convergentes e interligadas, ou seja, além dos computadores, a TI engloba

¹²⁴ MCFARLAN, F.W. Information Technology Changes the Way You Compete. 1984. p.98

PARSONS, Gregory L. Information Technology, A New Competitive Weapon. 1983, p.3

¹²⁶ Ibid. Ibidem

¹²⁷ PORTER, M. Estratégia...

equipamentos de reconhecimento de dados, tecnologias de comunicação, automação de fábricas e outros hardwares, softwares e serviços envolvidos.

3.2 - Recursos de T.I. utilizados em mercados de consumo

Tomando como base a informatização ocorrida e em andamento nas empresas ligadas ao marketing de consumo, sabemos que as principais tendências de informatização ocorrem nas seguintes frentes, segundo pesquisa levada a cabo por Bretzke¹²⁸:

- informatização da força de vendas
- informatização de operações de telemarketing
- informatização de SAC
- projetos de database

Para melhor compreensão, vamos esclarecer cada uma das ferramentas ligadas a estas tendências (aplicativos);

- Informatização da força de vendas- Normalmente é a dotação do vendedor de um equipamento portátil (vendedor externo) ou de uma estação de trabalho (vendedor interno), e que se integra ao sistema de vendas (sistema de transações de vendas), cadastro de clientes, estoques, listas de preços, etc.

A informatização da força de vendas permite agilizar negociações e cotações, fornecer informações precisas ao cliente, captação de pedidos, planejamento, registro de informações e relatórios, agendar visitas, atualizar cadastro de clientes, consulta a crédito, etc.

- Informatização do sistema de telemarketing e de SAC- (como tem características similares, serão reunidos para fins de descrição)-

12

¹²⁸ BRETZKE, Miriam... p.234

Consiste na informatização da estação de trabalho (ponto de atendimento) que faz o atendimento ao consumidor.

A estação de trabalho conta com terminal em rede, equipamento ergonômico de telefonia, DAC (distribuidor automático de chamadas) e pode dispor ou não de linha paga(0800) e também de roteiro ou "scritpt".

O objetivo básico é atuar como canal aberto de comunicação, responder a todo tipo de solicitação, reclamação, informação sobre produtos e serviços, pontos de venda, oficinas autorizadas, encaminhar sugestões, etc.

Como telemarketing ativo, pode realizar contatos para pesquisas, divulgação de produtos, retorno sobre reclamações, etc.

O software relacionado pode gerar correspondência, alterar ou criar cadastro de consumidor, agendamento de contato e ligação automática.

- Databases - Incluem uma gama variada de significados e abrangência, indo desde os mais simples, até os sofisticados SSDMI (sistemas de suporte à decisão mercadológica integrados).

O banco de dados possibilita um melhor conhecimento de seus clientes, além de permitir mensurar o valor das compras de seus clientes ao longo de um período, e analisar seu tamanho, ou por que compra pouco. Permitindo dessa forma uma analise mais detalhada dos clientes.

Por exemplo, uma empresa que tenha um grande potencial de compra, pode ser analisada por seu volume de pedidos, e a sua freqüência de compra. Com isso pode-se detectar falhas em algum elo da empresa. Pode ser que algum beneficio não esteja sendo oferecido, e que o cliente valoriza, ou um atraso no prazo de entrega.

Com um bom sistema de informações integrando toda a empresa, se permite uma correção de rumo e um tempo de resposta muito melhor do que o

da concorrência, além de visualizar novos horizontes.

Cada pedido recusado, ou aceito deve ser cuidadosamente analisado, visando aprimorar o sistema e auxiliar na identificação de falhas e pontos fortes da empresa.

Vavra diz que uma empresa que utiliza banco de dados é "diferente e melhor", e aponta algumas das vantagens características do marketing de banco de dados:

- Acessibilidade Habilidade para identificar cada cliente e atingi-los individualmente.
- Mensuração saber se cada comprador fez ou não uma compra, exatamente o que comprou, e como, onde e quando foi feita a compra (e seu histórico de compra).
- Flexibilidade oportunidade de atrair diferentes clientes, de diferentes maneiras e em ocasiões diferentes.
- Contabilização obtenção de quadros precisos da rentabilidade bruta de qualquer evento de marketing e dados qualitativos mostrando os tipos de clientes que participaram de cada evento específico.

A essa relação acrescentamos a contribuição de Shaw e Stone ¹³⁰, que observam ter o marketing com banco de dados as seguintes características:

- É mensurável. Respostas a campanhas são medidas, capacitando a identificar a eficácia de diferentes abordagens.
- É passível de ser testado. Pode-se testar a eficácia de diferentes elementos de nossa abordagem - o produto, a comunicação, a oferta (como o produto

¹²⁹ VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento (Aftermarketing), 1992.

¹³⁰ SHAW, Robert; STONE, Merlin. Marketing com Banco de Dados, Database Marketing, entendendo

é apresentado para atrair o cliente), o mercado-alvo, e assim por diante. Os testes podem ser realizados rapidamente; logo, pode-se atuar rapidamente nos resultados. Podendo usar resultados de campanha de testes para prever as vendas mais precisamente, ajudando a administrar os estoques mais eficazmente

- É seletivo. Podendo direcionar campanhas com exatidão, permitindo a comunicação com clientes específicos.
- Pode-se personalizar a comunicação com cada cliente, incluindo detalhes relevantes par eles e não para outros. Isto geralmente aumenta a taxa de respostas.
- É *flexível.* podendo-se programar campanhas para obter seu efeito no momento exato em que se necessita.

Os autores lembram ainda que o marketing com banco de dados, só se tornou viável em função dos avanços tecnológicos da informação e da compreensão da função estratégica que essa tecnologia passou a assumir.

Os objetivos de um banco de dados são: criar um relacionamento duradouro com a base de clientes, neutralizar ações da concorrência, fidelizar, conquistar clientes, marketing direto, identificar tendências, nichos e segmentos.

Os softwares relacionados permitem integração com vendas, SAC e telemarketing, interface com outros, eliminação de duplicidade, auditoria de dados, segmentação e agrupamento, análises de histórico de compras (FRVC; frequência, recência, valor e categoria dos produtos comprados).

e implantando o marketing com banco de dados em qualquer tipo de empresa. 1993.

- Outras ferramentas de T.I.

Sistema de administração de vendas - Permite registrar pedidos, consulta a estoque, integração ao planejamento e controle da produção (para empresas que não possuem sistemas de planejamento integrado), emissão de notas fiscais.

O software relacionado permite organização de territórios, e organização de vendas, cadastro de clientes, produto, preços, controle de verbas, emissão de propostas, quotas e comissões, administração de pedidos, suporte a EDI

Tem por objetivo organizar e agilizar as atividades de administração de marketing.

- Gerenciador de Relacionamento com o cliente (CRM)

É um software que integra as áreas de vendas e marketing, permitindo registrar todos os contatos com o cliente atual e potencial através de múltiplas entradas (SAC, vendas externas, telemarketing, pedidos, interface com o sistema de gestão, database, etc.

Pode ser considerado uma evolução do database. Tem como objetivo administrar o cliente no sentido mais amplo.

Suas funções específicas são: informatizar a força de vendas, comunicação com o cliente, administração do pedido, suporte a EDI, simulação de despacho, propostas de vendas, gerenciamento de quotas, previsão de vendas, monitoramento da concorrência, sistema de informações.

- Data Warehouse - É um processo de visa integrar todos os dados da empresa em um único banco de dados, consolidado e consistente, que pode fornecer informações confiáveis para decisões estratégicas e análises. Pode se constituir de um único banco de dados, ou de sistemas parciais (data marts) especializados.

O objetivo é atender as necessidades de decisão estratégica, eliminar inconsistências operacionais, controlar a operação, etc. Permite análise de risco, "rankear" clientes, identificar oportunidades de negócios, análise de performance dos setores, análise de receita, identificação e análise de padrões de compra, avaliação de satisfação de clientes, relatórios gerenciais, testes de hipóteses, descoberta de informações (data mining).

- EDI - (Eletronic Data Interchange), que consiste em transmissão de dados de negócios em formato padronizado entre cliente-fornecedor

- Internet

A Internet e seus serviços, sozinha, já responde por uma infinidade de possibilidades de aplicação de tecnologia às atividades de marketing.

A grande maioria dos serviços da Internet são baseados no conceito de cliente/servidor. Executa-se um programa-cliente em um computador local que se comunica com o servidor no computador que fornece o serviço. O programa-cliente sabe como interpretar a informação que recebe do programa-servidor.

Poucos serviços da Internet não se baseiam nesse conceito, dentre eles correio eletrônico e sistema de notícias USENET

Os principais recursos da Internet são:

- Correio eletrônico (Electronic mail ou e-mail) é o serviço mais simples e mais utilizado. O correio eletrônico é uma conexão pessoal com a Internet, que permite trocar correspondência com as pessoas ligadas à Internet e aquelas em redes comerciais
- USENET (user's network) é o nome formal para Netnews, um serviço de

informação computadorizado, que permite às pessoas com um interesse comum troquem informações via Internet; um grupo de discussão eletrônico distribuído que manipula apenas notícias e não mensagens (mail). Os artigos sobre um determinado assunto ou grupo de discussão (newsgroup), são enviados a um dado endereço a partir do qual são distribuídos para programas servidores espalhados pela Internet (News Servers), de acesso público ou não. Existem cerca de 14.000 newsgroups sobre uma grande variedade de assuntos

- TELNET ou login remoto, a partir de um terminal ou estação local, permite estabelecer uma conexão entre dois computadores através da Internet e executar programas nesse computador remoto. Normalmente, é necessário possuir uma conta no computador hospedeiro remoto para permitir o login, entretanto, alguns hospedeiros permitem acesso a serviços públicos que não exigem uma conta pessoal
- FTP File Transfer Protocol é o serviço padrão para transferência de arquivos entre computadores. Com o FTP é possível conectar-se remotamente a qualquer hospedeiro Internet, examinar os arquivos naquele computador e transferir dados entre essas duas contas. Para tanto, é necessário que se tenha uma conta no computador hospedeiro remoto e entrar no sistema. Caso não se tenha uma conta em um computador hospedeiro remoto, pode-se utilizar diversos locais na Internet que possuem servidores de FTP anônimo para usuários convidados.
- WWW World Wide Web, W3 ou simplesmente Web é o produto resultante de um projeto começado pela CERN, que tinha por objetivo facilitar o compartilhamento de mensagens entre pesquisadores distantes entre si. Um dos grandes problemas da Internet sempre foi a falta de uma interface consistente para os diversos serviços disponíveis. Para encontrar e recuperar um documento, usualmente, é necessário usar dois ou três

serviços diferentes da Intemet e lembrar-se de um grande número de comandos complicados. Uma vez recuperado o arquivo, o usuário deve encontrar e executar uma aplicação que permita visualizar o arquivo.

O objetivo do projeto de desenvolvimento do WWW era criar uma única interface que permitisse o acesso fácil a todos os serviços Internet. O WWW é um paginador de informações, baseado em hipermídia, que pode interligar informações armazenadas em diversos computadores distribuídos na rede Internet. O WWW oferece ao usuário uma interface amigável e utiliza ponteiros e seleção via mouse, para uma grande variedade de informações (texto, gráfico, som, imagem, etc.) e serviços Internet. A integração da facilidade de navegação da WWW a esse mecanismo de interface, faz da WWW uma poderosa ferramenta de integração de sistemas, de utilização praticamente ilimitada através da Intemet.

 IRC (Internet Relay Chat) ou Chat (bate-papo) é um serviço que permite conversar com uma ou mais pessoas ao mesmo tempo em qualquer lugar do mundo. A troca de mensagens acontece em tempo real, ou seja, o usuário lê em sua tela exatamente o que a outra pessoa digitou naquele momento.

