

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

HEITOR LEOPOLDO NOGUEIRA COUTINHO

**A Estratégia de Relacionamento com
Clientes na Indústria**

Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior

**BELO HORIZONTE
2002**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

HEITOR LEOPOLDO NOGUEIRA COUTINHO

**A Estratégia de Relacionamento com
Clientes na Indústria**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior

BELO HORIZONTE
2002

AGRADECIMENTOS

Esse foi um trabalho que demandou um grande número de contribuições e foi possível graças a muitos colaboradores. A todos aqueles que participaram da pesquisa, direta ou indiretamente, deixo aqui a minha imensa gratidão.

Aos professores e orientadores Moacir de Miranda Oliveira Junior e Georges Blanc, pelo apoio intelectual, pela disposição e atenção dispensados durante nosso convívio.

Ao professor e amigo Carlos Francisco Gomes, que me orientou quando da elaboração do pré-projeto de pesquisa.

Ao professor e amigo Dr. Carlos Alberto Gonçalves por sua indicação, apoio e pelo estímulo ao ingresso no Mestrado.

Aos executivos Alonso Starling Neto e Donsu André Cho, sem os quais seria impossível a condução desse trabalho.

Ao Senador Eduardo Azeredo e Rodrigo Rebelo Horta, da BMS, que patrocinaram essa pesquisa.

Aos colegas de mestrado Eduardo Silva Ladeira, Leonardo Gomes e Fábio Horácio, pela amizade e pelo saudável companheirismo.

Aos professores do mestrado Dra Janete Bertucci, Dr. Paulo de Tarso Resende e Dr. José Marcio de Castro pela colaboração e assistência em diferentes momentos.

À minha família, pelo apoio incondicional e convívio sempre estimulante.

ABSTRACT

The current study analyses different ways by which an industrial company maintains long-term relationships with its clients.

This research dealt with the need of a strategic treatment as to relationships with clients so that greater profitability can be obtained. It can be noticed that knowledge intensive services have brought relevant results to companies. Within such a context, the networks of inter organizational relationships, learning and the systemic management of knowledge and relationship have been an important differential source of competitiveness in the market.

Empiric surveys were held in three business units of a wire producing multinational company and in three of its main clients. The main research tool used was an open research structure for interviews, besides technical visits. A field research plan was also applied as a protocol, which forecast obtaining sources for data collecting such as the results obtained by organizations, contracts, management information from databases, agreements and e-mails about the relationship.

The results of the surveys made clear some unique contributions such as: the need for continuous value creation in search of management excellence though client focused innovation; the presence of a culture based on relationships and market oriented and of a structure organized to such end; knowledge as the basis of relationships established through human resources skills and experience; the risks that exist within integrated relation; the role of information technology in the running and optimization of the business relationship processes.

RESUMO

O presente estudo analisa as diferentes formas pelas quais uma empresa do setor industrial mantém relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

O trabalho de pesquisa abordou a necessidade de se dar um tratamento estratégico às relações com clientes para obtenção de maior lucratividade. Percebe-se que a prestação intensiva de serviços em conhecimento tem trazido resultados relevantes às empresas. Nesse contexto, a rede de relacionamentos interorganizacionais, o aprendizado e a gestão sistematizada dos relacionamentos e do conhecimento têm sido uma importante fonte diferencial de competitividade no mercado.

Foram realizados levantamentos empíricos em três Unidades de Negócio de uma empresa multinacional de produção de arames e em seus principais clientes. O instrumento principal de coleta foi um roteiro aberto de pesquisa para as entrevistas, além de visitas técnicas. Utilizou-se também um plano de pesquisa de campo, sob a forma de um protocolo, onde se previa a obtenção de fontes de coleta de dados, tais como resultados obtidos pelas organizações, registros contratuais, registros de informações gerenciais em Bancos de Dados, acordos e e-mails acerca do relacionamento.

Os resultados dos levantamentos evidenciaram, entre outras, algumas contribuições especiais: a necessidade da criação continuada de valor na busca da excelência gerencial, através da inovação com foco em cliente; a presença de uma cultura centrada em relacionamento e orientação a mercado e de uma estrutura organizada para esse propósito; o conhecimento como base de sustentação dos relacionamentos, estabelecido através da habilidade e experiência dos recursos humanos; os riscos existentes em uma relação mais integrada; e o papel da tecnologia da informação na administração e otimização dos processos de relacionamento empresarial.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo 1 - O PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
1.1 - Definição do Problema de Pesquisa.....	4
1.2 - Objetivos da Pesquisa.....	7
1.3 - Justificativa da Pesquisa.....	8
Capítulo 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 - Posicionamento Estratégico e Proposição de Valor.....	10
2.1.1 - Estratégias Genéricas na Indústria.....	10
2.1.2 - A Maturidade das Relações.....	12
2.1.3 - A Implantação da Estratégia.....	22
2.1.4 - Sustentando a Estratégia.....	25
2.1.5 - Resumo.....	28
2.2 - Aquisição de Conhecimento do Cliente.....	32
2.2.1 - Absorção, Análise e Disseminação de Conhecimento.....	32
2.2.2 - Transformando Informações em Conhecimento Estratégico.....	36
2.2.3 - A Vantagem Competitiva da Cooperação.....	43
2.3 - Gestão das Relações com Clientes.....	51
2.3.1 - Marketing de Relacionamento Empresarial.....	51
2.3.2 - Plano Estratégico e a Diferenciação da Base de Clientes.....	54
2.3.3 - Um Modelo de Interação.....	57
2.3.4 - Personalização do Relacionamento com Clientes.....	61
2.3.5 - O Papel da Tecnologia da Informação.....	62
2.3.7 - A Cultura da Organização Orientada a Relacionamento com Clientes.....	69
2.3.8 - Conclusões.....	72
Capítulo 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA.....	74
Capítulo 4 – A PESQUISA DE CAMPO.....	77
4.1 - O Relacionamento Estratégico com Clientes na Indústria de Transformação.....	77
4.2 - O Caso da Unidade de Negócio de Solda e Grampeação.....	80
4.3 - O Relacionamento com Outros Setores.....	88
Capítulo 5 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
ANEXOS.....	112

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 2.1 – Estratégias Genéricas	12
Figura 2.2 – O Espectro dos Relacionamentos.....	14
Figura 2.3 – Características do Espectro dos Relacionamentos.....	15
Figura 2.4 – Rentabilidade do Relacionamento Individual ao Longo do Tempo.....	16
Figura 2.5 – O Modelo Delta.....	17
Figura 2.6 – Características das Três Opções para Posicionamento Estratégico.....	20
Figura 2.7 – O Papel dos Processos Adaptativos em Suportar a Estratégia	24
Figura 2.8 – Visão Integrada da Estratégia de Relacionamento	29
Figura 2.9 – Uma Comparação entre as Estratégias de Relacionamento com Clientes	31
Figura 2.10 – O Triângulo Estratégico.....	37
Figura 2.11 – Otimização da Comunicação com Clientes	41
Figura 2.12 – Marketing de Relacionamento: Estratégias de Migração	55
Figura 2.13 – Estratificação de Clientes.....	57
Figura 2.14 – Como a Lealdade Afeta o Comportamento.....	58
Figura 2.15 – Fluxo de um Processo de Data-Warehousing.....	60
Figura 2.16 – O Eco sistema CRM.....	62
Figura 2.17 – A matriz dos Relacionamentos	66
Figura 2.18 – Características dos Quadrantes Principais.....	67
Figura 2.19 – Inteligência de Negócios.....	68
Figura 4.1 – Fluxo do Processo de Produção e Distribuição de Eletrodos.....	82
Figura 4.2 – Estrutura Organizacional da Unidade BTC.....	88
Figura 4.3 – Resultado da Implementação do Programa de Fidelidade no Setor.....	91
Figura 4.4 – Crescimento de Vendas em Função do Programa Fidelidade.....	92
Figura 5.1 – Resumo das Conclusões da Pesquisa.....	99

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa objetiva o estudo do relacionamento da Belgo Bekaert Arames com seus clientes, no contexto da relação entre empresas. A Belgo Bekaert Arames é uma associação da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira com a N. V. Bekaert, da Bélgica. O negócio da empresa é a produção de arames para diferentes Segmentos de Mercado e aplicações, a partir do fio-máquina, um aço do tipo longo produzido pela indústria siderúrgica.

A Corporação Belgo Bekaert é constituída pela Belgo Bekaert Arames situada em Contagem-MG e Sabará, a Jossan da Bahia e uma fábrica situada em Osasco-SP e por outra na cidade de Hortolândia- SP. A empresa fornece uma linha bastante diversificada de produtos, obtidos a partir de 18.615 processos diferentes de fabricação para atender a um mercado de 6.000 clientes cativos. A produção de arames da empresa gira em torno de 40.000 toneladas/mês.

Neste estudo, averiguaremos as mudanças que ocorreram nas estratégias da organização em função da adoção da gestão das relações com clientes corporativos, nos processos de relacionamento e no uso de aplicações de tecnologias da informação, especialmente aquelas que foram implementadas no ambiente Web.

Esperamos com este estudo, que a análise dos resultados obtidos com a implantação de estratégias de relacionamento e a gestão da inteligência de negócios, resultante desse processo, possa trazer importantes informações sobre essa prática no setor industrial.

Os fatores de competitividade, agora submetidos a exigências internacionais, dependem da capacidade da indústria de inovar e de melhorar. Desta forma, os

processos de interação entre empresas e a criação e assimilação de conhecimento exercem um papel importante no contexto da competição.

Esta é a abordagem deste trabalho, que tratará de questões estratégicas e táticas da gestão empresarial em uma nova era e objetiva a análise dos resultados alcançados na utilização de novos modelos, processos e tecnologias criados para esse fim.

O estudo está organizado em cinco partes. O capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa que este estudo se propõe a desenvolver, os objetivos gerais a serem alcançados e a justificativa da escolha e pesquisa sobre o tema.

O capítulo 2 faz uma revisão acerca da literatura sobre estratégias de relacionamento com clientes, com o objetivo de enriquecer o trabalho com as contribuições da literatura em administração do conhecimento, da literatura em administração estratégica, da literatura em administração e marketing de relacionamento, da literatura em aprendizagem organizacional, e da literatura em administração de sistemas de informação. Esta parte foi dividida em três sub-capítulos: o primeiro descrevendo a abordagem teórica dos posicionamentos estratégicos sobre a temática e as proposições de valor; o segundo abordando a literatura de gestão do conhecimento e a teoria sobre absorção, análise e disseminação de conhecimento sobre clientes; e o terceiro tratando dos aspectos táticos da gestão do relacionamento tais como o Marketing, a cultura e a organização de empresas orientadas a mercado.

No capítulo 3 é exposta a metodologia da pesquisa, demonstrando-se, de forma sucinta, o modo como foi executada a investigação, as proposições e restrições, as razões da escolha e a estratégia de levantamento.

O capítulo 4 apresenta a pesquisa de campo e analisa os resultados empíricos, procurando retratar todas as questões enunciadas relativas ao relacionamento entre empresas e aos fatores de competitividade. Finalmente, o capítulo 5 discute os

resultados que foram obtidos, apresenta conclusões, limitações de um estudo de caso e fornece sugestões sobre algumas perspectivas.

Capítulo 1 - O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 - Definição do Problema de Pesquisa

A obtenção de fontes de vantagem competitiva sustentável em uma economia do conhecimento tem sido o grande desafio para as organizações. Atuamos em um contexto socioeconômico instável que tem origem na aceleração do ritmo e profundidade das mudanças em nossa sociedade e no aumento da competitividade dos mercados globais.

A competição tem se intensificado progressivamente, na medida em que recursos de conectividade como a Internet e sistemas de informação passam a ser amplamente utilizados, proporcionando maior disseminação de informações e poder aos compradores. Tais sistemas têm permitido que as empresas possam obter comparações competitivas de preços e especificações de produtos, precisas e atualizadas, em um curto espaço de tempo.

Conseqüências como a redução das margens das empresas fornecedoras e a facilidade com que os clientes mudam de parceiros têm sido verificadas em determinados setores da economia, o que representa uma ameaça à competitividade e sobrevivência das organizações.

“A tendência da Internet é a de alterar a estrutura da indústria, de forma a refrear a lucratividade geral, tendo um efeito nivelador nas práticas de negócios, reduzindo a habilidade das empresas em estabelecer vantagens operacionais que possam ser sustentadas” **(Porter, 2001, p.64).**

Portanto a natureza e a dinâmica da competição têm afetado os negócios, o que exige mudanças nos processos organizacionais e na gestão empresarial. A resposta a esses desafios parece estar na iniciativa de formulação de novas estratégias, que privilegiem a inovação, tanto gerencial como tecnológica.

E é na busca de eficácia organizacional como solução para o aumento do tempo de sustentação de vantagens competitivas que as empresas têm centrado esforços na melhoria do relacionamento com seus clientes. Para **Deise** (2000), a base da competição está mudando, e a vantagem competitiva deriva mais da qualidade do relacionamento e menos dos fatores tradicionais até então praticados. A capacidade da empresa de aumentar sua participação no mercado depende da gestão adequada do relacionamento com clientes.

Assim, as estratégias centradas no cliente passam a ser prioridade de muitas empresas neste momento e crescem os motivos para que as mesmas estabeleçam relacionamentos que proporcionem melhoria nos índices de retenção de clientes e aumento de participação nos negócios; definam estratégias para proteção e aumento de margem por unidade; criem novos mercados e uma nova forma de planejar transições exequíveis e sistemáticas para uma era mais interativa.

O modelo operacional de empresas que possuem estratégias focadas em clientes possui características que incluem:

- “. Obsessão com processos essenciais de desenvolvimento de soluções, gerenciamento de resultados e gerenciamento de relacionamentos.
- . Uma estrutura que delega as tomadas de decisões aos funcionários próximos aos clientes e lhes dá autoridade para agir e fazer o acompanhamento das suas decisões.
- . Sistemas gerenciais voltados para a criação de resultados para clientes.
- . Uma cultura que prefere soluções específicas em vez de genéricas, que prospera com relacionamentos profundos e duradouros com os clientes” (**Treacy e Wiersema, 1995, p. 62**).