INTRANET

Intranet é uma rede de computadores clientes, intema à organização, utilizando protocolos Internet (em particular TCP/IP e http).

Tem-se um Web Interno quando os clientes/servidores utilizam o protocolo HTTP.

Ressalta-se que a Intranet está logicamente restrita à empresa, porém pode se encontrar geograficamente espalhada pelo planeta.

A Intranet permite utilizar os muitos benefícios da Internet (correio eletrônico, grupos de discussão, WWW, etc.) e pode ser utilizada no trabalho colaborativo dentro das empresas de forma econômica, fácil e segura.

Os softwares de Groupware (Lotus Notes e Novell GroupWise), são softwares que facilitam o trabalho colaborativo, pois apresentam as seguintes facilidades:

- compartilhamento de documentos
- trabalho colaborativo
- envio de mensagens
- videoconferência
- agenda
- procura/busca de documentos
- fóruns de discussão
- integração de banco de dados

Essas funções podem ser perfeitamente atendidas pela tecnologia Intranet, Os softwares de groupware estão incorporando facilidades WWW, e a competição entre empresas fornecedoras destes, mostra que nos softwares de groupware está o futuro da tecnologia WWW.

De acordo com Chan¹³¹, citando Hills, as Intranets são importantes para as organizações que valorizam o conhecimento, o aprendizado e dão autonomia a seus funcionários para a tomada de decisão.

A Intranet pode melhorar a competitividade da empresa pois ela pode:

- facilitar o acesso a informações atualizadas;
- promover a economia de custo e de tempo;

¹³¹ CHAN, M. O Uso Comercial da Internet pela Indústria Farmaceutica no Brasil, Um Estudo de caso. 1998, p.21

- melhorar a eficiência e a efetividade operacional;
- aumentar a produtividade:
- melhorar a capacidade de atender aos consumidores e serem pró-ativos;
- melhorar a tomada de decisão.

EXTRANET

Uma vez implantada uma Intranet, pode-se dispôr parte das informações internas da empresa, contidas na sua Intranet, a um público específico ou geral, criando-se assim a sua Extranet.

A Extranet é uma rede colaborativa, que utiliza a tecnologia Internet para interligar a empresa com seus fomecedores, clientes e outras empresas que comunguem objetivos comuns.

A Extranet pode ser vista como parte da Intranet da empresa que e colocada disponível a outras empresas ou parceiros e que podem ser acessadas publicamente.

Normalmente, uma Extranet requer um grau de segurança e privacidade que podem ser assegurados por meio da utilização de linhas privadas de comunicação, utilização de um caminho pré-definido (tunneling) dentro da Internet, ou através da utilização de senhas.

A pré-definição de um caminho para o tráfego de determinada mensagem é possível através do protocolo PPTP (Point-to-Point Tunneling Protocol), que permite a criação de uma rede privada virtual.

Segundo Chan¹³², Pode-se citar os seguintes exemplos de aplicação da Extranet :

¹³² CHAN, M. O Uso Comercial da Internet pela Indústria Farmaceutica no Brasil, Um Estudo de caso. 1998, p.22

- grupos de discussão entre empresas para compartilhar idéias e experiências;
- trabalho colaborativo entre diversas companhias, a fim de desenvolver um novo programa aplicativo que possa ser utilizado por elas:
- compartilhar, entre empresas, programas de treinamento ou material de treinamento;
- compartilhar catálogos que seriam acessíveis apenas a atacadistas ou empresas da mesma atividade;
- gerenciamento e controle de projetos em que diversas empresas participem.

3.3 - Mercados eletrônicos

Segundo Bakos¹³³, um mercado eletrônico constitui um sistema de informação inter-organizacionais, que permite aos vendedores e compradores trocar informações sobre preços e produtos.

O maior impacto de um mercado eletrônico, se dá na redução dos custos de busca de produtos e fornecedores por parte de compradores, afetando as relações de poder entre os mesmos. Aparentemente, a T.I. trabalha no sentido de direcionar as relações entre compradores e fornecedores para as transações, e não para o relacionamento, pois trabalha no sentido de coordenar o fluxo da cadeia de valor na direção do mercado. A realidade, entretanto analisada por Holland 134 revela que as empresas, têm adotado métodos de trabalho baseados no acesso compartilhado de informações e recursos, portanto no relacionamento, afastando-se das transações discretas, principalmente no mercado industrial, existindo uma tendência para a adoção de hierarquias, em detrimento de mercados, principalmente pela necessidade de competir com qualidade, reduzir tempos de processo e garantir

¹³³ BAKOS, J.Y. A Strategic Analysis of Eletronic Marketplaces. 1991, p.297

¹³⁴ HOLLAND, Christopher P. The Evolution of Eletronic Hierarquies in Business Markets, In CHAN,

fornecimento. Esta conclusão é apoiada pelas considerações de Noordeweier¹³⁵, que analisou a questão <u>d</u>o ponto de vista do comprador.

3.4 - O uso da T.I. na gestão do relacionamento em Marketing Industrial

Levando-se em consideração que em marketing, conforme visto no Capítulo I, a gestão da comunicação se aproxima da gestão do relacionamento, pode-se considerar que a gestão das principais ferramentas de comunicação em marketing empresarial; venda pessoal (incluindo ações de telemarketing), promoção de vendas (incluindo feiras e exposições), propaganda e serviços aos clientes; cobre quase a totalidade de pontos de comunicação fornecedor - consumidor.

Do ponto de vista da aplicação da tecnologia (sistemas, software e hardware), existe a possibilidade de adoção por parte das empresas, qualquer que seja a complexidade e profundidade do relacionamento a ser gerenciado, em se utilizar para produtos e mercados industriais, as ferramentas disponibilizadas hoje pela tecnologia.

Programas e sistemas são suficientemente robustos e flexíveis para aceitarem adaptações e desenvolvimentos específicos que permitem sua utilização em situações mais complexas (centros de compra).

Como exemplo, assistimos muitas empresas adotarem soluções de automação parciais e progressivas, como funções de Telemarketing, automação de forças de venda e serviços de campo (assistência técnica), passíveis de serem integrados através de aplicativos CRM flexíveis, e que combinados com a utilização da WEB (inclusive e-commerce) em sua rede

Maria...p. 14

NOORDEWEIER, Thomas G.; JOHN, George & NEVIN, John R. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. 1990, p.80

corporativa (LAN ou WAN), criando o seu Web-Site intemo que pode ser acessado por seus funcionários localizados em uma área restrita ou espalhada pelo mundo, criando assim a sua INTRANET.

A INTRANET, pode ser expandida a um grupo de pessoas extemo à empresa (um colaborador, um determinado cliente ou fomecedor por exemplo), criando assim a sua EXTRANET, que por sua vez pode criar um canal de comunicação com todos os seus clientes e o seu público em geral, através da Intemet propriamente dita, seja conectando um computador servidor à rede, seja utilizando os serviços de um provedor de acesso.

3.4.1 - Considerações sobre o relacionamento, do ponto de vista do comprador, e a influência da T.I. no processo.

Pode-se considerar que grande parte do desempenho e competitividade empresariais, depende do resultado do processo de compras da empresa.

A utilização de Análise de Custos de Transação(TCA), justifica que o suprimento de produtos classificados como de recompra direta ou recompra modificada, dentre os custos de suprimento (que podem ser custo do produto, custo de posse e custo de aquisição), os custos de posse e de aquisição, são preponderantes e, como não incorporam o preço do produto, podem ser considerados "perdas ocasionadas em razão de informação imperfeita" 136.

É interessante notar que uma das formas de minimização do custo de posse, recai sobre a agilidade de fornecimento, ou adoção de sistemas de distribuição just-in-time, e portanto pressupõe parcerias e relacionamento e, indubitavelmente depende do apoio de T.I. em ambas as pontas da relação.

Os custos de aquisição (composto pelas requisições, atendimento de vendedores, compras de emergência, emissão e recebimento de pedidos,

__

¹³⁶ Ibid, p. 81

follow-up, controles, contatos, etc...), também são minimizados pela manutenção de relacionamentos duradouros e também pressupõe a necessidade de incorporação de T.I. tanto pelo comprador quanto pelo fornecedor.

Independentemente da origem do custo da transação, toda ação de compra envolve troca de informações, no caso de transações discretas, as informações trocadas tendem a ser limitadas (especificações, preços, prazos), entretanto à medida que o relacionamento evolui, uma maior quantidade de informações tende a ser trocada (previsões de vendas, desenvolvimento de produtos, mudança tecnológica, etc...) e se torna impraticável a gestão destas informações, tanto por parte do comprador, quanto do fornecedor sem o auxílio de T.I.

Considerações sobre a revisão bibliográfica

No ambiente atual de negócios, as empresas passaram a ser mais agressivas e a terem prazos de resposta mais curtos diante de seus concorrentes, que passaram a oferecer mais benefícios e serviços com preços reduzidos, por outro lado os consumidores tornaram-se mais exigentes e informados.

Como consequência, as empresas precisam tratar seus clientes de forma individualizada e conhecê-los melhor.

O conhecimento como vantagem competitiva categoriza as organizações nesta nova ordem emergente e determina seu futuro como empresa em relação ao crescimento e liderança nos mercados em que atuar.

Porter¹³⁷ identificou cinco áreas de oportunidades competitivas para a tecnologia de informação, sob uma ótica mais abrangente, utilizando como base seu difundido gráfico das forças competitivas. Estas áreas são:

- Mudança da base de competição.
- Reforço dos relacionamentos com os clientes.
- Eliminação de problemas de fornecedores.
- Levantamento de barreiras contra concorrentes novatos ou ingressantes.
- Criação de novos produtos

¹³⁷ PORTER, M. Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústrias e da

Figura8: Gráfico representativo das Forças Competitivas

Ameaça de concorrentes



Fonte: PORTER,M. Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 1986 138

A TI pode alterar cada uma das cinco forças competitivas componentes da estrutura da indústria: poder dos compradores, poder dos fomecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição de produtos e rivalidade entre competidores existentes e, portanto, a sua lucratividade e a sua

atratividade.

A TI tem forte impacto nas relações de barganha entre fornecedores e compradores já que afeta as ligações entre companhias e seus fornecedores, canais e compradores.

Sistemas de informações que atravessam os limites da companhia estão se tornando cada vez mais comuns e, em alguns casos, os limites de algumas indústrias mudaram.

Sistemas que interligam compradores e fomecedores estão se espalhando e muitas vezes tendem a atar as empresas participantes em função do custo de se mudar um parceiro, de interrupção de fornecimento e de treinamento.

Os altos investimentos necessários em TI e softwares complexos levantam barreiras a novos entrantes. A TI esta alterando a relação entre escala, automação e flexibilidade com consequências profundas.

A produção em larga escala não mais é essencial para atingir a automação e, como resultado, as barreiras de entrada em numerosas indústrias estão caindo.

O projeto auxiliado por computador e os sistemas de manufatura flexível têm influenciado a ameaça de substituição em várias indústrias, tornando-a mais rápida, mais fácil e mais barata para incorporar melhorias nos produtos.

A automação de processamento de pedidos e cobrança de clientes tem aumentado a rivalidade em muitas indústrias de distribuição. A nova tecnologia tem aumentado os custos fixos, ao mesmo tempo em que elimina pessoas e, como resultado, os distribuidores devem lutar mais arduamente pelo aumento de vendas. Por outro lado, a flexibilidade crescente em executar várias atividades de valor, combinada com os custos decrescentes de projeto de produtos, têm dado início a uma avalanche de oportunidades para personalizar

¹³⁸ Ibid, pg 39

produtos e atender pequenos nichos de mercado. O CAD não apenas reduz o custo de projeto de novos produtos mas, também, reduz dramaticamente o custo de se modificar e adicionar novas características aos produtos existentes. O custo de personalizar o produto para segmentos de mercado está caindo e, novamente, afetando o modelo de rivalidade das indústrias.