Para competir de uma forma totalmente orientada para o cliente, a empresa que se relaciona comercialmente com outras empresas na indústria, precisa interagir toda a gama de suas funções empresariais ao redor do objetivo de satisfazer às necessidades individuais de cada cliente. Isto envolve não somente Marketing, atendimento à

empresa cliente, gerenciamento de vendas e de canal, mas também produção, logística, sistemas de medição e indicadores financeiros.

Diante do exposto, o problema desta pesquisa consiste em examinar as estratégias, práticas e tecnologias que estão sendo utilizados por uma empresa industrial no relacionamento com as empresas clientes.

Este estudo visa identificar quais são os resultados que a empresa vem obtendo ao adotar estratégias de relacionamento com seus clientes na indústria. Especificamente investigaremos ***como a implementação de estratégias de gestão do relacionamento com clientes pode afetar a competitividade dessas organizações.***

Adicionalmente, esta pesquisa se propõe a responder às seguintes questões em relação ao problema:

Quais modificações ocorreram nas estratégias nas Unidades de Negócios em função da adoção de processos sistematizados de gestão do relacionamento entre empresas?

Quais as dificuldades de implementação e riscos da estratégia de relacionamento para empresas fornecedoras e seus clientes?

Qual o papel desempenhado pelas tecnologias da informação e comunicação na gestão do relacionamento entre empresas?

1.2 - Objetivos da Pesquisa

O presente trabalho visa o estudo aprofundado de um caso de implantação de um modelo de gestão do relacionamento, entre empresas, em um grupo de empresas do setor de trefilação de arames. Essa iniciativa poderá ser comparada com outros casos de implantação deste mesmo modelo, sob abordagens e estratégias de implementação diferentes. Serão avaliadas as prioridades estabelecidas pelas empresas, a metodologia de implantação, as dificuldades enfrentadas com as mudanças, os recursos adotados e os resultados obtidos após o tempo de utilização.

Como resultado, pretendemos validar e estabelecer as melhores práticas dos processos de relacionamento entre empresas, na relação fornecedor/cliente, para a busca de maior competitividade.

Objetivos específicos:

Avaliar os resultados da utilização do foco estratégico em relacionamento com clientes nas relações entre empresas, na indústria.

Analisar as dificuldades de um processo de implantação de estratégias de relacionamento.

Analisar as vantagens da utilização da tecnologia da informação como ferramenta estratégica das organizações.

1.3 - Justificativa da Pesquisa

Muitas empresas sempre competiram baseadas em estratégias de liderança em custos (**Porter, 1986**), utilizando-se da publicidade para divulgar que seus produtos eram significativamente mais baratos que os do concorrente. Estratégias de liderança em custos são ainda importantes, mas devido à fragmentação e “comoditização” dos serviços, está cada vez mais difícil competir com base somente em preço.

Segundo **Brown** (2000), o declínio das margens e o acirramento da competição estão acontecendo em todos os setores industriais, o que cria novos desafios para as empresas. Nesse sentido, as organizações necessitarão entender melhor as necessidades dos clientes.

A importância principal deste estudo consiste na melhor compreensão das mudanças que estão ocorrendo na indústria, um segmento que usualmente apresenta ciclos mais longos de transformação. O melhor entendimento acerca do posicionamento da Belgo Bekaert Arames, quanto à economia do conhecimento, pode ser de real relevância para o setor industrial.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de avaliar os resultados obtidos na implantação de metodologias para uma melhor interação, criação de soluções e para o aumento da retenção de clientes com base na gestão do relacionamento, uma vez que esta iniciativa tem sido adotada como uma estratégia de sustentação de longo prazo para as organizações.

Para a Belgo Bekaert Arames a pesquisa procurará identificar o quanto tem sido efetiva a estratégia focada no relacionamento e apresentará as principais diretrizes para a melhoria dos processos de implantação desse novo conceito. O estudo das questões relativas à efetividade da implementação de estratégias de relacionamento entre empresas na indústria, trará contribuições significativas quanto ao aumento de rentabilidade por cliente, quanto ao resultado obtido pela competição baseada em serviços agregados, quanto ao alcance obtido pelos diversos canais de comunicação e quanto à contribuição proporcionada pelo uso dos recursos de tecnologia da informação.

É recente a adoção de processos e tecnologias de relacionamento entre empresas e os resultados obtidos com esta estratégia não foram devidamente apurados e analisados. O Brasil é um país com um cenário propício à adoção deste modelo, pois graças a uma situação econômica mais estável e preparada para voltar a crescer, as empresas estão aprimorando suas qualidades competitivas.

Do ponto de vista teórico, podemos considerar que este estudo busca delinear e examinar as recentes idéias no campo da gestão do relacionamento com clientes no mercado entre empresas. O melhor entendimento dos processos, das metodologias, das tecnologias e da gestão empresarial nesta nova economia trará especiais contribuições para a indústria, objeto das preocupações desta análise.

Esta pesquisa apresenta uma perspectiva dos benefícios que as corporações estão obtendo com seus modelos de negócios focados nesta modalidade.

Capítulo 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas e discutidas as principais teorias acerca das visões estratégicas centradas em relacionamento com clientes, os posicionamentos competitivos, as formas pelas quais as estratégias se sustentam e como são implementadas nas organizações.

2.1 - Posicionamento Estratégico e Proposição de Valor

2.1.1 - Estratégias Genéricas na Indústria

Para representar posições estratégicas alternativas em um setor, **Porter (1986)** introduziu o conceito de três abordagens genéricas para superar as outras empresas em uma indústria.

A primeira estratégia consiste em atingir a *liderança no custo* total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais e minimização de custo em vários processos de uma organização.

Uma posição de baixo custo protege a empresa contra as forças competitivas porque o negócio só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente, mais eficiente, tenham sido eliminados, e porque os concorrentes sofrerão antes as pressões competitivas.

Porém esta estratégia é vulnerável a riscos, por basear-se na escala ou na experiência como barreiras de entrada. Mudanças tecnológicas, por exemplo, podem

anular o investimento ou o aprendizado anteriores. Novos entrantes poderão aprender, a baixo custo, por meio de imitações ou de sua capacidade de investir em instalações modernas. A atenção centrada no custo também pode impedir a visão da necessidade de mudança nos produtos ou nas estratégias de marketing.

A segunda estratégia consiste em *diferenciar* o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Para uma empresa se diferenciar podem ser utilizados métodos baseados em tecnologia, projeto ou imagem da marca, serviços sob encomenda e várias outras dimensões.

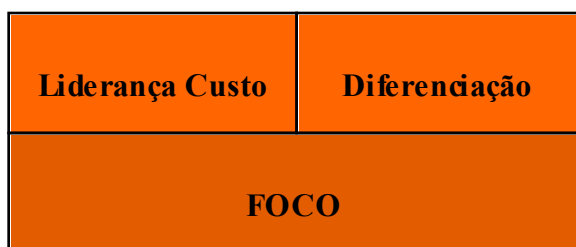
Essa é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque a diferenciação cria uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas, embora de um modo diferente da liderança de custo. Os consumidores se tornam mais leais com relação à marca e com menor sensibilidade ao preço.

Tudo isso faz com que ocorra isolamento contra a rivalidade competitiva. Entretanto, alcançar a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma ampla parcela de mercado. Em geral requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com elevada participação de mercado. Abordaremos mais profundamente essa questão ao tratarmos de posicionamentos sustentáveis nas estratégias de soluções para os clientes **(Hax e Wilde II, 2001)**.

Também a estratégia de diferenciação pode acarretar riscos. Grandes diferenças de custo entre concorrentes que adotam a liderança de custo e os que adotam a diferenciação, podem impedir a lealdade. À medida que os compradores se tornam mais sofisticados, a sua necessidade em relação ao fator diferenciação diminui. Além disso, a imitação reduz a diferenciação percebida, um fato que ocorre quando a indústria amadurece.

A terceira estratégia genérica consiste no *foco* em um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou em um mercado geográfico. A premissa básica é de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito

mais efetivamente do que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos. A figura a seguir ilustra as três estratégias genéricas.



Fonte: Porter, 1986.

Fig. 2.1 – Estratégias Genéricas

A diferenciação alcançada pelo enfoque ou as vantagens de custo de atender um alvo estreito podem ser eliminadas pelo diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado. As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo, podem se reduzir.

2.1.2 - A Maturidade das Relações

Treacy e Wiersema (1995) defendem que as empresas que fornecem níveis extraordinários de valor distintos a grupos de clientes cuidadosamente selecionados, impedem que outras empresas possam concorrer, adotando modelos tradicionais de competição. Da mesma forma, **Day (2000)** argumenta que a base dos relacionamentos começa com a expectativa de benefícios mútuos, onde as trocas com agregação de valor maximizam esse valor para toda a vida. Nenhuma empresa pode ter sucesso atualmente tentando ser tudo para todos. É necessário encontrar valor único que somente ela pode entregar ao mercado escolhido.

“A seleção de uma disciplina de valor é um ato central, que dá forma a todos os planos e decisões subseqüentes que a empresa toma, colorindo toda a organização, das suas competências à sua cultura. Na verdade, a escolha de uma disciplina de valor define o que uma empresa faz e, portanto, o que ela é” **Treacy e Wiersema (1995) p. 14.**

A promessa que uma empresa faz aos seus clientes de entregar uma determinada combinação de valores – preço, qualidade, desempenho, conveniência, dentre outros - é então o que aqui chamaremos de proposição de valor. A combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura dão a uma empresa a capacidade de cumprir sua proposição de valor.

As maneiras desejáveis pelas quais as empresas podem combinar modelos operacionais e proposições de valor para serem melhores em seus mercados, relatadas por **Treacy e Wiersema (1995)**, são a adoção de disciplinas de excelência operacional, liderança de produto ou de intimidade com o cliente.

Os partidários de estratégias empresarias que se focalizam nas relações com os clientes, tema central da investigação desse estudo, adotam a disciplina de *intimidade com os clientes* por essa tratar do culto aos relacionamentos e não da busca de transações únicas. O foco não está na entrega do que o mercado deseja, mas naquilo que clientes específicos desejam.

Nesse contexto, a reciprocidade é fundamental para a continuação do relacionamento. O interesse próprio pode ser o motivo principal para iniciar-se a relação, mas os compromissos de benefícios mútuos e a confiança é que sustentarão a parceria. A confiança é muitas vezes estabelecida pela disposição das pessoas em cooperar para atingir metas comuns. A mentalidade baseada no antagonismo da transação precisa ser modificada.

A opção por simples transações com clientes, no espectro de relacionamentos de **Day (2000)**, possui o menor grau de intimidade do relacionamento a ser formado. A escolha de onde se posicionar nesse espectro depende do tipo de comunicação, da

força existente nas ligações e de quais são os mecanismos de coordenação necessários. O espectro dos relacionamentos é ilustrado na figura a seguir (Fig. 2.2) e suas características principais são apresentadas na fig. 2.3.

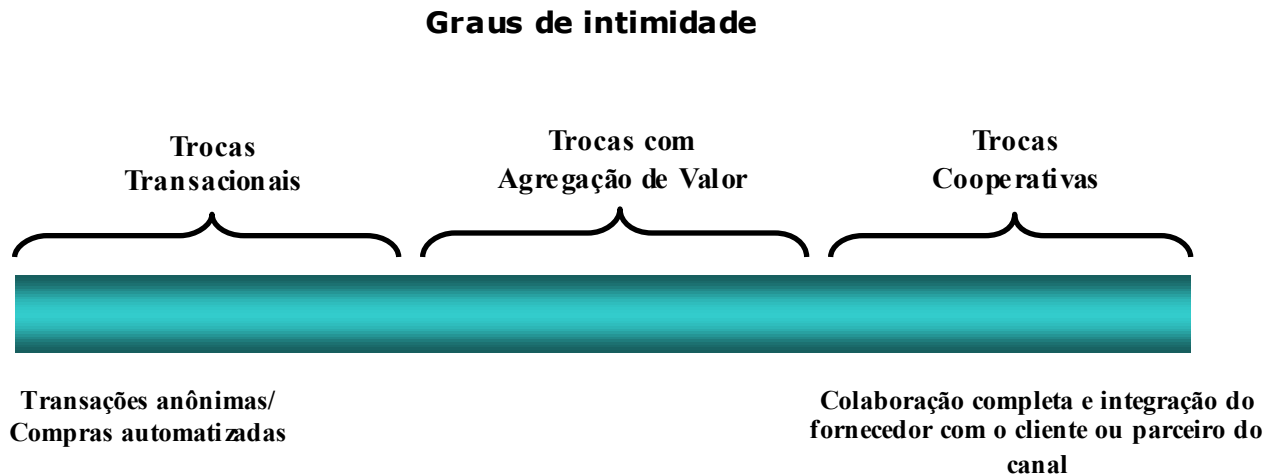


FIG. 2.2 - O Espectro dos relacionamentos

Fonte: George Day, 2000

Por outro lado, também é verdade que nem todas as empresas necessitam de graus mais acentuados de colaboração. Relações mais estreitas irão exigir mais tempo e recursos, e nem todo cliente pode ser lucrativo com esses custos. Essa é uma das razões que vêm sendo defendidas para se diferenciar a base de clientes.

O que as empresas íntimas com os clientes mais querem atingir é a lealdade deles. Essas empresas geralmente são especializadas em fornecer aos clientes o que eles mais esperam. Elas adaptam produtos e serviços de forma continuada para satisfazer necessidades particulares a preços competitivos.