A TI está criando vantagem competitiva ao reduzir o custo de produtos, por meio da automação de uma linha demontagem ou, ao aumentar a diferenciação do produto, por meio da personalização do produto, de acordo com as necessidades de seus clientes.

Para buscar vantagem competitiva, a indústria pode alterar o seu escopo competitivo (segmento, verticalização, geográfico e indústria). A TI permite aumentar a capacidade da companhia coordenar suas atividades regionais, nacionais e globais, desencadeando o poder do escopo geográfico mais amplo para criar vantagem competitiva.

Pode-se destacar nesta abordagem a interface entre Relacionamento com o Cliente e Tecnologia da Informação. Esta abordagem, consagrada no marketing de consumo, gerando inclusive novos conceitos de gestão de marketing (CRM, Database Mkt, Mkt 1 to 1, etc.), parece ser de adoção mais lenta e seletiva (ou mesmo incompatível) no Marketing Industrial. Tal efeito, parece ser explicado pelas diferenças específicas do comportamento do consumidor em cada caso, e esta comprovação é a motivação básica para o empreendimento do presente estudo.

PARTE II – Pesquisa de campo

Capítulo 4 - Metodologia do Estudo

4.1 - Objetivos e questões

O estudo pretendido tem como assunto genérico o **Marketing**, e dentro desta disciplina o **Marketing Empresarial** ou Industrial. Dentro deste assunto, o tema a ser abordado diz respeito à gestão de relacionamento com os clientes.

O estudo se baseará na revisão bibliográfica realizada, e que foi focada na identificação das particulares características do relacionamento em mercados industriais, revelando seus pontos diferenciais em relação ao marketing de consumo, e do impacto que a **tecnologia de informação** e suas ferramentas vem tendo na operação e gestão deste relacionamento.

Os objetivos específicos do estudo, estão centrados no entendimento destas relações no mercado industrial, tentando verificar como os fornecedores entendem a necessidade de gerenciar seus relacionamentos de negócios e como controlam os múltiplos canais de comunicação e interação entre a empresa e cada um de seus clientes, e se a evolução tecnológica, representadas por equipamentos ou softwares de gestão tem afetado, e de que maneira, sua forma de atuação no mercado.

Yin ¹³⁹ recomenda que o estudo exploratório, como este, deva ter proposições definidas antecipadamente, visando proporcionar um grau de racionalidade e orientação ao estudo.

¹³⁹ YIN, R. Case study research: design and methods. 1990, p.30

Tendo como base os pressupostos acima, definiu-se a necessidade de que o estudo pudesse responder as seguintes questões:

- Quais os principais conceitos encontrados na literatura relacionados com a gestão do relacionamento?
- Quais as principais ferramentas de T.I. disponíveis para a gestão do relacionamento pelas empresas industriais?
- Como são operacionalizadas estas ferramentas de gestão do relacionamento na empresa em estudo?
- Como a empresa vê e avalia a gestão do relacionamento?
- Como a empresa avalia a aplicação das ferramentas de T.I.?

4.2 Justificativa para a escolha do método

Estudar as relações empresa-cliente, pode ser uma pesquisa enquadrada como qualitativa do tipo exploratório, segundo Selltiz¹⁴⁰,pois:

- O pesquisador tem pouca familiaridade com o assunto, e esta familiarização, segundo o autor, é um dos objetivos do estudo exploratório.
- Não pretende ser um estudo definitivo, mas tão somente contribuir para o aprimoramento as questões de pesquisa relativas ao objetivo pretendido, constituindo-se apenas um passo inicial, segundo o autor.
- Bonoma¹⁴¹ recomenda este enquadramento nos casos onde existem a alta complexidade do fenômeno e o pouco conhecimento teórico, situação encontrada no estudo em questão.

¹⁴⁰ SELLTIZ, C. et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 1975, p.62

¹⁴¹ BONOMA, T. Case research in marketing: opportunities, problems and process. 1985, p.199-208

 Escassez de literatura nacional relativa à gestão do relacionamento em mercados industriais

A abordagem qualitativa, ainda segundo Bonoma¹⁴², torna-se necessária quando o fenômeno requer, mais que uma descrição simples ou uma pesquisa de causa e efeito, um profundo entendimento.

Como mencionam Yin¹⁴³ e Godoy¹⁴⁴, "O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real".

Tendo em vista a necessidade de um maior conhecimento a respeito das razões que levam uma empresa a utilizar recursos de T.I. em suas ações de Marketing, optou-se pelo estudo de casos. Esta abordagem deverá permitir uma maior profundidade de informação, visando esclarecer a análise teórica.

Castro¹⁴⁵, observa que um estudo científico pode buscar a identificação de relações comuns entre fatos semelhantes, utilizando frações de diferentes tamanhos do universo dos fatos considerados, podendo utilizar o estudo de casos, onde se utilizam poucos exemplos das unidades consideradas, procurando relações que possam ser comuns entre os elementos do universo.

¹⁴³ YIN, Robert K. Case Study Research/Design and Methods. 1989, p.13

¹⁴² Ibid ibidem

¹⁴⁴ GODOY, Arilda Schmidt. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. 1995, p. 20-29

¹⁴⁵ CASTRO, Claudio de Moura. A Prática da Pesquisa. 1977, p.88

Bowditch e Buono¹⁴⁶, colocam como vantagem do estudo de casos, o envolvimento direto do pesquisador com o assunto, possibilitando um detalhamento maior que a simples observação ou descrição superficial.

Yin¹⁴⁷ considera o estudo de caso uma pesquisa de natureza empírica que **investiga um fenômeno atual dentro da situação em que ocorre**, com aplicação recomendada quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão evidentes, sendo que este estudo pode considerar:

- situações distintas, nas quais existam muitas variáveis de interesse e menos dados objetivos que levem a uma conclusão
- várias fontes, com dados que permitam *por triangulação*, convergir para um resultado
- benefícios advindos do referencial teórico que guiem a coleta e análise de dados

Em nosso caso, a pesquisa qualitativa parece ser o método mais adequado, pois:

- não há controle sobre os eventos
- serão investigados aspectos relativos a como gerir e por quê
- serão investigados casos e ações contemporâneos
- não existe a exigência de um rigor estatístico
- -somente a riqueza de detalhes da pesquisa qualitativa permitirá inferências sobre a relação entre a informatização das ações e decisões gerenciais relacionadas com a estratégia de relacionamento e melhorias de desempenho localizadas.

¹¹⁶ BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de Comportamento Organizacional. 1992,

p.29
¹⁴⁷ YIN,Robert K. Case Study Research/Design and Methods .1989, p. 13

Por outro lado, deve-se considerar que o estudo de caso pode ter seus resultados comprometidos pela falta de rigor e por influências e vieses. Outra limitação é a impossibilidade de generalizações, devido ao seu pequeno número. A última limitação a ser considerada é a questão relacionada com o tempo necessário para a realização do estudo.

Ainda segundo Yin¹⁴⁸, estes problemas não são incomuns aos demais processos de pesquisa, outra consideração do autor, é que assim como em pesquisa experimental (base do conhecimento científico), o estudo de casos permite proposições teóricas e não generalizações para a população ou o universo, pois em nenhum dos casos representa uma amostra. Quanto a duração da pesquisa e longas descrições resultantes, ressalta que esta visão errônea advém da confusão do estudo de casos com a etnografia e observação participante.

4.2.1 Critério para a seleção do caso

Para o presente estudo, foi escolhido o **projeto de caso único** e **unidade simples de análise**, entre os quatro tipos básicos propostos por Yin¹⁴⁹ e ilustrados na figura 8

	PROJETO DE CASO ÚNICO	PROJETO DE CASO MÚLTIPLO
Holístico		
(unidade simples de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Encaixado (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

¹⁴⁸ Ibid, p.21

¹⁴⁹ Ibid, p.46

O estudo de caso único, ainda segundo Yin¹⁵⁰, é apropriado quando utilizado sob algumas situações condicionantes, e entre elas, uma que justifica esta adoção, é a **relevância** do caso em questão. O enquadramento do estudo da Alba Química nesta situação, se deve ao fato da empresa estar justamente, em um processo de investimento acelerado na área de gestão e tecnologia de informação, e portanto é uma oportunidade de acompanhar a abrangência e conseqüências da implantação e medir resultados do emprego destes recursos, o que elimina, em princípio o risco de escolha do caso único, que residiria na não adoção, por parte da empresa estudada, de instrumentos ligados à T.I. na gestão do próprio relacionamento com o mercado.

A unidade de análise também é única, pois se atém ao departamento de marketing e vendas da empresa.

4.3 Estudo piloto

Para reduzir a falta de conhecimento do mestrando no tema em questão, permitindo uma maior familiaridade com os temas e recursos da tecnologia de informação e, desta maneira permitir uma melhor estruturação do protocolo de pesquisa, procurou-se como primeiro passo, entrevistar executivos ligados ao mercado de softwares de gestão de marketing, procurando subsídios para a elaboração do protocolo de pesquisa.

Foi executada uma entrevista preliminar com o Sr. Claudio Bessa Sacramento, Diretor de Marketing da Microsiga, ocasião em que foi apresentado o propósito do estudo e se solicitou a permissão da empresa, que se dispôs a fornecer as informações solicitadas, desde que não sigilosas.

-

¹⁵⁰ Ibid, ibidem

Foi também apresentada na ocasião uma primeira versão do questionário, que ficou de posse do Sr. Claúdio para posterior análise, tendo o mesmo prestado de antemão algumas informações sobre a empresa e seu mercado, assim como sobre questões técnicas a respeito de softwares de gestão.

Este mercado é dividido em três categorias: "Upper market", "Middle market" e "Low end", relacionadas diretamente ao número de postos de trabalho envolvidos em cada sistema

Neste mercado. existe uma particularidade, caracterizada complementaridade de produtos de gestão. O CRM é complementar aos softwares de gestão de operações, conhecidos como ERP (Enterprise Resources Planning), o que implica em uma tendência a manter o fornecedor também para este módulo de gestão.

A entrevista preliminar também serviu, entre outras coisas, para se elaborar o glossário de termos, recursos e softwares relativos à T.I. aplicados à marketing, constante no Capítulo 3 do presente trabalho.

4.4 Projeto do estudo de caso

4.4.1 Introdução

O estudo de caso requer para sua perfeita condução, de procedimentos ordenados, seguindo um protocolo de pesquisa. O projeto do estudo de caso contempla estes passos metodológicos, que segundo YIN¹⁵¹ devem ser:

- vista geral do projeto, relações do caso e leituras relevantes sobre o tópico estudado
- procedimento de campo
- questões
- guia do relatório do estudo de caso

¹⁵¹ Ibid., p. 70

A importância do protocolo reside no fato de, além de relembrar o objetivo do estudo, permitir que o investigador antecipe problemas que possam ocorrer.

Para o presente estudo, a seguinte configuração foi adotada:

- Objetivo

O presente estudo pretende identificar as particulares características do relacionamento em mercados industriais, as ferramentas utilizadas na gestão do relacionamento e sua aplicação pelas empresas industriais

- Questões

Conforme já informado no item 4.1, as questões a que se espera responder por intermédio deste estudo, são as seguintes, abaixo reproduzidas:

- Quais os principais conceitos encontrados na literatura relacionados com a gestão do relacionamento?
- Quais as principais ferramentas de T.I. disponíveis para a gestão do relacionamento pelas empresas industriais?
- Como são operacionalizadas as ferramentas de gestão do relacionamento na empresa em estudo?
- Como a empresa vê e avalia a gestão do relacionamento, e a aplicação das ferramentas de T.I.?

As duas primeiras questões levantadas foram respondidas pela revisão bibliográfica empreendida, sendo quem o trabalho de campo buscou responder as questões remanescentes.

Para facilidade e orientação do trabalho de pesquisa, foi montado seguinte quadro de referência entre as questões teóricas e as variáveis de caracterização a serem identificadas:

Tabela 6 — Quadro de referência para determinação das variáveis de caracterização

Conceitos ligados ao Caracterização dos conceitos.		Variáveis de caracterização
relacionamento	(Operacionalização dos conceitos)	
I - Orientação	1.a – Missão	La -Existência de missão declarada
estratégica	1.b - Valores corporativos	1.b -Existência de valores declarados
	1.c – Objetivos estratégicos	1.c -Formalização de objetivos estratégicos
2 - Fatores ligados ao	2.a - Posicionamento mercadológico	2.a.1 -Declaração de objetivos
gernciamento		2.a.2 -Posicionamento identificável no material
estratégicos do		de comunicação/promocional
relacionamento	2.b - Linha de produtos e serviços	2.b.1 -Linha de produtos da empresa
		e serviços disponíveis
	2.c - Características dos clientes/	2.c.1 - Estudo que descreva o cliente e seu
}	mercado e concorrência	comportamento, assim como a estrutura do
		mercado
		2.c.2 – Declarações da gerência sobre o assunto
	2.d - Utilização de princípios de	2.d.1 - Declarações do vendedor ou gerentes
	segmentação	sobre princípios de segmentação adotados e
		características do centro de compras
		2.d.2 - Mídia utilizada
		2.d.3 - Ações promocionais realizadas
		2.d.4 - Fichas de clientes, indicando registros
		que denotem a utilização de princípios de
		segmentação
	2.e - Organização e Processos	2.e.1 Descrição da estrutura organizacional,
		processos e procedimentos gerais
	2.f - Investimentos	2.f.1- Investimentos declarados em T.I.
3 - Fatores	3.a - Estratégias e Políticas de atuação	3.a.1- Existência de um processo de
delineadores do		planejamento
relacionamento e seu		3.a.2- Existência de procedimentos
gerenciamento tático		formalizados
	3.b - Elementos contratuais	3.b.1 – Existência de contratos de fornecimento
		de médio e longo prazos
	3.c – Estágios da relação	3.c.1 – Existência de controles de evolução de
		relacionamentos
		3.c.2 – Menção do entendimento da
		importância do controle dos estágios evolutivos
		dos relacionamentos
	3.d - Motivação das partes	3.d.1 - Menção do entendimento do valor da
		motivação na manutenção do relacionamento
4 – Elementos	4.a - Ferramentas de TI utilizadas	4.a.1 - Descrição dos recursos de TI utilizados
(ferramentas) de		e das operações das diversas ferramentas de
relacionamento e seu		relacionamento
gerenciamento		
operacional		

4.5 - Metodologia:

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que utiliza o estudo o estudo de caso único com uma única unidade de análise (holística).

- Indústria alvo: Indústria fornecedora de produtos manufaturados (especialidades químicas) para o mercado industrial
- Empresa caso: Alba Química Ltda (Subsidiária da Bordem Chemical)
- Unidade de Análise: A área comercial da empresa caso.

4.5.1 - A coleta de dados

Coleta de dados de fontes primárias: Foram coletados através de entrevistas (questionário semi - estruturado e não disfarçado) pessoais com o Diretor Comercial, com o Gerente de Vendas e com um vendedor da empresa - caso.

Complementando a coleta de dados primários, foi feita a observação de algumas atividades no serviço de vendas internas, utilizando-se o próprio pesquisador como instrumento de observação.

Coleta de dados de fontes secundárias: Relatórios gerenciais, relatórios de contatos e visitas, relatórios de serviço e de assistência técnica, "fichas" de clientes, relatórios de vendas e histórico de vendas, constituirão a base de informações coletadas para realização do estudo.

4.6 - Relatório final

Entre as possibilidades de estruturação de relatórios propostas por YIN152, o estudo em questão será apresentado estruturado de forma linear-analítica, pois segundo o autor, esta é uma forma adequada para apresentação de dissertações.

¹⁵² Ibid, p.138

Capítulo 5

5.1 - Apresentação dos resultados da pesquisa.

O objetivo deste estudo de caso, é analisar em uma empresa do segmento industrial, especificamente os aspectos relativos ao relacionamento da empresa com seus clientes e analisar as ferramentas de relacionamento utilizadas, principalmente as ferramentas de T.I

As variáveis de caracterização dos conceitos ligados ao relacionamento e sua operacionalização, que foram estudadas na empresa, estão organizadas a seguir:

1- Orientação estratégica em relação ao cliente

1.a Missão

"Tornar-se o principal formulador de resinas e adesivos que atendam as necessidades dos nossos clientes"

1.b Valores corporativos

- -Integridade
- -Satisfação ao cliente
- -Respeito pelas pessoas
- -Trabalho em equipe
- -Segurança e responsabilidade Ambiental

1.c Objetivos Estratégicos

-Reduzir custos e outras despesas através da melhoria de processos de produção e *supply chain*.

-Permear a qualidade por toda a organização através do *redesign* de processos de trabalho e melhoria da eficiência de *entrega de valor* ao cliente.

-Melhoria do *mix* de unidades de negócios e produtos, através da venda de negócios *não-alinhados* com o *core-business* e aquisição de empresas, tecnologias e produtos estratégicos, além de investimento em pesquisa.

-Expandir-se no mercado norte-americano pela oferta de produtos, serviços e qualidade acima da concorrência nos *produtos-chave*.

-Expandir-se globalmente, através da aquisição de negócios *alinhados*, de forma a dobrar as vendas fora dos E.U.A em cinco anos.

Comentário

Importante notar na missão declarada da empresa, a menção do cliente e sua valorização.

Entretanto, a orientação da empresa, da forma como colocada, não parece privilegiar só e especificamente a valorização dos atuais clientes, pois uma expansão rápida como a pretendida, levará em conta certamente a conquista de novas parcelas de mercado.

As influências flagrantes da T.I. na postura da empresa, estão relacionadas com seus objetivos estratégicos de reduzir custos através da melhoria de processos de produção e *supply chain*, além do *redesign* de processos de trabalho e melhoria da eficiência de *entrega de valor* ao cliente, áreas típicamente impactadas por melhoria através de adoção de ferramentas de T.I.

2- Fatores estratégicos ligados ao relacionamento

2.a Posicionamento mercadológico

2.a.1 Declaração de objetivos

A gerência declara que as características da empresa privilegiam a postura baseada em tecnologia, qualidade, serviços e eficiência operacional.

No nível operacional, a equipe de vendas da empresa consegue trabalhar ainda o posicionamento de menor preço, dentro do rol de "fornecedores confiáveis"

2.a.2 Posicionamento identificável no material promocional

O material promocional da empresa denota o posicionamento baseado em liderança tecnológica, confirmando apenas em parte a declaração da gerência.

Este posicionamento é identificável através dos folhetos e anúncios, que ressaltam argumentos como "alta tecnologia", e principalmente a postura de "parceria técnica" com os clientes.

Comentário

Existe o risco da empresa incorrer em um "sub-posicionamento" ou em "posicionamento confuso", devido à utilização de "vantagens competitivas" aparentemente incompatíveis. Apesar disto, a estratégia de adotar e divulgar principalmente a imagem de "parceiro", confiável tecnicamente, e que agrega tecnologia, tanto a produtos como a processos, denota, além da proposta de diferencial competitivo, uma postura de "disponibilidade" para relacionamentos.

Apesar de não ser direta, a influência da TI pode ser sentida na disponibilização de informações para serem repassadas aos clientes e no controle das atividades de administração de vendas (e anteriormente nos controles de processos de produção), que possibilitam de forma efetiva a

confirmação da postura de "eficiência operacional" da empresa, enquanto que se mantém o "pacote" de serviços de apoio técnico prestados.

2.b Linha de Produtos e serviços

2.b.1 Linha de produtos e serviços disponíveis

A empresa concentrou sua linha de produtos, seguindo a orientação estratégica, em resinas e adesivos para a indústria de um modo geral, entretanto a empresa tem a mais completa linha de produtos para madeiras, segundo a gerência.

Os serviços prestados pela empresa, estão bem caracterizados como complementares ao produto, ampliando-o para agregar valor à oferta. Citando especialmente o apoio técnico ao cliente, tanto na fase de pré-venda, através do desenvolvimento de amostras e realização de testes, quanto na fase de póvenda, acompanhando a utilização do produto e fornecendo treinamento e orientação em processos produtivos.

Um serviço prestado pela empresa, é o desenvolvimento de formulações específicas, adequadas tanto às materias primas dos clientes, quanto aos seus processos produtivos. Muitos dos produtos desenvolvidos são formulações exclusivas para cada cliente.

Comentário

Existe claramente a intenção, por parte da empresa de abrir ao máximo o espectro de aplicações possíveis para sua linha de produtos (visto que nos E.U.A. o setor de embalagens representa o maior mercado), entretanto parece haver uma tendência, no Brasil (pois aqui representa o maior volume de vendas), em se desenvolver aplicações para madeira e móveis. Confirmando esta tendência, em "releases" recentes na imprensa, se destacou o grande investimento na fábrica de Curitiba, concentrada na fabricação de produtos para a indústria de madeira e móveis.

Outro aspecto digno de nota, é que a TI, especificamente neste caso, possibilita pela centralização de dados, acessibilidade às fichas de controle, rastreabilidade do processo de desenvolvimento e fabricação, disponibilização de informações "on line" e para múltiplos usuários, ou seja torna real a flexibilidade para "customizar" o produto, conferindo vantagem competitiva à empresa.

2.c Características dos clientes / mercado

2.c.1 Estudo que descreva o cliente e seu comportamento

Não existem informações disponíveis para todos os mercados atendidos, entretanto estão disponíveis em alguns mercados específicos, informações com algum nível de detalhe, que possibilitam a tomada de decisões por parte da gerência. Um destes mercados é o de móveis, que através de entidades como a Abimóvel (Associação Brasileira da Indústria de Móveis), Movergs (Associação dos Fabricantes de Móveis do R.Grande do Sul), Revista Móbile, e parcerias com a F.I.A.(PROVAR), disponibilizam informações para as empresas.

2.c.2 Estudo que descreva a estrutura de mercado e a concorrência

Assim como acontece em relação ao comportamento do consumidor, não existem informações para todos os mercados atendidos. A Alba possui bastante material organizado à partir de informações da equipe de campo sobre a indústria de madeira e móveis, complementado pelos estudos setoriais já comentados e informações disponíveis através da matriz.

2.c.3 Declarações da Gerência

Segundo o Sr, Milton de Carvalho Campos, gerente de produtos (adesivos e emulsões) da Alba, neste mercado os valores levados em consideração por ocasião da compra de insumos para a produção são:

- qualidade
- custo

■ serviços

Esta visão também é compartilhada pelo Sr. José Otávio M. Bassalobre, vendedor técnico da Alba.

A imagem de produtos de qualidade leva alguns fabricantes, principalmente os produtores de placas (painéis de pinus) a utilizar marcas importadas, como a Franklin.