... os relacionamentos leais estão entre as vantagens mais duradouras porque é mais difícil para os concorrentes compreendê-los, copiá-los ou deslocá-los. Este é um argumento convincente quando as vantagens baseadas em produtos têm vida curta e novos concorrentes estão apresentando desafios por todos os lados” **Day (2000) p.128.**

	Trocas Transacionais	Trocas com Agregação de valor	Trocas Cooperativas
Tema característico	<i>Ênfase na manutenção</i>	<i>Ênfase na retenção Interações sob medida</i>	<i>Colaboração de mão dupla</i>
Comunicações	<i>Direcionamento baseado em informações a respeito de clientes Negociações</i>	<i>Direcionamento baseado em informações dos clientes</i>	<i>Resolução conjunta de problemas Contatos em vários níveis Ampla troca de informações exclusivas</i>
Ligações	<i>Persuasão Propostas competitivas abrangentes de preços</i>	<i>Equipes de vendas/ Assistência técnica</i>	<i>Integração de sistemas de informação Integração de processos Planejamento conjunto</i>
Coordenação	<i>Entregas Condições contratuais</i>	<i>Oferta de valor para o cliente Maximizar valor para toda a vida</i>	<i>Compromissos mútuos Incentivos e metas comuns Confiança</i>

Fonte: George Day, 2000 p.139

Fig. 2.3 – Características do espectro de relacionamentos

A maior lealdade dos clientes resulta em maior lucratividade. Os vários casos estudados por **Reichheld (1997)** nos mostram que, com o tempo de relacionamento, ocorre aumento da lucratividade por cliente, devido a *prêmios* recebidos por bons serviços e confidencialidade; *referências a outras empresas*, o que resulta em um custo quase zero de marketing direto a novos clientes e *aumento de receita* decorrente de vendas cruzadas de produtos, vendas de produtos adicionais ou simplesmente clientes comprando cada vez mais os produtos e serviços oferecidos (figura 2.4).

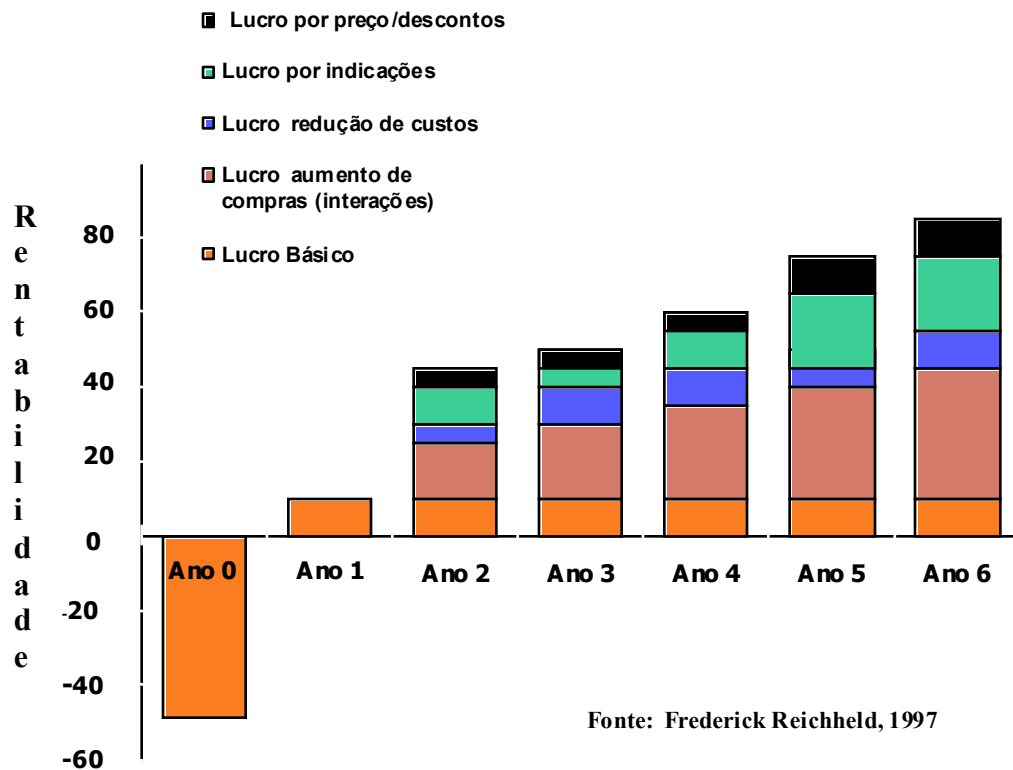


Fig. 2.4 Rentabilidade do relacionamento individual ao longo do tempo

Assim relacionamentos que, a longo prazo, podem ser lucrativos, são os que têm valor. Não importa que as transações iniciais não tragam retorno financeiro. Um cliente regular é um ativo durável. Dessa maneira, clientes que não tenham potencial para relacionamentos profundos, devem ser evitados ou abandonados. Também as empresas que não precisam de conselhos e conhecimentos não devem ser o alvo, na visão de **Treacy e Wierserma (1995)**, pois não verão atratividade nas empresas íntimas dos clientes, uma vez que empresas de excelência operacional e líderes de produtos terão maior vantagem.

De forma semelhante à demonstrada por **Reichheld (1997)**, **Day (2000)** e **Gordon (1998)** os clientes leais são mais lucrativos porque o custo de atendimento destes é menor, devido ao fato deles conhecerem bem os produtos; por comprarem mais com o passar do tempo de relacionamento; por serem menos sensíveis aos preços, podendo até pagar taxas extras por acordos de nível de serviço; por fazerem recomendações favoráveis a outros, que poderão se tornar clientes; e pelo desenvolvimento de novas

oportunidades para produtos e serviços em que sua relação pode contribuir para torná-lo um fornecedor confiável.

Como exposto, a lucratividade do cliente deve ser medida segundo critérios mais amplos de desempenho da conta. Ela pode variar com o valor diferencial do cliente, mas também com o custo de atendimento (**Gordon, 1998**). A metodologia de custo deve reconhecer todos os custos e prazos associados à prospecção, venda, pós-venda, necessidades de financiamento, volume de venda e não apenas o custo dos produtos ou serviços entregues.

Um novo modelo estratégico, proposto por **Hax e Wilde II (2001)**, complementa as estratégias genéricas definidas por **Porter (1986)**, além de abordar estratégias baseadas em relacionamentos com clientes. Eles apresentam um modelo, denominado Modelo Delta, que oferece três opções de estratégias: melhor produto ou serviço, soluções para o cliente e lock-in do sistema, conforme ilustrado na figura 2.5.

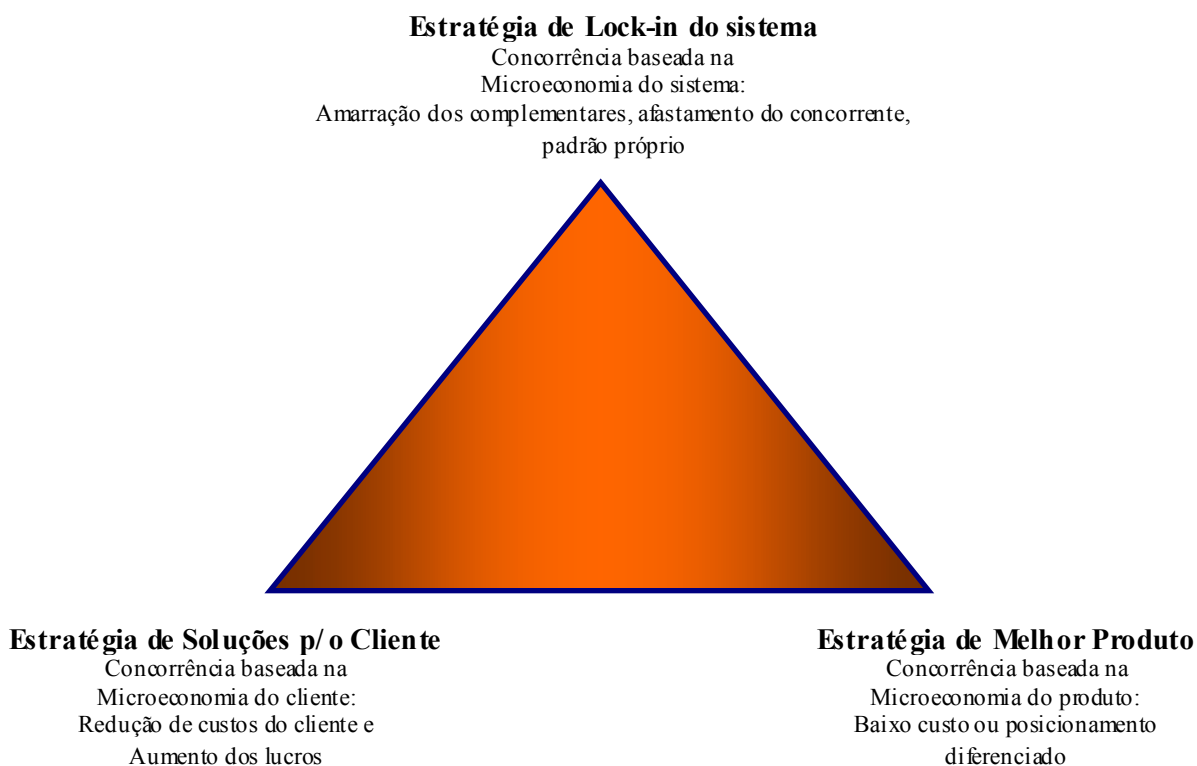


Fig. 2.5 – O Modelo Delta

Fonte: Hax e Wilde II, 2001.

A estratégia de *melhor produto* relaciona-se com as formas clássicas de concorrência descritas por **Porter (1986)**, por meio de baixo custo ou diferenciação, onde os impulsionadores principais são os produtos ou serviços. Optando pela estratégia de melhor produto, as empresas criam laços com os clientes por meio da superioridade intrínseca de seu produto ou serviço.

Na segunda opção do Modelo Delta, chamada de *Lock-in do sistema ou sistema fechado*, a empresa leva em consideração todos os participantes importantes do sistema que contribuem para a criação do valor econômico. A empresa se fixa em estimular, atrair e manter os parceiros, denominados “complementares”, assim como os participantes normais do setor. A questão aqui tratada é como a empresa pode ganhar ao se complementar, a fim de concorrer e atrair clientes. O ponto máximo obtido na adoção dessa estratégia é se tornar o detentor do padrão de mercado.

A opção de *soluções para o cliente* baseia-se em uma oferta mais ampla de produtos e serviços que satisfaça a maioria das necessidades do cliente. Esta é também a abordagem adotada por empresas íntimas de seus clientes (**Treacy e Wiersema, 1995**). A medição de desempenho mais relevante desta opção é a participação do cliente no mercado. O relacionamento é aprimorado com o aprendizado e a personalização.

Ao analisar as possibilidades de migração de posicionamento estratégico no Modelo Delta, percebe-se uma tendência de deslocamento das empresas, que sempre concorreram com base na microeconomia do produto, para a opção estratégica de oferecer soluções para o cliente, fato que se evidencia com a afirmação de **Day (2000)**, citada anteriormente, de que as vantagens baseadas em produtos têm vida curta e pequena vantagem sobre a concorrência.

Especialmente em mercados de massa já amadurecidos, as vantagens competitivas foram muitas vezes perdidas ou reduzidas. Por causa disso, e pela facilidade de fazer comparações de produtos, serviços e preços, os clientes foram se tornando, cada vez mais infiéis e sensíveis a preços praticados.

Como na estratégia de **Treacy e Wiersema (1995)**, nas soluções para o cliente do Modelo Delta, o aprendizado sobre o cliente é um dos fatores críticos de sucesso. O conhecimento das necessidades do consumidor aumenta a capacidade da companhia de satisfazer os desejos dele. É importante observar que a adoção dessa estratégia inclui geralmente outros parceiros, unidos por sua capacidade de complementar uma oferta ao cliente.

Também **Porter (1996)** sugere a adoção de estratégias para intensificar as relações com clientes, através do *posicionamento baseado em necessidades*. Nessa abordagem, o objetivo é atender à maioria ou a todas as necessidades de um determinado grupo de clientes. Isso ocorre quando há grupos de clientes com necessidades diferentes e quando um conjunto customizado de atividades pode melhor atender tais necessidades.

A IBM já foi considerada como o melhor exemplo de intimidade com cliente. Ela adotou a disciplina nos anos 60 e 70 no desenvolvimento de relacionamentos rentáveis na sua base de clientes, o que resultou em forte lealdade desses. O valor inigualável da IBM não estava em produtos ou em preços, mas no nível de atendimento, orientação, conhecimento técnico e auxílio que ela oferecia aos clientes, que estavam constantemente preocupados com a turbulência das mudanças na tecnologia da informação.

A IBM auxiliava os dirigentes de informática a explicar à alta administração a necessidade de orçamentos cada vez maiores. Naquela época, o trabalho dos dirigentes de informática dependia totalmente do suporte da IBM e não podia sobreviver sem ele. O sucesso dela consistia na oferta de uma solução total, sem igual no mercado, entregue através de um modelo operacional totalmente especificado com esse objetivo. A IBM oferecia uma gama única de serviços superiores, da educação ao auxílio direto, proporcionando aos clientes um melhor resultado global para atendimento a muitas necessidades. Ela conseguia atacar as causas de um problema, através de

uma metodologia especialmente desenvolvida para esse fim, enquanto o cliente permanecia concentrado em sintomas.

Para **Hax e Wilde II (2001)**, o alcance de clientes aumenta à medida que passamos da opção de melhor produto, incluindo as atividades do cliente na opção de soluções voltadas para esse, para atingir o espectro mais amplo possível, com a opção de lock-in do sistema, quando induzi os complementares. Os fatores de escala e de laços de relacionamento podem ser também observados no quadro a seguir:

	MELHOR PRODUTO	SOLUÇÕES PARA O CLIENTE	LOCK-IN DO SISTEMA
Alcance	<i>Descaracterizado:</i> Baixo custo Muitas qualidades, diferenciado	<i>Ampla gama de produtos:</i> Pacotes Desenvolvimento conjunto Terceirização	<i>Estimular os complementares:</i> Variedade e número Arquitetura aberta
Escala	<i>Produto:</i> Participação no mercado	<i>Cliente:</i> Participação no cliente	<i>Sistema:</i> Participação do complementar
Laços	<i>Conexão com o produto:</i> O primeiro mercado Projeto dominante	<i>Conexão com os clientes:</i> Captação do clientes Aprendizado Personalização	<i>Conexão com o sistema:</i> Afastamento do concorrente Padrões próprios

Fonte: Hax e Wilde II, 2001

Fig. 2.6 - Características das três opções para posicionamento estratégico

A figura 2.6 destaca que a oferta de soluções para o cliente visa aumentar a participação em seus negócios. Isso é possível à medida que nos tornamos mais íntimos dele, aprendendo e ao mesmo tempo personalizando soluções sob medida às necessidades específicas do seu negócio.