Segundo o Sr. Campos, nas empresas moveleiras a definição da especificação do adesivo é feita pelo responsável pelo setor de produção (proprietário, gerente ou chefe), visto que dificilmente existe uma área de engenharia ou desenvolvimento. Em fabricantes de painéis e placas de pinus, é comum que o proprietário participe da especificação do produto (empresas nacionais de pequeno porte), pois o adesivo é um componente de peso no custo do produto. O setor de compras das empresas normalmente tem pouca influência na decisão técnica, executando principalmente a formalização do processo de compra. A influência do setor de compras aparece principalmente na identificação de novos fornecedores e na continuidade da administração da parceria, pois conflitos, principalmente na regularidade do abastecimento ou em variações de preços, serão primeiro sentidos por este setor.

Comentários: A empresa é patrocinadora, em conjunto com outras, de estudos realizados junto à indústria de móveis, embora não se tenha comprovado a utilização destes estudos em ação específica de desenvolvimento de relacionamentos.

A dependência de fornecimento de tecnologia em processos, é uma característica das empresas de pequeno e médio portes do setor de madeira e móveis. Neste aspecto, se nota uma valorização do setor por parcerias técnicas que possam agregar valor à relação.

2. d - Utilização de princípios de segmentação

2.d.1 – Declarações do vendedor ou gerentes sobre princípios de segmentação adotados

A empresa adota, segundo a gerência, como primeiro nível de segmentação, a classificação dos clientes por *ramo de atividade* ,ou indústria de referência (como por exemplo madeira e móveis; embalagens, etc...). Outro nível de segmentação declarado, é a divisão geográfica e um terceiro, é a utilização do critério de volume de vendas (classificação em *clientes A, clientes B ou C*).

2.d.2 Mídia utilizada

As ações de comunicação seguem o padrão da visão gerencial, que utiliza os veículos de comunicação por ramo de atividade, como revistas especializadas na indústria de madeira e móveis. Utilizam-se também catálogos e folhetos técnicos.

Outro recurso, é a manutenção de página na WEB, com informações sobre a empresa e produtos

2.d.3 Ações promocionais

Seguem o mesmo conceito da comunicação como um todo. Assim, existe a participação em feiras de negócios setoriais. Também são realizadas palestras para a divulgação de novas tecnologias e processos, realizadas em empresas clientes, associações setoriais e associações locais.

2.d.4 Fichas de clientes

As fichas de clientes apresentam os mesmos indicadores mencionados pela gerência, conforme pode ser identificados nas cópias de "telas" do sistema (anexos, p.152).

Comentários

Uma dos pilares da gestão do relacionamento é o conhecimento profundo do cliente. Informações sobre o centro de compras e suas características, seus processos decisórios, processos de produção, produtos, mercados/clientes e outras informações que permitam agrupá-los ou diferenciá-los, de modo a gerir eficazmente os recursos de marketing da empresa, visando uma melhor adequação para cada segmento-alvo.

Apesar dos recursos de T.I. disponíveis para a empresa (mesmo se levando em conta a falta de um módulo CRM), nada indica a sua real e efetiva utilização para explorar a variedade de possibilidades que o princípio de segmentação permite, tanto estratégicas, como em ações de marketing.

2.e Organização e processos

2.e.1 Descrição da estrutura organizacional, processo e procedimentos gerais

Interessante notar que a empresa passa por uma modificação organizacional.

A empresa Alba Química, cuja estrutura comercial era dividida em gerências de produtos de consumo e industriais, está (durante o periodo de observação para estudo) sendo dividida em unidades de negócios independentes, com marcas próprias (Alba para produtos de consumo e Borden para produtos industriais). Dentro da divisão Borden, foram criadas novas gerências de produtos, entretanto como existe uma especificidade muito grande entre produtos e aplicações, a nova estrutura na realidade funciona como gerência de mercados.

Comentário.

A mudança organizacional e a consequente transferência da Borden química para Curitiba, possibilitou uma grande oportunidade para a re-organização da

estrutura desta divisão inclusive em termos de pessoal. Embora isto não esteja sendo aproveitado pela gerência.

2.f.1 Investimentos declarados em T.I.

Apesar de não se ter acesso aos valores do investimento previsto em T.I., sabe-se que está havendo um grande investimento nesta área.

A Borden instalou em 1996 um sistema ERP de tecnologia SAP R3 que controla as mais de 50 plantas industriais, e que tem permitido desde 1997, que os setores de vendas e marketing acessem via eternet/internet as informações de produção, estoques, empenhos, coloquem pedidos, verifiquem os registros e histórico de clientes, verifiquem a posição de entregas (data e hora de saída, transportadora, etc). Esta implantação vem sendo gradual nas diversas filiais da empresa ao redor do mundo, sendo que o sistema passou a funcionar completamente via internet no Brasil há menos de um ano.

Com este sistema, o vendedor, durante uma negociação com o cliente, pode através de seu notebook, consultar listas de preços, emitir orçamentos (fax modem) e, através de conexão de seu notebook em linha telefônica, checar posição de estoque e empenhar produtos ou emitir pedidos "on line", além de fazer relatórios resumo de suas atividades.

Outra aplicação já utilizada pela empresa é o aplicativo Lotus Notes, que permite comunicação interna rápida e fácil, possibilitando a qualquer usuário contatar qualquer outro usuário em qualquer planta ou escritório, em qualquer país, recurso de utilidade para consultas técnicas e troca de experiências.

A Borden contratou nos EUA a Aspen Technology para otimizar suas operações comerciais em todo o mundo visando integrar ao seu ambiente SAP R3 as soluções de "Supply Chain" desenvolvidas pela Aspen, como um portal B2B, a implantação de EDI com clientes preferenciais e a utilização de um software de gestão: Aspen Strategic Analyzer.

Comentário

Confirmando seu objetivo estratégico de "Permear a qualidade por toda a organização através do redesign de processos de trabalho e melhoria da eficiência de entrega de valor ao cliente", a empresa está investindo em melhoria de processos de trabalho.

É objetivo da empresa, segundo o Sr. Milton Barreto, reduzir o tempo dispendido pela equipe de vendas com relatórios e passagens desnecessárias pela empresa, visto que comunicações, relatórios e consultas podem ser realizadas via internet x notebook.

O Sr. Campos observa ainda, que com a implantação do sistema ERP, é possível gerar relatórios gerenciais de controle com uma precisão e rapidez não possíveis anteriormente, tais como médias de consumo por produto por cliente, por vendedor, por região, relatórios de descontos médios utilizados, etc., proporcionando "on line" a verificação de desvios, identificação de tendências, etc. Ele complementa ainda, que a capacidade do sistema em gerar estes relatórios, liberou a gerência e "staff" para outras atividades não realizadas anteriormente, como um apoio mais efetivo e acompanhamento da rede de representantes e distribuidores (a distribuição representa hoje cerca de 50% dos negócios da Alba).

3 - Fatores delineadores do relacionamento e seu gerenciamento tático

3.a Canais de distribuição

3.a.1 Conceitos e políticas de distribuição utilizadas

Segundo informações fornecidas pela gerência, a Borden contava até antes da re-estruturação, com aproximadamente 2500 clientes ativos, dos quais aprox. 50% se enquadravam no conceito de clientes com pouca freqüência de compra e volumes não significativos (clientes tipo "C", utlizando-se o gráfico de Paretto e classificando-os por valor). Após a re-estruturação, a Borden adotou uma política de desenvolver uma rede de distribuição, especificamente para

atender estes clientes, o que tem sido realizado com sucesso, segundo a visão da gerência.

Comentários

A decisão da gerência parece estar condizente com os parâmetros tradicionais adotados no marketing industrial, entretanto fica a questão da aderência desta decisão com os recursos disponibilizados pela TI, que indicam justamente o caminho contrário, caso se adotem recursos de CRM (disponível hoje como módulo complementar ao SAP) e ferramentas via Internet para facilidade de comunicação com os clientes. Outro fato que contribui para a dúvida sobre esta decisão, é a previsão da empresa em adotar o comércio eletrônico no seu sentido mais amplo, com a contratação da Aspen e um acordo de participação no seu "portal" B2B.

3.b Elementos Contratuais

3.b.1 Existência de elementos Contratuais de Médio e Longo Prazos

Foi informado pela gerência, a existência de acordos de fornecimento (*Supply Agreements*), realizados com alguns clientes. Segundo o Sr. Milton Barreto, o mais longo tem a duração prevista de 02 anos.

Normalmente são desenvolvidos por solicitação do cliente e tem como principal função garantir o fornecimento.

Comentário

A própria adoção destes contratos, é indicativo da pré-disposição da empresa em manter relacionamentos. Não foi identificada entretanto, uma orientação formal para que o trabalho do vendedor seja dirigido para a busca destes contratos.

A existência destes contratos deixa por sua vez aberto o caminho de uma integração maior entre fornecedor-cliente, possibilitando a adoção de sistemas de EDI.

3.c Estágios da relação

3.c.1 Existência de controles de evolução de relacionamentos

Não foi identificado controle dos estágios de relacionamento, ou de indicativos, nas fichas de clientes, de detalhes de ocorrências não formais, como pedidos, entregas, orçamentos, etc.

3.c.2 Menção do entendimento da importância do controle dos estágios evolutivos do relacionamento

Não foi mencionado, nem se detectou a peocupação com o controle dos estágios do relacionamento.

3.d Motivação das partes

3.d.1 Menção do entendimento do valor da motivação na manutenção do relacionamento

Não foi identificado

Comentário

Apesar da flexibilidade do aplicativo SAP, as fichas de registro não entram em detalhes sobre o histórico do relacionamento, nem a empresa incentiva o registro de aspectos ou detalhes do *centro de compras*. Uma solução seria a utilização do módulo CRM, disponível como complemento, pois poderia servir de guia para registro.

O acompanhamento do relacionamento (gerenciamento da conta), fica quase que totalmente a cargo do vendedor. A crítica fundamental a este procedimento, é a dependência da consulta ao vendedor sobre toda e qualquer decisão, limitando ou colocando em risco a precisão e principalmente a velocidade da atuação de outras áreas da empresa, como serviços aos clientes, contas a receber, etc.

Apesar disto, não parece haver preocupação por parte da gerência com este aspecto, o que pode ser explicado pelos resultados positivos da empresa neste mercado, tornando este detalhamento uma sofisticação desnecessária no presente momento.

4. Elementos de relacionamento e seu gerenciamento operacional

4.a Ferramentas de TI utilizadas

4.a.1 Descrição das ferramentas de TI utilizadas e das operações dos diversos recursos de relacionamento

- Telemarketing

No caso da Alba, as ações de telemarketing são perfeitamente identificadas e coincidentes com o telemarketing receptivo e coincide também quanto ao fornecimento de informações de ordens de compra em andamento, servindo sobretudo como um apoio à atividade de venda pessoal.

- Informatização da força de vendas

A dotação do vendedor de um equipamento portátil (vendedor externo) e que se integra ao sistema de vendas (sistema de transações de vendas), cadastro de clientes, estoques, listas de preços, etc., já está sendo utilizada pela Alba, através da adoção de *notebooks* que são utilizados pela força de vendas e que estão integrados via internet ao sistema ERP (SAP R3) da Borden.

- Informatização do sistema de telemarketing e de SAC- (como tem características similares, serão reunidos para fins de descrição)

Consiste na informatização da estação de trabalho (ponto de atendimento) que faz o atendimento ao consumidor.

O objetivo básico é atuar como canal aberto de comunicação, responder a todo tipo de solicitação, reclamação, informação sobre produtos e

serviços, pontos de venda, oficinas autorizadas, encaminhar sugestões, etc.

Na Alba, o sistema de telemarketing passivo, com estação de trabalho conectada ao ERP, todas as informações necessárias podem ser fornecidas de imediato ao cliente.

O software relacionado pode gerar correspondência, alterar ou criar cadastro de consumidor, informar posição de encomendas, disponibilidade de estoque e empenhos, etc.

- Databases - Incluem uma gama variada de significados e abrangência, indo desde os mais simples, até os sofisticados SSDMI (sistemas de suporte à decisão mercadológica integrado).

O banco de dados possibilita um melhor conhecimento de seus clientes, além de permitir mensurar o valor das compras de seus clientes ao longo de um período, e analisar seu tamanho, ou por que compra pouco. Permitindo dessa forma uma analise mais detalhada dos clientes.

Por exemplo, uma empresa que tenha um grande potencial de compra, pode ser analisada por seu volume de pedidos, e a sua freqüência de compra. Com isso pode-se detectar falhas em algum elo da empresa. Pode ser que algum beneficio não esteja sendo oferecido, e que o cliente valoriza, ou um atraso no prazo de entrega.

Na Alba, o sistema ERP permite hoje visualizar todas as atividades registradas no sistema, assim como gerar os relatórios gerenciais necessários às decisões dos executivos.

A implantação de *softwares* mais sofisticados de apoio à decisão (Aspen Strategic Analyser), permitirão um salto qualitativo na gestão da empresa.

A Alba já tem no seu sistema ERP quase todas as configurações e ferramentas descritas, assim como terá as restantes implantadas em uma segunda fase de investimentos.

O sistema ERP da Alba já tem uma versão deste gerenciador dedicado

residente na sua configuração original, e será incrementado com a utilização do "Aspen Suply Chain Suite".

- Web site -

Consta basicamente de um conjunto de páginas na Web que podem conter texto, imagens, self service (auto atendimento).

É utilizado para comunicação, prestação de serviços, venda, fornecimento de informações, etc.

Existe página da Borden(EUA) e está sendo construida a página da Alba e Borden Química.

- EDI - (Eletronic Data Interchange), que consiste em transmissão de dados de negócios em formato padronizado entre cliente-fornecedor

Será possível sua implementação na segunda fase de investimentos da Borden.

- Portais B2B - São novos intermediários que utilizam a Web para para distribuir através de um "Hub" (e-Hub), as conexões entre fornecedores e clientes. A Borden já têm prevista sua participação no "portal" B2B da Aspen.

Comentários

O marketing com banco de dados só se tornou viável em função dos avanços tecnológicos da informação e da compreensão da função estratégica que essa tecnologia passou a assumir.

Os objetivos de um banco de dados são: criar um relacionamento duradouro com a base de clientes, neutralizar ações da concorrência, fidelizar, conquistar clientes, marketing direto, identificar tendências, nichos e segmentos.

Os softwares relacionados permitem integração com vendas, SAC e telemarketing, interface com outros, eliminação de duplicidade, auditoria de dados, segmentação e agrupamento, análises de histórico de compras (FRVC; frequência, recência, valor e categoria dos produtos comprados).

A informatização da força de vendas permite agilizar negociações e cotações, fornecer informações precisas ao cliente, captação de pedidos, planejamento, registro de informações e relatórios, agendar visitas, atualizar cadastro de clientes, consulta a crédito, etc.

Teoricamente, conforme visto na revisão bibliográfica, um bom sistema de informações integrando toda a empresa, permite uma correção de rumo e um tempo de resposta muito melhor do que o da concorrência, além de visualizar novos horizontes.

Um recurso que realmente faz falta á Alba/Borden, é um módulo de CRM para complementar o ERP, desta forma, todas as funções e características do marketing de banco de dados poderiam ser atendidas.

5.2 CONCLUSÕES DA PESQUISA DE CAMPO

A análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, permite as seguintes conclusões:

Orientação estratégica

A orientação estratégica da Alba/Borden é clara e disponível para todos os interessados(através do site da Borden), apesar de não ser uma preocupação especial da empresa divulgar para funcionários e clientes esta postura.

Conforme já comentado, é importante notar na missão declarada da empresa, a menção ao cliente e sua valorização, entretanto a orientação da empresa, da forma como colocada, permite questionar a valorização do relacionamento com os atuais clientes, pois uma expansão rápida como a pretendida, levará em conta certamente a conquista de novas parcelas de mercado, principalmente levando em conta que uma estratégia de crescimento, com a ampliação do escopo de produtos e mercados, "alinhados" ao core-

business da empresa, suplanta um crescimento dentro dos atuais clientes e portanto vinculado somente ao relacionamento.

Com relação a aspectos que consideram a relação e as influências da T.I. na estratégia da empresa, estes estão relacionadas com seus objetivos declarados de reduzir custos através da melhoria de processos de trabalho e melhoria da eficiência de *entrega de valor* ao cliente, áreas tipicamente impactadas por melhoria através de adoção de ferramentas de TI.

O resultado final, é que a adoção de TI será privilegiada pela empresa, mas não necessáriamente será dirigida à gestão do relacionamento.

Fatores ligados ao gerenciamento estratégico do relacionamento

Posicionamento mercadológico

Apesar do posicionamento adotado nos materiais de divulgação da empresa, ser bastante claro ao adotar e divulgar a imagem de "parceiro", confiável tecnicamente, e que agrega tecnologia, tanto a produtos como a processos, o entendimento da gerência e principalmente da equipe de vendas, amplia este escopo, incluindo a eficiência operacional.

É interessante notar que uma postura de parceria, em princípio prioriza uma disponibilidade para relacionamentos. Uma das ferramentas de TI, aplicável no caso de parceria é a que disponibiliza as informações para serem repassadas aos clientes e o controle das atividades de administração de vendas (e anteriormente nos controles de processos de produção através de um sistema ERP), assim como o controle e acompanhamento de produtos específicos desenvolvidos para cada cliente e o "pacote" de serviços de apoio técnico prestados. Apesar da Alba ter melhorado sua velocidade de resposta e

precisão com o sistema SAP e o telemarketing, o acréscimo de um módulo CRM teria um resultado melhor para esta aplicação, e seria sem dúvida um diferencial competitivo real.

Linha de produtos e serviços

A flexibilidade da empresa para "customizar" o produto, conforme já visto, é facilitada pela utilização de sistemas ERP acoplados a complementos CRM, ainda não disponível na Alba. Outro aspecto, também já mencionado, é a ligação desta "customização" com o desenvolvimento de relações duradouras (e únicas) entre fornecedor e cliente. Fica portanto prejudicado parcial e temporariamente o benefício que a empresa pode usufruir da flexibilidade proporcionada pelo CRM

Um outro problema da Alba, é sua concentração em produtos para madeira (no Brasil), apesar de algumas providências em termos de organização estarem sendo tomadas, como por exemplo a contratação de gerentes "de produto" (mercado) para embalagens, automobilística, etc., entretanto este aspecto não está vinculado diretamente aos recursos de TI.

Características dos clientes/mercados e concorrência

A dependência de fornecimento de tecnologia em processos, é uma característica das empresas de pequeno e médio portes do setor de madeira e móveis no Brasil. Neste aspecto, se nota a valorização, pelos clientes do setor por parcerias técnicas que possam agregar valor à relação. Esta característica do mercado corrobora o acerto do posicionamento adotado pela empresa.

Especificamente com relação a TI, muito pouco se pode concluir sobre sua contribuição nesta área, além de uma indireta facilidade proporcionada pela disponibilização de recursos de comunicação interna e externa da empresa, que poderiam facilitar, por exemplo a troca de experiências entre os

componentes da equipe de vendas, ou ainda a disponibilização de tecnologia pela internet para os parceiros.

Utilização de princípios de segmentação

Novamente se retorna ao problema da falta de um módulo de CRM.

Conforme já comentado, apesar dos recursos de T.I. disponíveis para a empresa, nada indica a sua real e efetiva utilização para explorar a variedade de possibilidades que o princípio de segmentação permite, tanto sob a forma de estratégias, como através das ações de marketing que elas possibilitam. A falta de registros mais completos deixa passar oportunidades de negócios, retarda decisões e permite que mudanças no panorama (econômico, tecnológico, etc.), determinem os resultados comerciais.

Organização e processos

Mesmo com uma nova estrutura, ainda não foram identificadas na Alba/Borden, mudanças significativas em processos gerais e procedimentos, nem em características gerais e qualificação da mão de obra. Cabem aí algumas observações, visto que, segundo a revisão bibliográfica, existe uma forte correlação entre adoção de TI e mudança organizacional; a gerencia está sub-avaliando o potencial da tecnologia ao manter velhos conceitos de gestão, especialmente no caso da decisão sobre canais de distribuição, pois apesar da re-estruturação da rede de distribuição ter resultado em crescimento do volume de vendas entre os antigos clientes de pequeno potencial (antigos clientes "C", que agora são atendidos pelos distribuidores), o resultado não está otimizado, pois se obteria maior rentabilidade com a venda direta e eliminação do intermediário, pois não se trataria da conquista de novos clientes, mas sim da continuidade e revitalização de relacionamentos pela adoção de recursos de comunicação baseados em TI (especificamente a

adoção de comunicação e venda via Internet e telemarketing). Uma consequência direta da venda via Internet, seria a colocação de maiores entraves à ação da concorrência, motivados por vários fatores, tais como pela redução do preço de venda, maior proximidade com o fabricante, valorização do pequeno consumidor, etc.

Sabe-se também que a operação baseada em Internet e outros recursos de TI, requer perfil diferenciado da mão de obra, e portanto a gerência está desperdiçando uma grande oportunidade para modificações profundas na organização, principalmente quanto à qualificação da mão de obra.

Investimentos em TI

Conforme já comentado, a empresa está investindo fortemente em TI, entretanto parece haver um descompasso entre os recursos disponibilizados e sua completa e efetiva aplicação. Como se trata de um processo em andamento, este descompasso pode se tratar apenas de uma fase intermediária, entretanto, caso não haja conscientização da gerência para o fato, e se os mecanismos de avaliação e controle da implantação não forem rígidos, é grande o risco se desperdiçarem recursos neste processo.

Fatores delineadores do relacionamento e seu gerenciamento tático

Canais de distribuição

A decisão da gerência parece estar condizente com os parâmetros tradicionais adotados no marketing industrial, entretanto esta decisão contraria a tendência de se utilizarem todos os recursos disponibilizados pela TI e, que indicam justamente o caminho contrário, caso se adotem recursos de CRM

(disponível hoje como módulo complementar ao SAP) e ferramentas via Internet para facilidade de comunicação com os clientes. Outro fato que contribui para a dúvida sobre esta decisão, é a previsão da empresa em adotar o comércio eletrônico no seu sentido mais amplo, com a contratação da Aspen e um acordo de participação no seu "portal" B2B.

Elementos contratuais

O fato do empenho do cliente na manutenção do relacionamento contratual e a correspondência do interesse por parte da Alba/Borden, situa este relacionamento em uma estreita faixa de investimento motivacional de ambos os parceiros (segundo o conceito de Anderson e Narus item 1.5) e é indicativo que a fidelização foi atingida. A falta de orientação específica para a busca destes contratos, faz com que não se aproveitem em maior escala os benefícios destes relacionamentos, aumentando o número de contratos, como por exemplo um menor custo, previsibilidade de consumo, etc.

Conforme já comentado, um passo adiante nestes relacionamentos, seria a adoção de sistemas de EDI, que trazem consigo a possibilidade da redução ainda maior de custos, e que reforça por sua vez a motivação para manutenção do relacionamento.

Estágios da relação e motivação das partes

A falta de acompanhamento, registros ou qualquer outra preocupação com o monitoramento da evolução dos relacionamentos, além de denotar a pouca importância dada ao valor da motivação, coloca em risco a continuidade do próprio relacionamento e impede o surgimento e evolução de novos processos de formação e manutenção.