As empresas focadas em clientes personalizam serviços e produtos para atender às necessidades específicas deles. (**Treacy e Wieserma, 1995 Porter, 1996, Peppers and Rogers, 1997, Brown, 2000 e Day, 2000**). Muitas vão até mais longe, ajudando

a reformular os processos dos clientes que envolvem o uso de seus produtos. Além disso, estão dispostas a assumir responsabilidades pela obtenção de resultados em acordos formais. Empresas íntimas dos clientes chegam a assumir total responsabilidade por uma operação e por um resultado garantido.

Portanto, o modelo operacional das empresas bem-sucedidas íntimas dos clientes se baseia no conhecimento sobre os negócios de seus clientes, tema que trataremos mais detalhadamente no próximo capítulo, e na criação de soluções para construir fortes relacionamentos de interdependência. Empresas centradas nesse modelo constroem um corpo de conhecimento em equipes de contas e grupos especializados em atendimento, que são a base para relacionamentos íntimos com os clientes.

O estudo de clientes provê um grande laboratório de aprendizado. Organizações íntimas dos clientes permanecem na vanguarda de novos modos de pensar. A institucionalização do conhecimento é uma das chaves da vantagem competitiva.

Mas a força dessas empresas não está naquilo que elas possuem, mas naquilo que sabem e em como elas coordenam seus conhecimentos para entregar soluções. Um importante fator de sucesso é a rede de capacidades de produtos e serviços. A rede está sob controle virtual da empresa, mas em geral não é sua propriedade. Isso faz com a empresa possa ampliar a gama de sua solução total, estendendo sua rede para áreas nas quais carece de capacidades. Além disso, pode beneficiar-se e ao cliente, de componentes que possuem outras proposições de menor custo ou melhor produto.

As organizações centradas em seus clientes oferecem uma linha mais ampla de produtos e serviços (**Hax e Wilde II, 2001 Treacy e Wiersema, 1995**). Não são necessariamente as melhores, mas são adaptáveis às necessidades deles. E isso requer que esforços sejam despendidos em toda a organização da empresa fornecedora. Também muitas camadas de serviços podem geralmente ser agregadas para compensar as limitações dos clientes no uso dos produtos.

2.1.3 - A Implantação da Estratégia

A etapa principal, da concepção da estratégia à sua implementação, de maior desafio, é a de execução da estratégia. O fracasso das estratégias deve-se mais a uma execução ineficaz do que ao mau delineamento. É comum os processos básicos da atividade empresarial não condizerem com a estratégia (**Hax e Wilde II, 2001**). A estratégia necessita de uma adaptação contínua e, portanto, a implantação em si precisa ser resultado das mudanças do mercado e de uma compreensão melhor a respeito dele.

Para **Day (2000)** o plano de implantação deve engajar a empresa como um todo, devem-se fazer ajustes na organização, fazer da aprendizagem uma prioridade e manter sempre bancos de dados e registros sempre atualizados. O objetivo maior é implementar barreiras resistentes à imitação.

“... a formação do relacionamento requer a ampliação e o fortalecimento da capacidade subjacente de relacionamento com o mercado. Quanto maior o sucesso do programa como um todo, maior o risco de imitação. A melhor defesa é permanecer à frente aprendendo e inovando continuamente e dificultar o máximo possível que os concorrentes entendam a receita organizacional”

Day (2000), p.156.

Brown (2000) sugere que as falhas no processo de implementação de uma estratégia de relacionamento com clientes, ocorrem por quatro fatores: falta de um patrocinador da alta administração, chamado de âncora, que reconhece que a implementação é um processo de mudança, que transforma parte da empresa em um novo empreendimento focado no cliente e nos relacionamentos com ele; avaliação subestimada de necessidade de recursos envolvidos no projeto; expectativas irrealistas a respeito do resultado do projeto de implementação e da melhoria nos negócios; e o treinamento insuficiente dos empregados.

Sem uma visão estratégica apropriada, planos de ação e mecanismos para mensurar, monitorar e gerenciar o plano, os esforços podem se dispersar.

Na visão de **Hax e Wilde II (2001)**, existem três processos fundamentais de adaptação presentes nas empresas para implantação da estratégia: eficácia operacional, foco no cliente e inovação.

O objetivo principal da *eficácia operacional* é produzir a infra-estrutura de custos e ativos mais eficazes, para sustentar a posição estratégica desejada da empresa. No caso de soluções para o cliente, a eficácia operacional abrange as ligações horizontais entre produtos no pacote oferecido. A meta é melhorar a microeconomia do cliente, mesmo que isso possa aumentar os custos do produto.

O processo de *foco no cliente* assegura o gerenciamento das relações com o cliente da maneira mais eficaz, além de identificar e selecionar clientes atraentes e melhorar o desempenho do cliente, quer reduzindo sua base de custos, quer aumentando seu fluxo de receitas.

O cerne do processo de *inovação* é a renovação da empresa para manter sua vantagem competitiva e um desempenho financeiro superior. Para a estratégia de soluções para o cliente, a *inovação* desempenha um papel importante no desenvolvimento bem-sucedido de produtos, em conjunto com os principais clientes. Nesse sentido, o processo de adaptação tem importância central, não só para criar futuros clientes, como também para manter os atuais. Além disso, o cliente é a principal fonte de inovação e não os laboratórios convencionais de pesquisa e desenvolvimento.

O quadro a seguir resume melhor as características das três opções de posicionamento estratégico:

	MELHOR PRODUTO	SOLUÇÕES PARA O CLIENTE	LOCK-IN DO SISTEMA
Eficácia Operacional	<i>Desempenho de custo:</i> Custo unitário Custo ciclo de vida Custo variável e total	<i>Cadeia de valor do cliente:</i> Custo total Impacto sobre o lucro do cliente, atendimento X concorrentes	<i>Descrição da infraestrutura do sistema:</i> Valor do sistema com a criação de padrões
Foco no Cliente	<i>Participação do produto no mercado:</i> Custo do canal Lucro do produto	<i>Participação no cliente:</i> Retenção do cliente Lucratividade por cliente Ligação com o cliente, custos da mudança	<i>Participação do sistema no mercado:</i> Porcentagem do investimento comprometida com o padrão próprio
Inovação	Ritmo de lançamento dos produtos Time to market % vendas produtos novos Custo de desenvolvimento do produto (P&D)	Envolvimento relativo na cadeia de valor do cliente Desenvolvimento conjunto Personalização Pacote atual X potencial	Custos da mudança para os complementares e os clientes Ritmo de desenvolvimento de produtos Custo para os concorrentes para reproduzir o padrão

Fonte: Hax e Wilde II, 2001

Fig 2.7 - O papel dos processos adaptativos em suportar a estratégia

No *posicionamento baseado em necessidades* de **Porter (1996)** o valor está em ser diferente por conseguir um melhor conjunto de atividades que possam atender as necessidades dos clientes, em ocasiões e tipos de transações diferentes.

Peppers e Rogers (1997), em seu *processo interativo* de relacionamento com clientes, que detalharemos no capítulo 3 de nosso estudo, também advertem que é necessário diferenciar os clientes segundo o critério de necessidades. Para os autores, os clientes que possuem necessidades diversificadas requerem tratamento mais personalizado. Os colaboradores capazes se destacam pelo conhecimento do cliente e por serem sensíveis às necessidades deles, especialmente aquelas por solicitação de tranquilidade e demonstração freqüente de desempenho satisfatório (**Day, 2000**).

Além do *posicionamento baseado em necessidade*, **Porter (1996)** define outras duas posições estratégicas com origens em fontes distintas, mas não mutuamente exclusivas: o *posicionamento baseado em variedade* e o *posicionamento baseado no acesso*.

O *posicionamento baseado na variedade* se baseia na opção dentre uma variedade de produtos e serviços e não em segmentos de consumo. O posicionamento pode se fundamentar na produção de um subconjunto de produtos e serviços de um setor.

Uma empresa com posicionamento na variedade pode atender a uma vasta gama de clientes, mas para a maioria desses clientes a empresa satisfará apenas um subconjunto de suas necessidades.

Já o *posicionamento baseado no acesso*, objetiva segmentar consumidores com acessibilidades diferentes. Acesso pode ser função da geografia ou da escala dos consumidores – ou função de qualquer coisa que exija um conjunto diferente de atividades para alcançar da melhor forma os consumidores.

2.1.4 - Sustentando a Estratégia

Para **Porter (1996)**, manter uma posição sustentável exige os chamados *trade-offs*, que significam que para se ter uma coisa é necessário ter menos de outra. Trade-offs ocorrem quando atividades são incompatíveis.

“Qualquer esforço para melhorar o alinhamento com o mercado requer o equilíbrio de numerosas forças opostas. Esses dilemas presentes exigem que a gerência faça coisas contraditórias ao mesmo tempo. É como dirigir um carro. Você quer chegar ao seu destino depressa e também em segurança”. **Day (2000) p.182.**

Uma posição de valor atrairá imitação setorial e os concorrentes provavelmente copiarão esta posição. Um concorrente pode se reposicionar, para ter um desempenho igual ao desempenho melhor que seu competidor.

Trade-offs geram a necessidade de opção e protegem contra os reposicionadores e contra os que tentam ter duas posições sem optar por nenhuma. *Trade-offs* surgem por inconsistências de imagem ou reputação; advém das próprias atividades, como configurações diferentes de produtos, equipamentos diferentes, comportamento diferente dos funcionários, talentos e capacitações diferentes bem como sistemas gerenciais diferentes; ou advém dos limites de coordenação e controles internos.

Mas as parcerias colaborativas com clientes têm vantagem competitivas mais duradouras. Isso é verdade porque os concorrentes têm dificuldades em imitá-las. Existe muito conhecimento tácito em uma relação mais integrada fornecedor-cliente, além do que, é necessário um complexo gerenciamento para um efetivo resultado da cooperação.

A estratégia é realizar *trade-offs* ao competir. A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Sem *trade-offs* não haveria necessidade de escolha e, portanto, não haveria necessidade de estratégia.

A estratégia também tem a ver com a combinação de atividades. A vantagem competitiva advém do modo como suas atividades se encaixam e se reforçam mutuamente. O encaixe não permite o acesso dos imitadores, criando uma cadeia tão forte quanto o seu elo mais forte. O encaixe é importante porque atividades discretas freqüentemente afetam umas às outras.

Na abordagem de **Porter (1996)** os encaixes podem ser de três tipos, não mutuamente exclusivos: de *simples consistência* entre cada atividade e a estratégia como um todo, quando as *atividades se reforçam* e quando ocorre a *otimização do esforço*. A coordenação das atividades e a troca de informações sobre as mesmas, visando eliminar redundância e minimizar desperdício de esforços, são os tipos mais básicos de otimização de esforços. A coordenação com fornecedores ou com canais de distribuição pode eliminar a necessidade de atividades internas da empresa, como o treinamento do usuário final.

É mais difícil copiar uma série de atividades interligadas do que simplesmente imitar uma determinada abordagem de vendas da área comercial. Posições baseadas em sistemas de atividades são muito mais sustentáveis que as construídas sobre atividades individuais. Empresas com um encaixe robusto de suas atividades raramente se tornam objetos de cobiça. Sua superioridade na estratégia e na execução somente aumenta seu leque de vantagens, fortalece sua barreira defensiva e dificulta mais ainda a ação dos imitadores.

Dessa forma, para **Porter (1996)**, a estratégia é também criar encaixe entre atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de se fazer bem muitas, e não poucas coisas e de integrá-las. Sem encaixe nas atividades, não há estratégia distinta e sua sustentabilidade é pouca.

Entretanto as pressões para crescer ou a aparente saturação do mercado-alvo pode levar os gestores a ampliar o posicionamento, aumentando as linhas de produtos, acrescentando características novas, imitando serviços populares dos concorrentes, imitando processos e até mesmo fazendo aquisições, o que representa risco. Meios-termos e inconsistências na busca do crescimento levarão à erosão da vantagem competitiva que a empresa tinha com suas variedades originais ou consumidores-alvo.

Porter (1996) adverte que o imperativo do crescimento prejudica a estratégia. O que se recomenda é concentrar-se no aprofundamento da posição estratégica em vez de ampliá-la e comprometê-la. Uma empresa pode crescer mais rapidamente adentrando melhor as necessidades e variedades em que é claramente distinta, ao invés de tentar atuar em arenas potencialmente de crescimento maior, mas onde a companhia nada tem de original a ofertar.

Um outro fator de grande relevância nas abordagens centradas no cliente se refere ao gerenciamento de pessoas. Reunir, integrar e reter pessoas talentosas que possam permanecer na vanguarda de novos paradigmas e novas técnicas que podem afetar os negócios dos clientes é um grande desafio. Principalmente os profissionais que

trabalham nas instalações de um cliente, precisam buscar maneiras de aumentar sua penetração no negócio dele. Empresas íntimas dos clientes contratam uma mistura de pessoas experimentadas e inventivas.

Na abordagem proposta por **Treacy e Wiersema (1995)**, a maioria das empresas íntimas dos clientes oferece soluções totais para processos secundários dos seus clientes. Ocorre aí uma adequação dos processos operacionais por conhecimentos atraentes que se encaixam com a incompetência dos clientes. A dependência desses em relação a essas empresas deve ser aprofundada. Quanto mais forte o relacionamento, melhor a oportunidade para uma solução total.

E a busca por novas áreas de cooperação mútua e de novos potenciais inexplorados na organização cliente deve ser contínua. Desta forma, o progresso em cada conta explorará melhor a vantagem da liderança. Adicionalmente, a exploração de vantagens da liderança de valor precisa ser realizada em novos clientes, que receberão conhecimento adicional. O novo cliente pode render anos de aprendizado, riqueza de experiências e profundidade de discernimento.

2.1.5 - Resumo

As quatro linhas estratégicas, que descrevemos nesse estudo, possuem forte congruência de idéias, quando o posicionamento está centrado no relacionamento com os clientes. Muitas vezes, percebemos que ocorre um desenvolvimento complementar entre essas teorias, havendo características intrínsecas que diferem uma estratégia de outra.