Este ponto, se não corrigido, pode se tornar o principal impedimento para o sucesso desta forma de troca

Ferramentas utilizadas

Apesar de contar com ferramentas poderosas disponíveis, a Alba/Borden utiliza em realidade em todo seu processo comercial, apenas parcialmente o telemarketing, os terminais de automação da força de vendas, sua interligação ao sistema ERP, eternet e algumas ferramentas de internet.

Isto é muito pouco diante do potencial destas ferramentas.

Seu emprego na gestão do relacionamento, apresenta índices ainda mais baixos de aproveitamento.

Como o investimento em recursos de TI é irreversível na empresa e sua origem é externa, certamente haverá um descompasso entre a disponibilização e a real utilização dos recursos.

6 - Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

O presente trabalho, por ter utilizado um estudo de caso, possui as limitações inerentes a este método de pesquisa, sendo as conclusões restritas e não permitindo inferências. Outro aspecto limitante é a interferência do próprio pesquisador e dos entrevistados, influenciados que podem ser por suas referências pessoais, expectativas e necessidades, mesmo que inconscientemente.

A T.I. coloca a disposição das empresas, uma vasta relação de armas de gestão, entretanto, como o sucesso de sua adoção depende de vários e distintos aspectos, seu emprego não define por si só o resultado, nem garante eficiência sobre a operação. O resultado é função do desempenho adequado individualmente com relação aos fatores das ações. O caso da Alba, re-examinado, permite concluir que os recursos de T.I. estão sendo

implantados, entretanto a observação foi feita durante um processo em desenvolvimento, não permitindo conclusões definitivas, o que restringe e limita o estudo.

O fato das decisões estratégicas relacionadas à adoção de T.I. pela empresa estudada, não serem tomadas localmente, foi um fator limitante do trabalho, que deixou de contemplar a análise do processo decisório que envolve a adoção da T.I. e a definição dos montantes envolvidos.

Esta mesma limitação, enseja a sugestão de se retomar o tema, analisando outros mercados e abordando com maior profundidade o estudo deste processo, sob a ótica da cadeia de valor. Esta análise também passa pela avaliação dos fatores de sucesso de adoção de T.I., especificamente daquele referente à determinação das aplicações estratégicas da tecnologia, como por exemplo da decisão de engajamento a mercados eletrônicos, que poderiam ser incluídos nesta proposta.

Outra limitação do estudo, está ligada à avaliação dos fatores relacionados à organização e sua modificação para usufruto completo da adoção da tecnologia. Como exemplo podemos citar a afirmação, por parte da gerência de que a adoção da T.I. proporcionou à equipe melhor aproveitamento do tempo, fato ,que não pode ser comprovado por falta de dados específicos, ficando também aí a sugestão de se explorar o tema relacionado.

Por ter-se restringido a um estudo exploratório, o presente trabalho obviamente abre a possibilidade de estudos complementares em muitas direções, sendo que algumas delas foram listadas a seguir:

- Ampliação do estudo para outros setores, utilizando recursos de pesquisa quantitativa
- Identificar questões relacionadas com o retorno do investimento, respondendo como as empresas se propõe a medir a contribuição real da T.I.
- Avaliar o impacto da T.I. sob a ótica do comprador.

Naturalmente o setor de serviços também poderia ser contemplado, se a reflexão for feita em termos de "B. to B.", pesquisando-se em instituições financeiras o resultado da implantação de soluções de T.I.

BIBLIOGRAFIA

ALLEN, Thomas John e NORTON, Michael S. Scott . *Information Technology* and the Corporation of the 1990's . Oxford University Press, 1994

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Business Marketing Management. 1998,

ARNDT, Joan. Toward a concept of domesticated markets. 1979, .

BAKOS, J.Y. A Strategic Analysis of Eletronic Marketplaces. MIS Quarterly, vol 15, number 3,1991

BARROSO DE SIQUEIRA, Antonio C. *Marketing Industrial: Fundamentos para ação business to business.* S.Paulo. Atlas,1992

BONOMA, T. Case research in marketing: opportunities, problems and process. Journal of Marketing Research. v22, may 1985

BONOMA, Thomas V.; SHAPIRO, Benson P. Sucesso e Marketing Industrial. S.Paulo. Harbra, 1991,

BORIN, Mario Antonio . *Participação em feiras e exposições como elemento da estratégia promocional das empresas do mercado industrial* – Dissertação de Mestrado, FEA, USP, 1996 .

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. S.Paulo . Pioneira,1992

BRESNAHAM,T.; BRYNJOLFSSON, E.; HITT, L. IT, Workplace, Organization and the Demand for Skilled Labor: A Firm Level Analysis. 2000

BRETZKE, Miriam. O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real: integração entre tecnologia da informação e marketing. Tese de Doutorado, EAESP-FGV,1999

BROOKE,G.M. The Economics of Information Technology: Explaining the Productivity Paradox.1992

BRYNJOLFSSON, Erik . Some Estimates of the Contribution of Information
Technology to Consumer Welfare . Cambridge: Working Paper, MIT Sloan
School, 1994

; HITT, Lorin M. Information Technology, Organizational

Transformation and Business Performance. http://ebusiness.mit.edu/erik

_____; YANG,Shinkyu. Advances in Computers. Cambridge: Academic press, vol.43,pg179-214,1996

_____; YANG,Shinkyu. Information Technology and Productivity: A Review of the Literature. Cambridge: Academic press,1996

CARPENTER, Edmund ; MCLUHAN, Marshall . Revolução na Informação – R.Janeiro : Zahar, 1974

CASTRO, Claudio de Moura – A Prática da Pesquisa, S.Paulo, MacGraw-Hill, 1977

CHAN, Maria. O uso comercial da Rede Internet pela Indústria Farmacêutica no Brasil: Um estudo de Caso. Dissertação de Mestrado, São Paulo, FEA – USP, 1998

COE, John M. Study Sales force automation. Business Marketing, August, 1997

COREY, E. Raymond. *Industrial Marketing- Cases and Concepts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983

DENSER, Walter de Almeida. Sistema de Informações em Marketing, um Modelo de Tratamento do Fluxo de Informações de Marketing Não Estruturadas. Dissertação de Mestrado apresentado a Universidade de São Paulo . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1979.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. Journal of Marketing, Vol.62, April 1998

DWYER, F., Robert; SCHURR, Paul H., OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, vol.51, p.11-27,1987

FLETCHER, Keith . Marketing management and information technology. 1990,

GODOY, Arilda Schmidt. *A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas*. Revista RAE, S. Paulo : v.35 ,n.3, 1995

GOLDMAN SACHS. B2B: To Be or Not 2B? High Technology Group Whitepaper. November, 1999

HITT, Lorin and BRYNJOLFSSON, Erik. *Productivity, Profit and Consumer Welfare*: Three Different Measures of Information Technology's Value. Cambridge: Working Paper, MIT Sloan, 1996

H OOLEY, Graham K. & SAUNDERS, John, *Posicionamento Competitivo*. S.Paulo. Makron Books.1996

HOLTJE, Herbert; MAZZON, José Afonso; GUAGLIARDI, José A. Marketing, Exercícios e Casos, S.Paulo: McGraw-Hill, 1979

HUNT, Shelby D. General Theories and the Fundamental Esplanada of Marketing, Journal of Marketing, vol.47, p.9,1983

HUTT, Michael D., SPEH, Thomas. Business Marketing Management: A Strategic view of Industrial & Organizacional Markets. Orlando. Hartcourt, 2000

JOHNSTON, H.R.; VITALE, M. R. Creating Competitive Advantage with Interorganizational Information Systems. MIS Quarterly, 12,1988

JOHNSTON, Wesley J. e BONOMA, Thomas V. The Buying Center: Structure and Dynamics. Journal of Marketing, Summer 1981

KOTLER, Philip . Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation and Control . New Jersey: Prentice-Hall, 1997

KOTLER, Philip . Marketing para o século XXI. S.Paulo. Futura,1999

LAMBIN, Jean J. Marketing Estratégico. Madrid: McGraw Hill,1995

LAS CASAS, Alexandre L. Administração de Vendas . S.Paulo: Atlas,1998

LUCAS Jr., Henry C. Information Technology for Management. 1997,

MALONE, Thomas W., YATES, Joanne e BENJAMIN, Robert I. *Eletronic Markets and Eletronic Hierarchies*. Comunications of the ACM, vol.30, 1987

MCFARLAN, F.W. Information Technology Changes the Way You Compete. Harvard Business Review, May-June, 1984,

MCKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento. R. de Janeiro. Campus, 1992

MOREIRA, Júlio C. T. *Treinamento de Equipes de Vendas* .Dissertação de Mestrado, PUC, 1999

NOORDEWEIER, Thomas G.; JOHN, George & NEVIN, John R. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. Journal of Marketing, Oct.1990

PARSONS, Gregory L. *Information technology:A new competitivr weapon*. Sloan Management Review, 1983

POUNDS, Willian F.;HAX, Arnoldo: SCOTT-MORTON, Michael; ALLEN, Thomas; BITRAN, Gabriel, *PROFIT Objectives*. http://mitsloan.mit.edu/research/profit/profit.html - 29/10/1999

PORTER, M.; Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, Editora Campus, RJ, 1986

ROACH, Stephen S. America's Technology Dilemma: A Profile of the Information Economy. Morgan Stanley Special Economy Study, April, 1987

ROCHA, Angela da ; CHRISTENSEN, Carl . *Marketing, Teoria e Prática no Brasil* . S.Paulo: Atlas,1992

RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira - Notas de aula - Disc. Marketing Industrial - FEA . USP , 1998

SELLTIZ, C. et all. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. S.Paulo. EDUSP,1975

SEMENIK, Richard J. e BAMOSSY, Gary J. Princípios de Marketing, Uma Perspectiva Global . S.Paulo: Makron Books,1995

SHAW, Robert; STONE, Merlin. Marketing com Banco de Dados, Database Marketing, entendendo e implantando o marketing com banco de dados em qualquer tipo de empresa, Editora Atlas, S.Paulo,

SOUZA, Cesar A. de, Sistemas integrados de gestão empresarial: Estudos de casos de implementação de sistemas ERP. Dissertação de Mestrado, FEA-USP,2000

VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento (Aftermarketing) . S.Paulo: Atlas, 1992

VIEIRA, Anna da Soledade . Bases para o Brasil na Sociedade da Informação: Conceitos, Fundamentos e Universo Político da Indústria de Serviços de Conteúdo .Brasília: IBICT ,Comitê Gestor da Internet ,1998

WEBSTER Jr, Frederick E. *Industrial Marketing Strategy*. N. York: John Wiley & Sons,1991
_______; WIND, Yoran. *O Comportamento do Comprador Industrial* S.Paulo: Atlas,1975

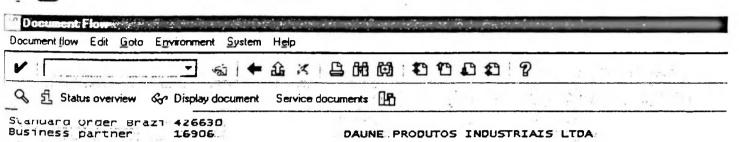
YIN, Robert K. Case Study Research/Design and Methods. Newbury Park: 1989

Milton Campos 08/11/00 18:17

Para: Maria Isabel Almeida/SaoPaulo/BR/Borden@Borden

cc:

Assunto: Milton



Document	Date	overall processing status
order 426630	18.10.00	Completed
		Completed
Picking request 20001018	18.10.00	Completed
	18.10.00	complete
Invoice 90421459 // 087331-1	18.10.00	Completed
Accounting document 90421459	18.10.00	Not cleared
. Shipment 7342	18.10.00	Shipment Completed

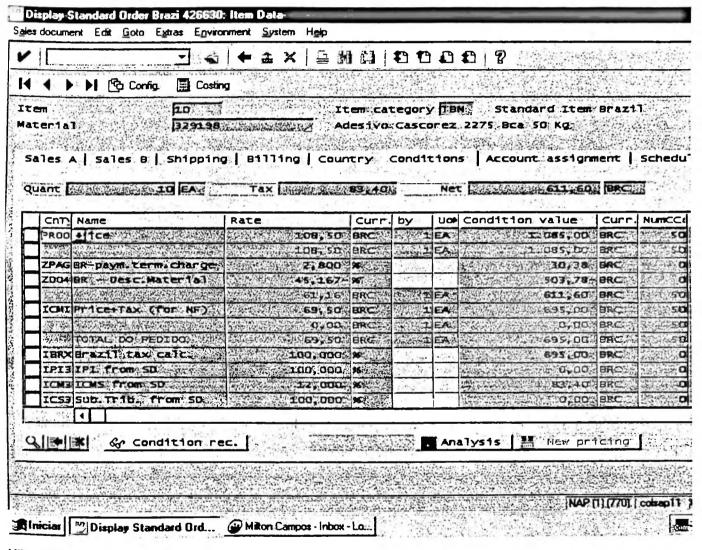
Wilton Campos.