O importante é observar que, em todas elas, o centro da discussão estratégia está na forma como relacionamos com nossos clientes. Para serem efetivas, as estratégias focadas nas relações com os clientes requerem uma *estrutura organizacional* orientada para esse fim; uma *cultura* disseminada e também orientada para fora, de forma a oferecer vantagens e qualidades aos clientes; um processo sistematizado de coleta,

análise e divulgação de *conhecimento* sobre o cliente, de forma interorganizacional; e a utilização adequada de ferramentas de *tecnologia* da informação especialmente desenvolvidas para a operacionalização, colaboração e gestão das informações sobre o cliente.

O modelo estratégico do relacionamento com clientes que estamos propondo é ilustrado na figura a seguir:

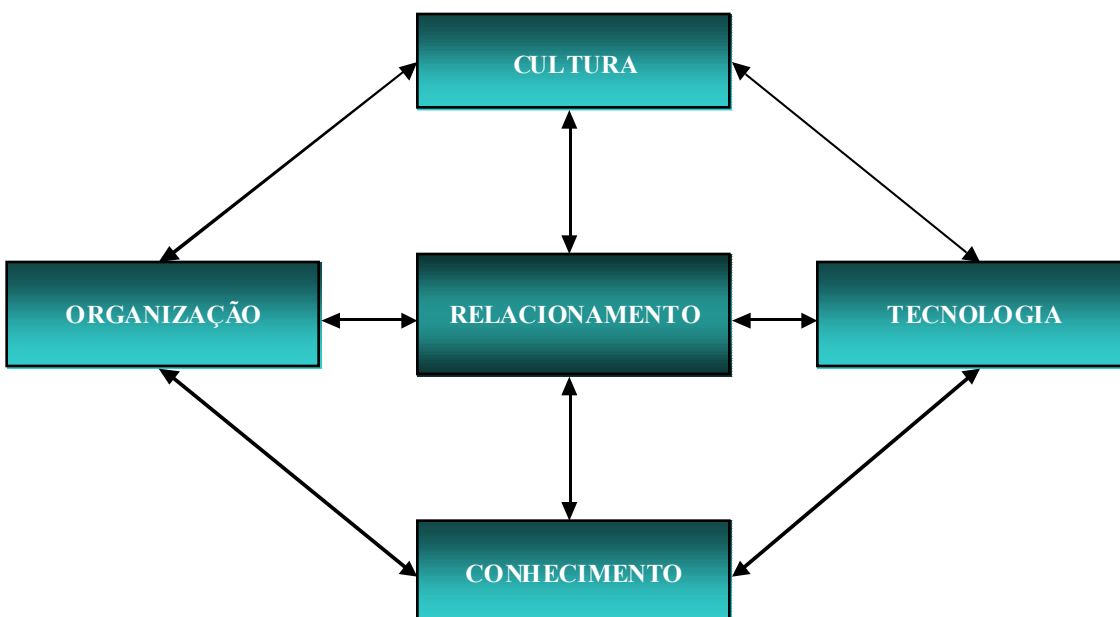


Fig 2.8 Visão Integrada da Estratégia de Relacionamento

Fonte: o autor

A empresa que implementa estratégias centradas em seus clientes tem características que envolvem a orientação para o desenvolvimento de soluções e o estabelecimento de relacionamentos que possam ser sustentados, principalmente pela agregação de valor e pelo alto nível de colaboração entre os participantes da cadeia de valor. Possui uma organização flexível e próxima do cliente, de forma a atender suas necessidades em relação ao mercado e às tendências do ambiente de negócios.

O quadro da fig. 2.9 apresenta o resumo das quatro abordagens estratégicas a que nos referenciamos. Sobre cada uma delas, elegemos os aspectos que tratam como cada abordagem teórica faz a diferenciação de seus clientes, para oferecer produtos e

serviços específicos; a forma principal que se organizam para atender ao mercado; o processo utilizado para aumentar a lucratividade; a maneira como reforçam os laços do relacionamento; e os recursos, processos ou causas principais da obtenção de vantagem competitiva sustentável.

	Michael Porter	Treacy e Wiersema	Hax e Wilde II	George Day
Estratégia Principal	Diferenciação Posicionamento para atender necessidades.	Fornecimento da melhor solução total de forma íntima com os clientes	Soluções para o cliente	Orientação para o mercado
Diferenciação da base de clientes	Atender a maioria ou todas as necessidades de um grupo de clientes Segmentação	Atitude para ganhos conjuntos Necessidade de conselhos e conhecimento Potencial inexplorado	Universo econômico do cliente no mercado Necessidades	Escolher os clientes pelos quais podemos fazer mais.
Organização	Gerentes de contas	Equipes de conta e grupos especializados em atendimento	Não mencionada	Organização horizontal ou mista, voltada para o mercado
Lucratividade	Segmento alvo de clientes. Cadeias de valor diferentes por grupo de clientes.	Retenção de clientes com grande potencial inexplorado Margem de lucro encolhe com o tempo quando clientes se tornam auto-suficientes e não ocorrem novas proposições de valor.	Retenção de clientes Aumento da participação no cliente. Oferta de soluções.	Retenção de clientes Margem de lucro cresce com o tempo em função de premiações, referências, redução de custo e aumento de vendas.
Laços de relacionamento	Atendimento por um conjunto <i>customizado</i> de atividades Personalização	Aquisição conjunta de conhecimento e Solução Total Personalização	Aprendizado e Personalização	Conhecimento do cliente e Personalização
Sustentação	Trade-offs Encaixe	Enquanto o cliente for incompetente.	Custo de mudança pelo investimento do cliente. Inovação	Gerenciamento complexo da cadeia de demanda. Muito conhecimento implícito nos relacionam. colaborativos Reciprocidade.

Fig. 2.9 - Uma comparação entre as estratégias de relacionamento com clientes

Fonte: o autor

2.2 - Aquisição de Conhecimento do Cliente

Esse capítulo detalha a visão sobre a Gestão do Conhecimento que propusemos no modelo estratégico do relacionamento com clientes (fig. 2.8).

2.2.1 - Absorção, Análise e Disseminação de Conhecimento.

Para a efetiva implementação de estratégias de relacionamento com clientes, como relatamos na abordagem de soluções para o cliente de **Hax e Wilde II** (2001), no foco em intimidade com os clientes de **Treacy e Wiersema** (1995) e no posicionamento baseado em necessidades de **Porter** (1996), há a necessidade de um maior compartilhamento de conhecimento entre os parceiros. **Prahalad e Hamel** (1990) sugerem que as competências básicas conduzem ao crescimento e são o aprendizado coletivo da organização, tendo o objetivo de coordenar os diversos conhecimentos especiais de produção e integrar as múltiplas correntes tecnológicas. Mas é essencial entender que o conhecimento tem pouco valor isoladamente – ele é criado e aplicado no contexto dos relacionamentos (**Dawson, 2001**).

A convivência com os clientes é uma rica fonte para obtenção de conhecimento. É preciso manter um esforço contínuo e sistematizado para conhecer, de forma detalhada, toda a experiência de nossos clientes em seus processos na cadeia completa de valor, desde a compra até a entrega de seus produtos. Nesse sentido, todas as áreas da organização fornecedora devem ser capazes de se relacionar com experiências dos clientes e de aprender com elas.

“Uma organização orientada para o mercado se diferencia por sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento a respeito de mercados presentes e futuros – inclusive consumidores e distribuidores” **Day, (2000). P. 56**

Quando uma organização se orienta para relacionamentos com clientes, ela se diferencia pelo seu profundo conhecimento sobre mercado e clientes, de forma a ter

capacidade para responder, mais rapidamente que a concorrência, pela visualização antecipada de novas oportunidades. Nessa relação, os clientes podem obter vantagens e se tornarem adeptos à cultura de fornecer informações aos seus fornecedores.

“Quanto mais informações nossos fornecedores conhecem sobre nossos contatos, os produtos que nós compramos deles no passado, nosso processo de vendas e outros processos internos, melhor eles poderão prover produtos e serviços que atendam às nossas necessidades”
Brown, 2000 p. 313.

Mas a obtenção de informações valiosas não é um processo simples. Uma informação necessária a determinada unidade de negócio é freqüentemente gerada em outra unidade ou ainda por terceiros, como os intermediários entre a indústria e o cliente. Os clientes tomam decisões de compra baseados em estruturas e processos de tomada de decisão bastante complexos. As próprias necessidades variam com o tempo do relacionamento. O foco nas iniciativas de gestão do conhecimento sobre clientes despende tempo e esforço, portanto a empresa precisa definir quais clientes valem o custo (**Davenport et al, 2001**).

É surpreendente, mas poucas organizações têm uma visão completa de seus clientes. Em pesquisa realizada pelo Meta Group com 800 executivos, 83% responderam não conhecerem seus clientes e 67% responderam não estar usando efetivamente os dados que possuíam para conhecer melhor seus clientes (**Liautaud, 2000**). As informações sobre clientes são geralmente fragmentadas e distribuídas entre bancos de dados históricos, direcionados a produtos, sistemas operacionais do negócio ou em sistemas operacionais de vendas.

E uma vez que os dados são obtidos, transformá-los em informação, competência e conhecimento é outro grande desafio. O conhecimento envolve o entendimento de habilidades e de experiência, atributos implícitos e não facilmente absorvíveis. Isso requer qualificações analíticas para o correto entendimento das oportunidades e capacidade para disseminar conhecimento em toda a organização.

O conhecimento disseminado e compartilhado por todos na organização, faz com que haja uma visão única acerca do cliente. Essa forma assegura a coerência estratégica para os diversos setores da empresa **(Swift, 2000)**. A ausência de visão coletiva prejudica a própria capacidade de aprender, uma vez que não há incentivo à contribuição das pessoas para se alcançar o futuro contido na visão **(Day, 2000)**.

O desafio de fazer com que a informação chegue a quem dela necessita encontra barreiras nos inimigos da distribuição. Aqueles que utilizam informação como poder dentro das empresas, geralmente limitam sua utilização a estruturas verticais. A minimização do problema pode estar no uso abrangente de bancos de dados em intranet abertas nas empresas, como forma padronizada de disseminação. Entretanto os critérios precisam ser definidos, tanto para acesso como para retenção de informações.

A Honda tem sido um bom exemplo de empresa que tem capacidade de absorver conhecimento e de agir com agilidade **(Day, 2000)**. Ela possui uma estrutura organizacional com poucas diferenciações hierárquicas, havendo muita transmissão de conhecimento através de sua estrutura. Muita oportunidade é dada para breves períodos de estágio em outras áreas, de forma a aplicar o conhecimento aprendido. Existe também uma crença profunda de que aprender é estar no campo, junto ao cliente, e não somente recebendo informações através de relatórios. E na Honda o fracasso não é punido, o que motiva os funcionários a novas experiências, estimulando a inovação. Além disso, a seleção do que deve ser aprendido é orientada pela visão única da estratégia, das competências e dos mercados.

Dessa forma as empresas têm a necessidade de visualizar e conhecer múltiplos tipos de informação do cliente, desde simples transações até o conhecimento implícito. Para isso, é preciso integrar todas as informações coletadas em um único local.

Para melhor compartilhar as informações na organização são necessárias duas etapas:

“Construir sistemas para distribuição sinérgica que sejam acessíveis em toda a organização, para garantir que fatos e critérios relevantes estejam disponíveis quando e onde forem necessários”.

Localizar o conhecimento estratégico a respeito de estrutura de mercado, resposta e criação de valor que contribui para as perspectivas necessárias ao desenvolvimento de decisões bem-embasadas. ”

Day, 2000. p.108

A partir da armazenagem de todas as informações relevantes sobre os clientes, obtidas dos diversos contatos e canais disponíveis, ocorre o processo de análise. Analisar informações significa utilizar-se de recursos de software para fazer correlações com outros indicadores, construir modelos preditores, executar simulações ou simplesmente determinar grupos de cliente que possuem características comuns.

O objetivo agora é identificar relacionamentos que nos interessam, utilizando-se de diversas variáveis, a partir da criação de um modelo. Para a validação desse modelo, é necessário executar uma série iterativa de rotinas, procedendo com a validação com outros conjuntos de dados.

Se então possuímos um modelo, é hora de possuí-lo em nossa base de dados para, com os resultados, poder determinar ações direcionadas a negócios que sejam interessantes para cliente e fornecedor. Modelos podem utilizar-se de redes neurais, inteligência artificial ou tecnologias de garimpagem de dados para descobrir associações e tendências dos clientes.

De uma forma mais simplificada, utilizando recursos de apresentação da Web, as Intranets desenvolvidas para uso dos funcionários da empresa, também chamadas de EIP (*Enterprise Information Portal*), são muito úteis para disponibilizar a informação em rede. Aplicações Intranets possibilitam partilhar informações entre os diversos setores de uma organização possibilitando a todos o mesmo conteúdo de informação sobre nossos clientes (**Kalakota, 2001**). Com essa abrangência, os sistemas de informação passam a ser os grandes facilitadores da integração interfuncional.

2.2.2 - Transformando Informações em Conhecimento Estratégico

Para **Day (2000)** as informações somente se transformam em conhecimento quando são convertidas em uma sólida base para as ações. Essas ações devem indicar uma direção a ser seguida e servir como apoio à elaboração de estratégias essenciais. A base de conhecimento deve ser capaz de auxiliar na identificação dos movimentos dos concorrentes, na identificação de tendências de mercado, na determinação de valor por cliente e na sua retenção e nos aspectos da economia do mercado.

Os passos essenciais para a transformação das informações adquiridas em conhecimento estratégico, segundo **Day (2000)**, são conhecer a *estrutura de mercado*, as *respostas* e a *economia do mercado*.

Conhecer a *estrutura de mercado* significa colher conhecimento durante as mudanças de tecnologia, necessidades do cliente e ações da concorrência. As fronteiras do mercado são definidas pelos clientes e concorrentes, avaliando-se produtos ou serviços substitutos e os movimentos da concorrência.

Para conhecer os movimentos da concorrência é necessária a adoção de um processo formal de inteligência competitiva na organização, o que pode trazer benefícios em seu posicionamento competitivo (Fig. 2.10). De acordo com **Kahaner (1996)**, a inteligência competitiva é um programa sistematizado para a obtenção e análise das informações sobre as atividades da concorrência e sobre tendências de negócios para atingir os objetivos de negócio de sua empresa. A adoção desse programa pode propiciar:

“ antecipação frente as mudanças do mercado, a antecipação frente as ações dos concorrentes, a descoberta de novos e potenciais concorrentes, o aprendizado sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam seus negócios, o aprendizado sobre mudanças políticas e legais que podem mudar seu negócio, a entrada em um novo negócio, olhar para o

seu próprio negócio com uma mente aberta e ajuda na implementação de melhores ferramentas de gerenciamento” **Kahaner, 1996. P. 23-27.**

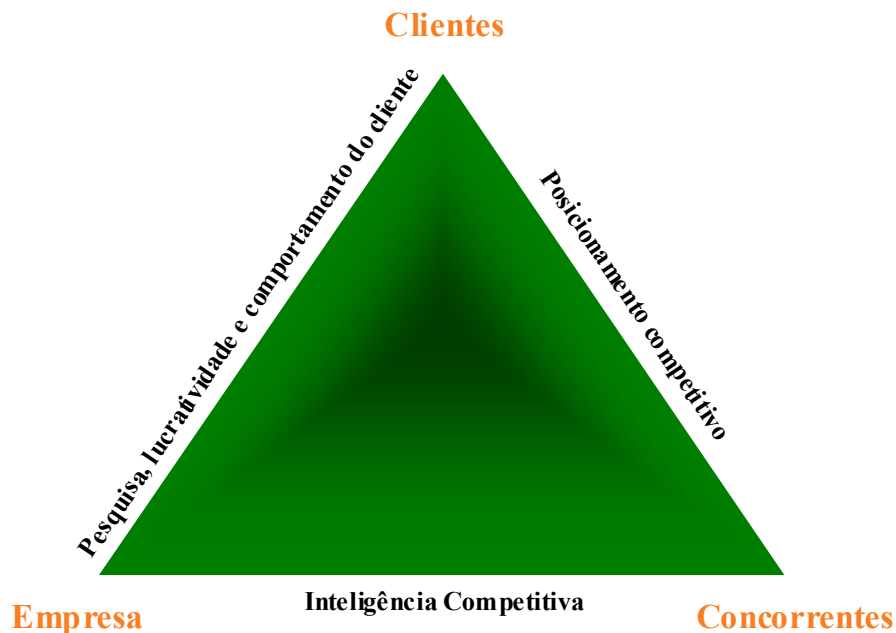


Fig 2.10 O triângulo estratégico Fonte: Gordon, 1998 p.270.

A segmentação do mercado é outro componente importante para o entendimento de sua estrutura. Isso faz com que possamos melhor entender a diferença de grupos de clientes com relação a necessidades econômico-financeiras e comportamento de compra; com relação ao esforço de vendas e de comunicação a ser despendido; e às previsões de tempo de relacionamento.

O aprendizado sobre a experiência de compra e uso de nossos clientes é importante para a determinação da *resposta do mercado*. Para estarmos seguros na execução de qualquer estratégia é necessário entender os determinantes de valor e satisfação para os clientes e as ligações estratégicas (**Day, 2000**).

Os determinantes de valor e satisfação para os clientes podem ser conhecidos a partir do entendimento de quais características dos produtos ou dos serviços agregados criam valor para eles. Os empreendimentos inteligentes e orientados a mercado antecipam os movimentos dos parceiros – os clientes – e redefinem suas respostas tão

eficientemente que é difícil discernir quem está liderando. É um relacionamento ganha-ganha com maior lucratividade para a empresa e com aumento da satisfação do cliente **(Brown, 2000)**.

Além disso, é preciso identificar o grau de importância de cada uma dessas características e seu peso com relação aos diferentes segmentos. O último passo é saber a visão de nossos clientes com relação aos nossos concorrentes, etapa fundamental para a obtenção da inteligência competitiva **(Kahaner, 1996)**.

Os clientes podem fornecer informações valiosas sobre si mesmos e sobre o mercado, de forma a melhorar nosso conhecimento sobre as *respostas do mercado*.

“Clientes conhecem o que influencia o poder de compra deles. Eles conhecem quais são os preços, e quais as tendências desses preços. Eles conhecem os termos de venda incluindo informações sobre garantia e suporte. Eles conhecem o desempenho de seus fornecedores atualmente e quais são as tendências deles” **Miller, 2000 p. 127**

Portanto para conhecer as ligações estratégicas é necessário modelar essas ligações, de forma a mensurar as relações entre as variáveis que conseguimos influenciar e as respostas de nossos clientes. Para serem efetivos, esses modelos precisam ser testados.

“Conhecer os clientes possibilita que tomemos decisões com base neles. Empresas que conhecem o comportamento de seus clientes e orientam suas estratégias, processos e tecnologias, entregam o maior valor e crescem de forma desproporcional em sua indústria. Isso faz sentido intuitivamente e vem sendo provado de forma empírica. Essas companhias também tendem a usar a tecnologia para entregar valor aos clientes e, sem surpresa, as empresas que mais crescem têm mais pontos de contato com seus clientes. Elas aplicam a tecnologia deliberadamente à frente de seus negócios e apresentam os melhores resultados de satisfação de seus clientes” **Cole, 2000, p.3** (tradução nossa)

Esses são desafios da gestão do conhecimento, pois tal conhecimento sempre foi considerado tácito, intrínseco a pessoas, de difícil assimilação e armazenamento **(Dawson, 2001)**. O propósito é colocá-lo de uma forma explícita, para que todos

possam utilizar-se do conhecimento adquirido. Nesse contexto, a gestão do conhecimento sobre o cliente pode ser entendida como um equilíbrio entre informação e know-how para a aquisição, desenvolvimento e retenção de um portfolio de clientes rentáveis.

Liautaud (2000) sugere a adoção do relacionamento 360° para se conhecer melhor os clientes. Relacionamento 360° significa ter uma visão holística e global sobre os clientes, a partir de todas as interações que ocorreram com sua empresa. As interações podem se dar através de múltiplos canais como pelas vendas diretas, pelas compras eletrônicas, através dos distribuidores, em contatos com a produção, pelas reclamações sobre faturamento e tantas outras.

Armazenar e disseminar o conhecimento sobre todas as interações com as diversas áreas da empresa é um fator crítico na gestão de relacionamentos. A integração de todos esse contatos em um único ambiente é fundamental para:

“ Conversar com os clientes de uma maneira totalmente informada e, portanto providenciar o serviço melhor possível;
Mensurar a rentabilidade atual do cliente;
Determinar qual programa deve ser implementado para maximizar as oportunidades de receita de cada cliente. “ **Liautaud, 2000 p.138.**

E, ao modelar essas ligações estratégicas, muitas empresas têm constatado existir uma forte correlação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação de clientes. Essas análises são particularmente úteis para, além de fornecer a visão estratégica, orientar a empresa no sentido de efetuar esforços de mudança.

O terceiro passo para transformar informação em conhecimento estratégico é conhecer a *economia do mercado*. Apesar da existência de variados indicadores para determinar a lucratividade, que podem ser efetivamente úteis, para **Day (2000)** existem três indicadores fundamentais à gestão da lucratividade a longo prazo que necessitam ser gerenciados: o *valor da carteira de clientes*, a *taxa de migração de valor* e o retorno sobre as *iniciativas de marketing*.

Avaliar a carteira de clientes é determinar quais são os clientes mais lucrativos. Essa tem sido a estratégia principal utilizada pelas empresas aéreas de transporte de passageiros, estabelecendo programas de fidelidade que premiam, com milhas de viagem, os seus clientes. A estratificação de clientes é feita por valor, considerando que os clientes que gastam mais são mais lucrativos. Os clientes que compram maior quantidade de milhas recebem mais serviços e também uma proporção maior de milhas por viagem do que os clientes que viajam pouco.

O valor pode, entretanto, *migrar* quando ocorre evolução das necessidades dos clientes e quando houver outras alternativas oferecidas pelos concorrentes para satisfazer tais exigências. O desafio é identificar sinais antecipados de que esse processo vem ocorrendo. **Day (2000)** sugere que sejam observados a participação em declínio entre os formadores de opinião, a deterioração da qualidade da participação, a participação dos clientes em declínio nos seus respectivos mercados e os lucros com novos produtos abaixo dos níveis históricos.

Já as *iniciativas de marketing* devem ser consideradas como determinantes de receitas futuras e não centros de despesa. Muitas perguntas devem ser feitas para substituir nossa propensão atual de limitar os gastos com Marketing a percentuais de vendas previstas em orçamento, orientando o foco para o investimento:

“ Os retornos sobre os atuais investimentos em marketing são satisfatórios?

Onde podemos investir com maior eficácia para reduzir os custos de conquista de clientes e elevar a taxa de manutenção?

Qual é a qualidade da nossa base de clientes? Quais clientes devemos abandonar ou desencorajar porque não têm valor a longo prazo para nós? **Day (2000). p.123**

Swift (2000) propõe o uso de tecnologia de informação para mensurar o retorno sobre o investimento em campanhas de marketing, com o objetivo de otimizar o relacionamento com clientes, através da priorização de formas de comunicação que geram maiores resultados. A otimização possibilita que a empresa combine as forças de interação com clientes, quando o cliente procura pelo produto ou quando é a

empresa que oferece o produto, com base na descoberta do evento e no gerenciamento da comunicação intra-organizacional com os clientes.

Como pode ser visto na figura 2.11, há maior valor em se mover do quadrante inferior esquerdo para o superior direito, que gerencia o relacionamento através do entendimento de muitos eventos, interações, observação dos diálogos e de tomada de decisão baseada em conhecimento analítico.

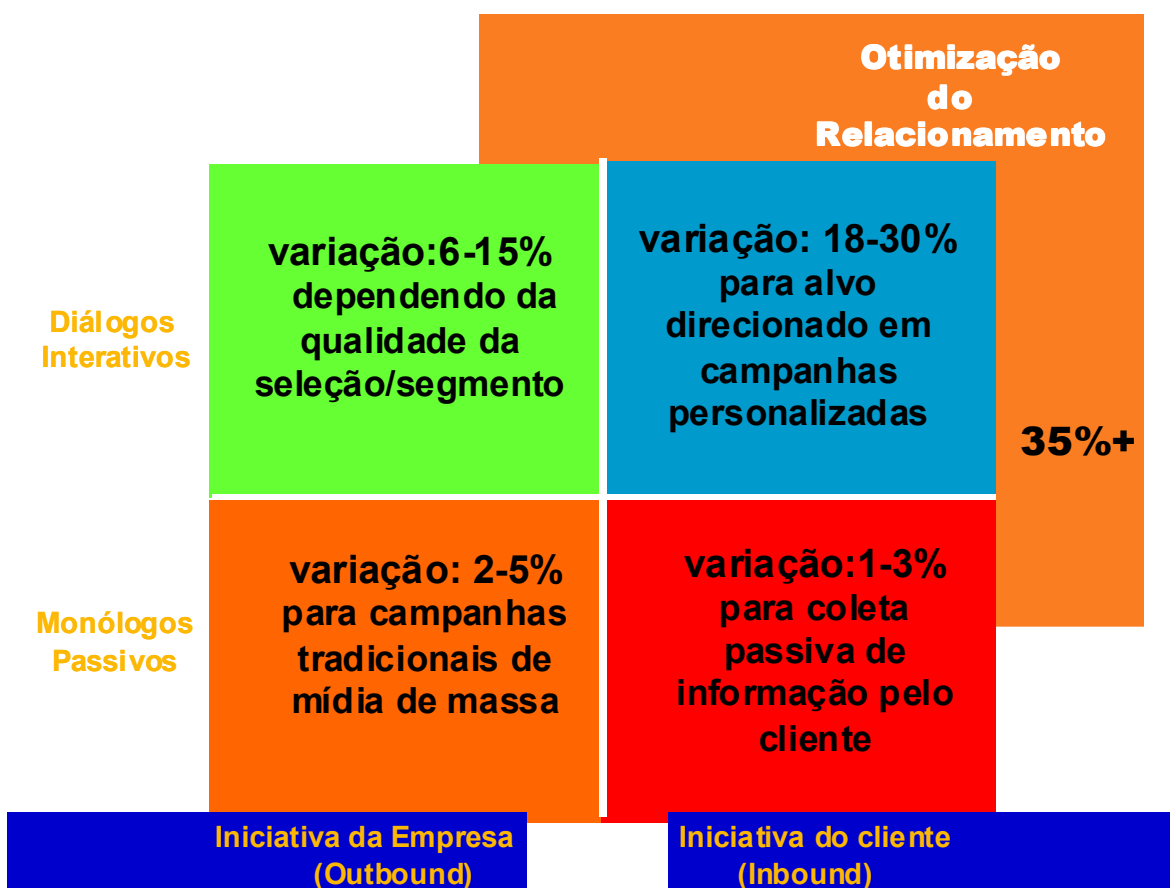


Fig. 2.11 - Otimização da comunicação com os clientes

Fonte: Swift, 2000

A otimização da comunicação é um fator crítico de sucesso para melhores resultados em campanhas e também para a gestão do conhecimento. **Gordon (1998)** sugere que o cliente deve ser envolvido com comunicações relevantes e oportunas, o

que se torna evidente quando o fornecedor aprende mais sobre o cliente e então consegue aplicar esse conhecimento.

Assim pode-se dizer que, de um ponto de vista mais pragmático, aprender sobre o mercado é uma função de grande relevância para a vantagem competitiva das organizações. Para **Lesser (2000)**, a utilização de conhecimento do cliente traz vantagens competitivas que são geralmente difíceis de contestar.

“Enquanto a concorrência pode facilmente observar e copiar outras formas de sucesso, o conhecimento do cliente, um importante contribuinte para o sucesso, pode ser facilmente observado, mas não facilmente copiado”.

Em um mundo onde clientes podem fazer comparações instantâneas entre produtos similares, a habilidade de direcionar ofertas para requisições específicas de um cliente se torna cada vez mais importante.

Uma empresa pode obter vantagens em ser a primeira a oferecer novos ou melhorados produtos e serviços que mais atendem às necessidades dos clientes

Empresas podem melhor competir em um mercado altamente sensível a preços focando em melhores serviços e produtos parametrizados por cliente e eliminar atributos desnecessários que reduzem margem de lucro e aumentam a frustração de clientes.