Para: Maria Isabel Almeida/SaoPaulo/BR/Borden@Borden

CC:

Assunto: Milton



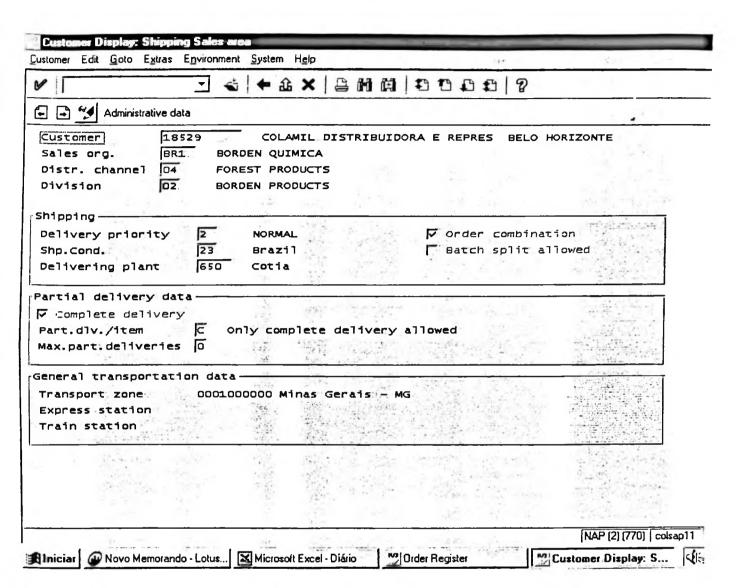
Milton Campos.

·]	▼	◆ a × B 附前	29 29 19 49 1	Ð
☑ 🗗 😘 Admir	nistrative data		12556	<u> </u>
				•
Customer	18529	4 -		
Address	8.			
Title	3		-5	34 35 5
Name	COLAMIL DISTRI	BUIDORA E REPRES LTD	A Search term	SPCOLAMIL
4	,,202 (1)2	10 to		
A THE SHAPE THE			-	
-	100	7 h. 7 h.	-	30 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 -
Street	R CAMBORIU 18	att the second	PO box	and the state of t
City	BELO HORIZONTE	The second second	Postal code	30830-300
District	ALIPIO MELO	and the second section	140,000	1
Water State			PO box PCode	in the bearing in the
Country	BR Brazil		Region	MG
Communication		- Ac 49	Ya - sa I i	1 4 4 4 4 1 2 M
Language key	and the state of t	Telex number [44.
	0XX31-476-7000		31-4767000	and the state of t
Telephone:2	12	Teletex number		Maria Maria
Telebox	And the American State of the American	Data line	Address Land Co.	
	A A A A A A A A A A A A A A A A A A A		The same of the sa	
40.00			A Comment	HAR THE WAY WAS A
2 - A	2101			
	4		AL SIL	
		*		NAP (2) (770)

ustomer Edit <u>G</u> oto E	atras Environment System Help
4 1	」 4 ← A × 量 H 間 む む む む 9
🗗 🗗 🔧 Administra	tive data
Customer	18529 COLAMIL DISTRIBUIDORA E REPRES BELO HORIZONTE
Account control	The second of th
Vendor	Authorization
Trading partner	
Tax information	
Tax code 1	64394539000155 Equalizatn tax
Tax code 2	Sole proprietor
Tax code 3	0629804530006
Tax code 4	
Fiscal address	Walker W. Committee of the Committee of
County code	VAT reg.no. More
City code	O62 Jurisdict. code MG
ICMS law	ICO SubTrib group I ICMS-exempt
IPI law-	IPO TPI-exempt
CFOP category	O
Reference data/a	rea
Location no. 1	0000000 Location no. 2 000000 Check digit 0
Industry	DO SKA NIGHT CONTRACTOR OF THE SECOND CONTRACT
Train station	Land Milkinder (1986) and a second of the se
Express station	and a structure of the decision and south on the most
Transport zone	0001000000 Minas Gerais - MG Location code
14 may 1 1	
	NAP (2) [770] cols

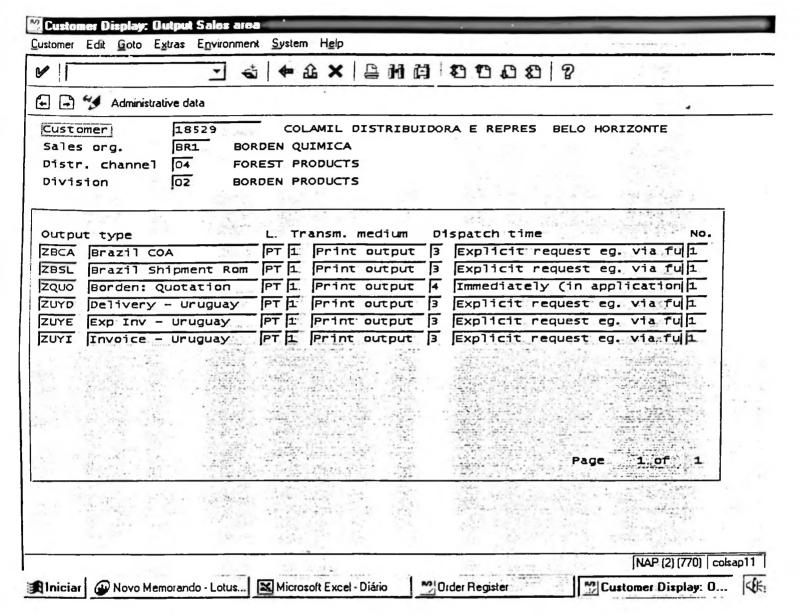
		→	班 🗶 🚍	州	8 63 63	
🖅 🥰 😘 Partner details Visiting hours Administrative data						
Customer 18529 COLAMIL DISTRIBUIDORA E REPRES BELO HORIZONTE				ORIZONTE		
Name	-		Telep	phone1	Department	
First name		**************************************	Form	of address	Function	And the sail
WAGNER			031-4	767000		The same of the sa
and the state of	1010	and the second s		Committee in		
	2					
		4				455
3						
		erroller i erroller				and in the Comment
- 6 - C	74					arring district se
H-4, 142	170					
sir tal						
C. Carlotte Co.	7	ura ay avraida ya				
180 to 17	11.30				Page	1 of 1
	73	War established		en e	The state of	The Same
	4	4.3.4				
		Marian Maria		Na.		- 25
		1 2 2				
o foreign trade data ha						NAP (2) (770) cc

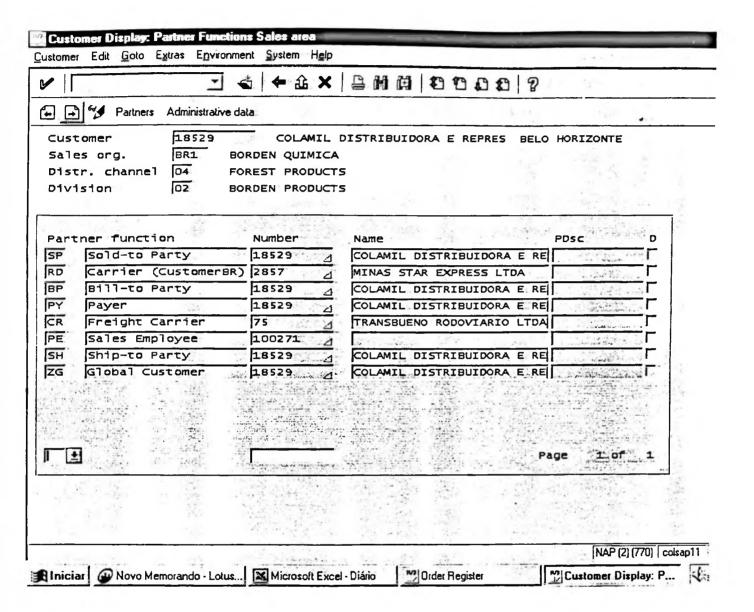
/	三 4 4 A X B M 网	1 ១១១១ ១	?
Administrat			~.
Customer	18529 COLAMIL DISTRIBUI	DORA E REPRES BE	LO HORIZONTE
Sales org.	BR1 BORDEN QUIMICA		and the same of th
Distr. channel	04 FOREST PRODUCTS		
Division	DZ BORDEN PRODUCTS		
			and they are
ales order —			
Sales district	FORO3 WOOD ADHESIVES	Order probab.	100 ×
Sales office	0013 PERFORMANCE ADHESIVE	Auth. group	and the second second
Sales group	019 BRAZIL-SOUTH EAST	Item proposal	7
Customer group	45 Distribution	Acct at cust.	and the same of th
ABC class			
Currency	BRC	Exch.rate type	4
Rounding off	Γ		
j. 4		fort.	
ricing/Statisti	CS	1.0. 99191	and the second s
Price group	01. BULK BUYER		
Lust.pric.proc.	1 STANDARD	0.49	
Price list type	- Carried to Carried the Carried to Carried the Carried the Carried to Carried the C		
Cust.stats.grp	6 INDUSTRY		
		A STATE OF THE PARTY OF THE PAR	
There is the first			
The same of the sa			
1,4			
		120	



Customer Edit Goto Ex	tras E <u>n</u> vironment <u>S</u> ystem H <u>e</u> lp	199
V	」 4 ← 6 × 1 章 M 篇 む む む む 1 2	> -
Licenses	Administrative data	
Customer	18529 COLAMIL DISTRIBUIDORA E REPRES BE	LO HORIZONTE
Sales org.	BR1 BORDEN QUIMICA	
Distr. channel	04 FOREST PRODUCTS	
Division	D2 BORDEN PRODUCTS	
	A STATE OF THE STA	The Section of
Billing		
[Man.inv.maint	. Rebates Pricing	
Billing sched.		
Inv.list sched.		
Delivery and pay	ment terms	F 1 70 at
Incoterms	FOB FRETE CLIENTE	
Payment terms	BR66 Paym.guar.	proc. CUST
Cred.contr.area	BR	
Ada;		
Accounting -	The residence of the court of t	1 10.2 0. 1 1.
AcctAssgGr	01 DOMESTIC REVENUES	
and the same		
Brazil tax calc.	Wiles	2012 2017
Tax classific.	1 Liable for Taxes	4
Marin Topic		A TOTAL STATE OF THE STATE OF
3-	The second of th	State (4-19)
		entre Tra
		NAP (2) (770) colsar
170		Customer Display: BL.

V-





Milton Campos.