Se uma organização conhece os padrões da demanda do cliente, ela pode reduzir estoques, produção perdida ou determinadas competências.”“.

Lesser (2000), p. 36

Portanto existem evidências de que “a posição competitiva de uma empresa e sua lucratividade relativa estão provavelmente relacionadas diretamente com o volume cumulativo de dados que ela mantém sobre seus clientes, em relação aos seus concorrentes” **Gordon, (1998)**.

2.2.3 - A Vantagem Competitiva da Cooperação

Entender o processo pelo qual um novo conhecimento é criado é o desafio para o desenvolvimento de uma organização que aprende. **Drucker, apud Inkpen (1996)** atribui à grande mudança na maneira que os negócios vem sendo conduzidos, a aceleração do crescimento de relacionamentos baseados em parcerias. Tem sido cada vez mais difícil para as empresas serem auto-suficientes em um ambiente de negócios que demanda foco estratégico, flexibilidade e inovação.

Nesse sentido, as alianças têm sido uma estratégia potencial para que as empresas adquiram conhecimento associado com a habilidade e capacidade dos parceiros e clientes. As organizações que se orientam para atender as necessidades do mercado, criam parcerias colaborativas e trabalham em conjunto para reduzir os custos das relações antagônicas com seus clientes (**Day 2000, Dyer e Singh, 1998, Inkpen, 1996**).

“Relacionamento com cliente não é suficiente em um mercado hipercompetitivo. Gerentes devem ampliar sua visão para abranger outros relacionamentos de mercado colaborativos, incluindo aqueles com os concorrentes, fornecedores, intermediários, governo e mídia, redes pessoais, alianças formais e clientes internos. Em um mercado hipercompetitivo você dorme melhor à noite com relacionamentos e colaboração de longo prazo” **Gummesson (1997) p. 20.**

Estudos recentes sugerem que os ganhos de produtividade na cadeia de valor são possíveis, quando parceiros comerciais desejam manter investimento em relacionamentos específicos e combinar recursos de forma especial (**Asanuma, 1989; Dyer e Singh, 1998**). Isso indica que a firma que combina recursos de forma especial, obtém vantagens sobre a firma que não se utiliza dessa estratégia.

As redes de produção onde ocorrem as rotinas de troca de conhecimento entre empresas e usuários são, em muitos casos, a mais importante fonte de novas idéias e informações que resultam em tecnologia de desempenho avançado e inovações.

Absorver capacidade de relacionamento significa desenvolver habilidade para capturar e assimilar conhecimento de valor, desenvolvendo processos que facilitem o compartilhamento e o aumento de interações técnicas e sociais (**Arrow, 1974; Badaracco, 1991; Daft&Lengel, 1986; Marsden, 1990; apud Dyer e Singh, 1998**). Por conseguinte a habilidade de os parceiros gerarem riqueza através do compartilhamento do conhecimento é dependente do alinhamento de incentivos que encorajam os parceiros a serem transparentes, a transferir conhecimento e a não esconder conhecimento do parceiro.

Os *relacionamentos estratégicos complementares*, posicionamento encontrado em muitos relacionamentos cooperativos, permitem que empresas encontrem ativos, competências ou capacidades não disponíveis prontamente no mercado, conhecimento especializado e aspectos intangíveis como a reputação. Os *recursos diferenciais* quando combinados entre empresas possuem maior valor, são raros e difíceis de serem imitados. Assim, o relacionamento colaborativo resulta em posicionamento fortemente competitivo em relação às empresas individualmente.

Entretanto, o parceiro do relacionamento pode não desejar dividir valores ou conhecimento proprietário com seu par se não tiver certeza de que este conhecimento não será compartilhado com seus competidores ou que ocorra duplicação de recursos com vistas a uma futura competição.

“A maior parte das parcerias colaborativas amadurece lentamente. Elas começam com pequenos esforços que desenvolvem credibilidade e compreensão mútua. Pode ser que os parceiros trabalhem em conjunto no desenvolvimento de um novo produto, serviço ou processo. O fornecedor pode oferecer uma tecnologia exclusiva ou nova que fortalece a posição competitiva do cliente. Os parceiros podem fazer juntos, visitas de vendas para ajudar o cliente a abrir novas frentes ou lidar com áreas problemáticas”.

Day, (2000) p.166.

As iniciativas de criação de valor são difíceis de serem registradas em contrato e só podem ser desenvolvidas em um ambiente onde existe confiança mútua.

Por outro lado, as organizações diferem em sua capacidade de identificar relações complementares. Empresas com alto nível de experiência em gerenciamento de alianças, geralmente, têm uma visão mais precisa dos tipos de combinação que permitirão às partes a geração de maior retorno. Outras desenvolvem maneiras de acumular conhecimento sobre parceiros estratégicos pela criação dessa função na Organização. A habilidade de identificar e avaliar parceiros com recursos complementares depende da capacidade de acesso a informações. Quando a empresa está bem posicionada em rede, ela tem acesso a informações mais confiáveis através de profissionais qualificados em relacionamento.

Mas nem todos os parceiros se interessam por estratégias de colaboração. Empresas que adotam estratégias de liderança em custos ou que são auto-suficientes não são, geralmente, parceiros potenciais. O cliente ideal é aquele para quem poderemos fazer mais em um relacionamento, que possui compatibilidade cultural, que está disposto a aproveitar oportunidades de aprendizado e esforço, a dividir os valores que são criados e que, historicamente, sempre estreita relacionamentos com seus parceiros para atividades de ganho conjunto.

Para **North (1990) e Williamson (1985)**, *apud Dyer e Singh (1998)*, a governança também exerce um papel importante na criação de relacionamentos de valor. A governança deve ser escolhida para minimizar os custos de transação, o que aumenta a eficiência geral.

Uma explanação de como as empresas geram riqueza pelo relacionamento requer, necessariamente, uma explanação do porquê empresas concorrentes não imitam simplesmente o comportamento do parceiro, eliminando a vantagem competitiva que pode ser obtida através da colaboração.

Os resultados da parceria são preservados porque os relacionamentos de longo prazo criam engajamentos e benefícios incrementais. As capacidades do co-envolvimento são difíceis de serem imitadas e não passíveis de divisão de recursos. Encontrar um outro parceiro com os requisitos estratégicos de recursos

complementares ou com capacidade de se relacionar e replicar o ambiente institucional, socialmente complexo, são investimentos que não se justificam em função do tempo e custos para a maturação.

As parcerias colaborativas, engajadas em sua base de confiança mútua, chegam próximas de quaisquer outras fontes de vantagens competitivas e se sustentam a partir de muitos valores.

“Elas são duráveis e não vulneráveis à obsolescência ou à rápida depreciação devido ao ritmo das mudanças tecnológicas, às oscilações nas necessidades do cliente ou ao esgotamento de ativos não-renováveis.

Existem barreiras à imitação porque os concorrentes têm dificuldades para compreender como a vantagem foi conseguida e, mesmo que decifrassem o código, não conseguiriam copiá-lo.

Existe uma vantagem do primeiro que age, que pode ser protegida”

Day (2000). Pag. 177

Assim, as empresas podem formar pares ou redes para desenvolver relacionamentos que resultem em vantagem competitiva sustentável. A estratégia de gestão do relacionamento entre empresas é uma crescente unidade de análise para a explicação dos expressivos resultados que as organizações vêm obtendo (**Dyer e Singh, 1998**).

Ainda na visão de **Dyer e Singh (1998)**, o relacionamento gera vantagem competitiva somente quando há investimento em ativos específicos no relacionamento; substancial troca de conhecimento, especialmente no que se refere ao aprendizado conjunto; combinação ou complementaridade de recursos e capacidade para criação de novos produtos, serviços ou tecnologias; e menores custos de transação que os concorrentes. Conseqüentemente essa análise sugere que as alianças geram vantagem competitiva somente se elas mudarem o relacionamento além dos atributos de relacionamentos de mercado.

Mas a implantação de processos sistematizados de relacionamento e aprendizado enfrenta dificuldades. Da mesma forma que observamos no processo de aquisição e compartilhamento de conhecimento proposto por **Day (2000)**, para **Inkpen (1996)**, o principal obstáculo ao sucesso em executar processos de aprendizado interorganizacional consiste na incapacidade de acessar, assimilar e disseminar conhecimento.

Radicais alterações estão acontecendo no ambiente competitivo. Algumas dessas forças são a desregulamentação, a descontinuidade tecnológica, a fusão de grandes empresas e a globalização. E para competir com essas forças é que as empresas estão em busca da criação de novos conhecimentos.

São quatro os processos de gestão do conhecimento considerados críticos, na visão de **Inkpen (1996)**, para se obter e transformar conhecimento através do relacionamento entre as organizações: a troca de tecnologia, as interações, os movimentos individuais e as formas de conexão. As interações entre indivíduos através de vários canais tem tornado as transações maiores em volume e em velocidade, possibilitando o envolvimento de mais pessoas. Esse processo vem sendo descrito como a *espiral da criação de conhecimento organizacional*, uma vez que o conhecimento se inicia no nível individual, move-se para o nível de grupos e finalmente para o nível da organização. A criação de conhecimento organizacional requer o compartilhamento e a disseminação das experiências individuais.

Do relacionamento entre fornecedor e cliente cria-se uma base para o conhecimento que é bastante útil para a evolução desse relacionamento. O estabelecimento de um processo de interação entre eles proporciona, da mesma forma que no relacionamento através de alianças, a possibilidade de se absorver capacidade.

Lincoln et al (1998) publicaram um trabalho que explicava os méritos das relações fornecedor-cliente no Japão, como veículo para aprendizado interorganizacional. Eles concluíram que o relacionamento entre fornecedor e cliente continua a ser um importante veículo de aprendizado para as empresas japonesas.

Algumas características desses acordos de cooperação seriam a possibilidade de cada parte poder “assumir” o lugar do outro, tendo a oportunidade de assimilar o conhecimento tácito que essa possui; presença dos executivos no conselho de Administração da outra empresa; assistência técnica e financeira para ajudar no desenvolvimento de fornecedores e definição de um grupo seletivo de fornecedores para realização de atividades de aprendizado e de inovação conjuntas.

Terra (2000) ilustra a forma de relacionamento apresentada por **Lincoln et al (1998)** com o caso da Toshiba. A empresa é um grande fabricante de equipamentos eletroeletrônicos que comercializa desde circuitos integrados, turbinas para geração de energia e satélites de comunicação até torradeiras e fornos de microondas.

A Toshiba tem 27 fábricas no Japão, pelo menos metade delas são focalizadas. Possui vínculos com mais do que 600 companhias subsidiárias e afiliadas sendo que, em cerca de 100 delas, a Toshiba tem participação acionária. Existem 53 *core companies* profundamente relacionadas com a Toshiba e talvez outras 50 com as quais a Toshiba mantém relações direta ou indiretamente, em razão de negócios de suas afiliadas e subsidiárias. Não obstante o grande número de companhias direta ou indiretamente relacionadas, o Escritório de Companhias da Toshiba, em outubro de 1990, empregava 18 pessoas, o que atesta a autonomia e a independência operacional das afiliadas e subsidiárias.

Em outro caso semelhante, o da WEG, maior produtora de motores elétricos do Brasil, podemos verificar vários sinais de que a empresa está atenta ao incremento da parceria e aprendizado com seus clientes. Cinco anos após sua fundação, a empresa realizava convenções de vendas para estabelecer uma relação de aprendizado mútuo com seus parceiros comerciais e clientes. Funcionários de todos os níveis são estimulados a visitar as instalações de clientes espalhados pelo Brasil e pelo mundo. Como resultado de uma dessas visitas, um dos supervisores de produção declarou ter reduzido os custos do cliente, descobrindo que a peça que ele necessitava não precisava ser tão cara. Também os clientes são trazidos para visitar as instalações da empresa e conversar com as pessoas diretamente responsáveis pela fabricação dos produtos. Pesquisas de satisfação e de necessidades são também conduzidas de forma sistemática. **Terra (2000).**

Para **Inkpen (1996)**, há seis fatores que facilitam o gerenciamento efetivo do conhecimento obtido pelo relacionamento entre empresas: os objetivos de aprendizado flexíveis, o comprometimento da liderança, o clima de confiança, a tolerância à redundância, o caos criativo e a não miopia do desempenho.

Os *objetivos* de colaboração estabelecidos entre as empresas são cruciais para a criação de conhecimento. Este é um item que precisa estar bem definido para as partes. Enquanto uma empresa tem alta qualificação em uma área de tecnologia de manufatura, por exemplo, seu sucesso também é o resultado de outras áreas, como gerenciamento de clientes. Se os objetivos iniciais foram baseados em inflexíveis ou incorretas competências acerca do parceiro, os esforços para o aprendizado e a criação de conhecimento serão ineficazes. Com a compreensão mútua dos objetivos, prioridades e estratégias, as comunicações fluem mais facilmente e a solução de conflitos passa a ser uma rotina, reforçando os laços entre as organizações.

O *clima de confiança* entre os parceiros é crítico para a livre troca de informações. Para **Dawson (2001)**, a intimidade com o cliente requer a existência de interações ricas e um profundo nível de confiança mútua. O bom relacionamento entre o corpo dirigente, seus comportamentos, atitudes e disposição para cooperar, e uma história mais longa de cooperação são os requisitos essenciais à troca de experiências e informações (**Inkpen, 1996 Day, 2000**). Se não existe uma história anterior de relacionamento entre os parceiros, a confiança inicial se torna precária.

Senge (1991) argumenta que o diálogo é o elemento chave para o aprendizado coletivo. Diálogo envolve conexões e interações entre diferentes pessoas, em diferentes níveis da organização. Mas, inevitavelmente, esses processos envolverão certas *redundâncias* de informações das empresas, atividades e responsabilidades gerenciais que, uma vez entendidas como parte do processo, proporcionarão a livre troca de idéias e a efetiva integração.

“... pessoas geram o seu próprio conhecimento mais efetivamente em um ambiente estimulante, envolvendo discussão de idéias e perspectivas. A melhor extensão do valor e qualidade da transferência

de conhecimento é função da riqueza de interação com clientes. O mais importante trabalho na nova economia é a criação de diálogo” **Dawson (2001) pág.18.**

O fator *caos* é naturalmente criado quando as empresas enfrentam uma crise, como um rápido declínio de performance. O trabalho dos gerentes em uma empresa que cria conhecimento é orientar o caos através da criação de conhecimento, provendo aos administradores um modelo que possa ser usado para interpretar experiências. Os bons resultados da resolução de conflitos fortalecerão os elos culturais.

Já a *miopia* no relacionamento ocorre quando o foco de uma das partes é muito pesado em performance financeira. O aprendizado será frequentemente um item secundário e menos importante, o que pode representar uma barreira para a criação de conhecimento e para o ganho pelas oportunidades presentes.

Portanto um potencial caminho para a criação de conhecimento tem sido a colaboração. Adequadamente gerenciado, o relacionamento pode ser um poderoso veículo para a criação de um novo conhecimento organizacional. A habilidade de criar conhecimento e movê-lo de um setor para toda a empresa é a base da vantagem competitiva sustentável em um ambiente de alto nível de cooperação.

2.3 - Gestão das Relações com Clientes

Uma vez compreendida a função do conhecimento no contexto da estratégia de relacionamento, desenvolveremos nesse capítulo as formas de aplicação dos recursos de tecnologia da informação, explicitando a cultura e a organização das empresas orientadas a clientes, conforme modelo proposto na fig. 2.8, a partir da compreensão dos processos operacionais de relacionamento na visão do Marketing de Relacionamento.

2.3.1 - Marketing de Relacionamento Empresarial

O marketing de relacionamento desempenha relevante papel na implementação de estratégias centradas nas necessidades dos clientes e na absorção de conhecimento sobre seus negócios. Para **Gordon (1998)**, o Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender. Com essa definição, ele reconhece a importância de aprender, com os clientes, a criar o valor que cada um deseja.

A manutenção de um processo abrangente de relacionamento com clientes é estabelecida por mecanismos de gestão dessas relações. **SWIFT (2000)** define a gestão das relações com clientes, ou CRM (*Customer Relationship Management*), como uma abordagem da empresa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, através da comunicação contínua e relevante, visando aumentar a aquisição de clientes, reter e fidelizar os atuais e aumentar a lucratividade por cliente, oferecendo o produto ou serviço certo, para o cliente certo, no preço e prazo adequados, através do canal ideal, para satisfazer seus desejos ou necessidades.

“A ética e os valores do Marketing de relacionamento são diferentes das práticas do marketing convencional. Apesar do relacionamento entre fornecedor e cliente ser comercial, é uma relação que requer uma visão de longo prazo, respeito mútuo, uma estratégia ganha-ganha, e a aceitação de que o cliente é um parceiro e um co-produtor de valor e não somente um recipiente passivo dos produtos do fornecedor” **Gummesson (1998) p.244.**

Na relação entre empresas, este é um novo conceito, no qual podemos observar empresas com o processo ainda em andamento, sem informações conclusivas sobre resultados. Não se trata de apenas estabelecer um novo método de negócios, mas também do gerenciamento da mudança de um modelo para outro. O que vem se modificando nos últimos tempos é a sofisticação com que uma empresa, que vende para outras empresas, pode elaborar suas estratégias de contas, em função de ferramentas disponíveis baseadas em computador. Os recursos de tecnologia de informação contemplam desde o processo operacional do relacionamento, passando pelos recursos disponíveis para diversos canais de colaboração, até as aplicações de prospecção e de inteligência de negócios.

Na visão de **Peppers e Rogers (2001)** o propósito principal de uma empresa que se relaciona com outras empresas, a empresa *business-to-business*, e que se aprofunde em suas contas, é descobrir produtos para seus clientes, e não encontrar clientes para seus produtos. O desenvolvimento de contas é uma estratégia particularmente útil, sempre que o produto ou serviço oferecido é complexo e de uso ou implementação difíceis, o que costuma ser o caso em situações B2B. Logo uma empresa B2B prestará atenção não apenas no volume de vendas junto a determinado cliente, mas também nas variáveis de desenvolvimento.

A empresa que se orienta a relacionamentos individuais com seus clientes, ou relacionamentos 1:1, precisa integrar cinco funções de negócios em sua estratégia (**Peppers and Rogers, 1997**). A função principal é tratar a base de clientes como o principal ativo da empresa, que também chamaremos de *custódia financeira da base de clientes*. É importante saber como os clientes individuais agregam valor à empresa e como obtêm valor dela. Clientes que geram retorno mais alto precisam ser retidos e desenvolvidos para aumentar o volume de negócios de outros clientes.

A segunda função é *entender necessidades individuais* de cada empresa cliente, que é o pré-requisito para a função de *customizar produtos e serviços*, de modo a satisfazer suas necessidades. *Customizar* produtos e serviços requer que as funções de produção e logística sejam integradas às funções de Marketing, pois o cliente dizendo o que quer e como quer que seja entregue, passa a fazer parte ativa no processo de venda.

As *Comunicações de marketing*, a quarta função, e todas as formas de interação com clientes precisam ser combinadas em uma única função para assegurar que o diálogo com o cliente seja transparente para os diversos setores da organização. A empresa B2B cultivará relacionamentos em termos da organização como um todo, incluindo divisões, departamentos, grupos e indivíduos dentro do cliente. Criar oportunidades de diálogo com clientes é uma forma de solicitar feedback para haver colaboração ou *customização*.

Fazer com que um sistema de distribuição projetado para disseminar produtos projetados a preços uniformes, para produtos *customizados* a preços específicos por cliente, não é tarefa simples, principalmente se há necessidade de se usar intermediários. A *distribuição de vendas* e o *gerenciamento de canal* podem ser realizados através de aprendizado contínuo e colaborativo com os distribuidores, integrando-os à estratégia de lidar com os clientes individualmente. A competição tem lugar entre redes de relacionamento, incluindo fornecedores, não entre relações bem definidas na indústria (**Gummesson, 1997**).

A quinta e última função da empresa diz respeito à *estratégia de gestão organizacional*. É necessário organizar-se internamente de modo a poder monitorar o progresso e delegar responsabilidades para que as pessoas possam responder por sucessos ou fracassos competitivos.

2.3.2 - Plano Estratégico e a Diferenciação da Base de Clientes

Para **Brown (2000)**, a gestão de relações com clientes é uma *estratégia de negócios* que objetiva entender, antecipar e gerenciar as necessidades de uma organização cliente ou em potencial. É uma jornada de estratégia, processo, mudança técnica e organizacional onde a companhia procura melhor gerenciar sua própria empresa pelo comportamento dos clientes. Por isso é necessário definir *estratégia de clientes*, criar *estratégias de produtos/serviços e canais* e entender a importância de uma *estratégia de infraestrutura* integrada e robusta.

A *estratégia de clientes* começa pela segmentação e entendimento das necessidades dos clientes. A base de clientes de qualquer empresa pode ser caracterizada por clientes com diferentes conjuntos de valores ou com diferentes conjuntos de necessidades. A base pode conter clientes altamente diferenciados ou sem nenhuma diferenciação. A nova estratégia a ser adotada deve estar orientada à melhoria das capacidades mais necessárias para aproximar sua empresa do modelo individualizado (1:1).

Com o direcionamento de clientes para a alta diferenciação de valor e necessidades, obtém-se mais fidelidade e margens unitárias mais altas (**Peppers e Rogers, 1997, Reiccheld, 1997, Gordon, 1998, Mckenna, 1992**) E a oferta de produtos e serviços adicionais pode acionar conjuntos de necessidades adicionais e mais diversificados entre seus clientes. Se a empresa possui clientes com necessidades diversificadas e com baixo valor, é necessário interagir com eles de uma forma eficiente em custos, para torná-los mais frequentes (**Peppers e Rogers, 2001**).

Conseqüentemente a estratégia de clientes está relacionada com o grau de flexibilidade de comunicação que exige interação individual a custos eficientes. A figura 2.12 ilustra o quadrante onde o Marketing de relacionamento individualizado é mais bem aplicado para conduzir os relacionamentos.

A *estratégia de criação de produtos, serviços e canais* define como os seus produtos e serviços serão entregues eficientemente, aumentando a produtividade de vendas e gerenciando canais. É necessário definir canais de distribuição para os vários produtos e serviços a serem oferecidos, incluindo quiosques (ATM), Internet, Centrais de Atendimento ao Cliente, faxes e e-mails. A partir desta definição, a organização especificará o canal mais apropriado para distribuir cada serviço para o segmento de cliente respectivo.

Marketing de Relacionamento: estratégias de migração



Fig.2.12 Marketing de Relacionamento: Estratégias de Migração

Fonte: Peppers and Rogers (1997)

Na *estratégia de infra-estrutura*, a organização se certificará de que a tecnologia, o sistemas e a estrutura organizacional suportem a estratégia dedicada de canal desenvolvida. A infra-estrutura garantirá a utilização do mais eficiente canal de

distribuição na condição mais adequada de custo (**Shahnam, 2000, Swift, 2001, Kalakota, 2001, Kerley, 2000, Brown, 2000**)

Prover um tratamento diferenciado para seus clientes implica em conseguir discerni-los conforme suas características. Como vimos na estratégia de clientes, a diferenciação ocorre em dois aspectos: clientes têm níveis de valor para nós e têm necessidades de receber coisas diferentes. Se precisamos tratar clientes diferentes de forma diferente, precisamos entender como eles diferem entre si (**Swift, 2000**).

Duas categorias de valor são importantes para o relacionamento: *clientes de maior valor* representam o núcleo dos negócios atuais, e nossa abordagem voltada para a *retenção*. Os *clientes de maior potencial* são aqueles que seriam significativamente mais valiosos para nossa empresa, caso desenvolvêssemos estratégias pró ativas para aumentar o volume de negócios que fazem conosco. Alguns clientes, atualmente não lucrativos, podem se tornar lucrativos (**Gordon, 1998**). Por outro lado, os clientes que, com toda a probabilidade, jamais serão lucrativos, para justificar o custo de atendê-los devem ser estimulados a tornarem-se clientes de um dos nossos concorrentes (Fig. 2.13).

Estratificando seus clientes

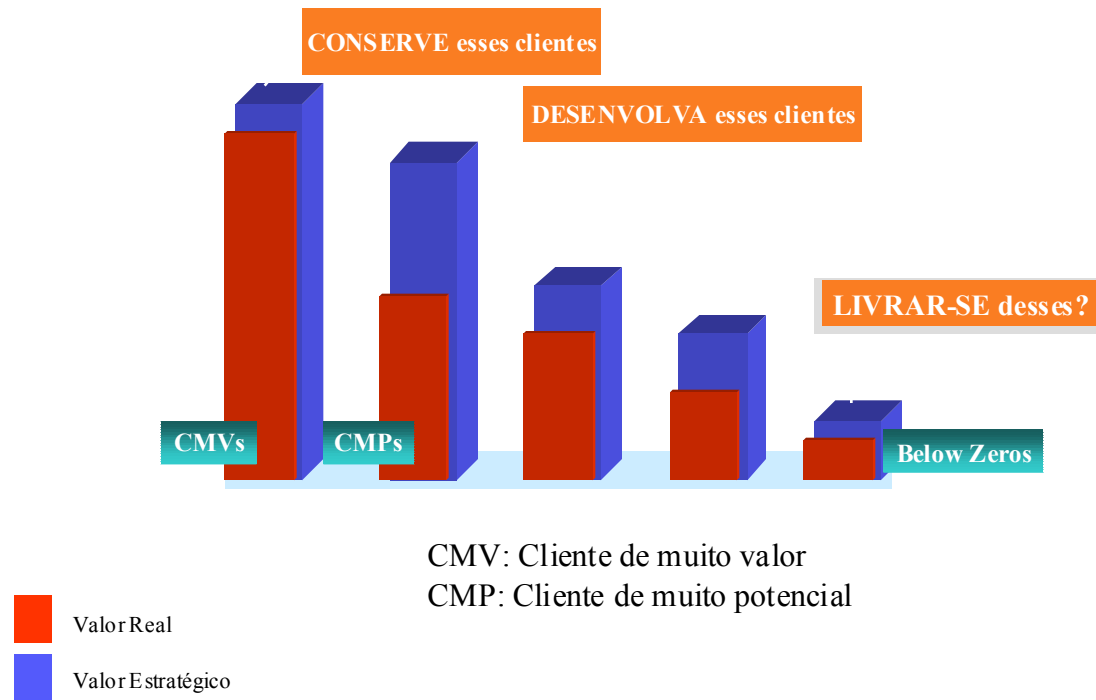


Fig. 2.13 Estratificação de Clientes

Fonte: Peppers and Rogers, 1997.

Peppers e Rogers (2001) alertam para a identificação de necessidades psicológicas individuais, por não estarem propensas a mudar muito ao longo do tempo. Em uma era em que os nomes dos cargos perderam praticamente todo o sentido, funções e responsabilidades tendem a mudar rapidamente.

2.3.3 - Um Modelo de Interação

Relacionamentos precisam gerar um contexto rico e complexo de informações, de forma a garantir o mais abrangente conhecimento sobre os clientes, seus interesses particulares, necessidades e prioridades. A essência de qualquer relacionamento está no fato de ser um processo interativo, adaptativo, permanente. Quanto mais o cliente informa, mais adequado pode ser nosso comportamento com relação a ele. Estabelece-

-se uma relação de aprendizado, um relacionamento que fica cada vez mais inteligente a cada interação.

O que acontece durante as interações tem o maior impacto na criação de lealdade (Conway, 1999). A matriz que apresentamos na figura 2.14 é a representação de que o *turnover* é maior com clientes insatisfeitos com os relacionamentos que eles têm com a empresa. A combinação de relacionamento e estratégia de produto pode ser mais efetiva à fidelização.

Como a lealdade afeta o comportamento



Fonte: Conway1999. E-Loyalty: p.5

Fig. 2.14 - Como a Lealdade afeta o Comportamento

Adequadamente gerenciados e servidos, os clientes *vulneráveis* poderão migrar para o quadrante dos clientes leais e representarem uma significativa fonte de negócios futuros. Os *sabotadores* são o pesadelo de qualquer organização, provavelmente não retornarão para comprar e desencorajarão potenciais clientes. Para os clientes *esperançosos* existem grandes oportunidades para que se melhore o produto pelo conhecimento obtido pelas interações.

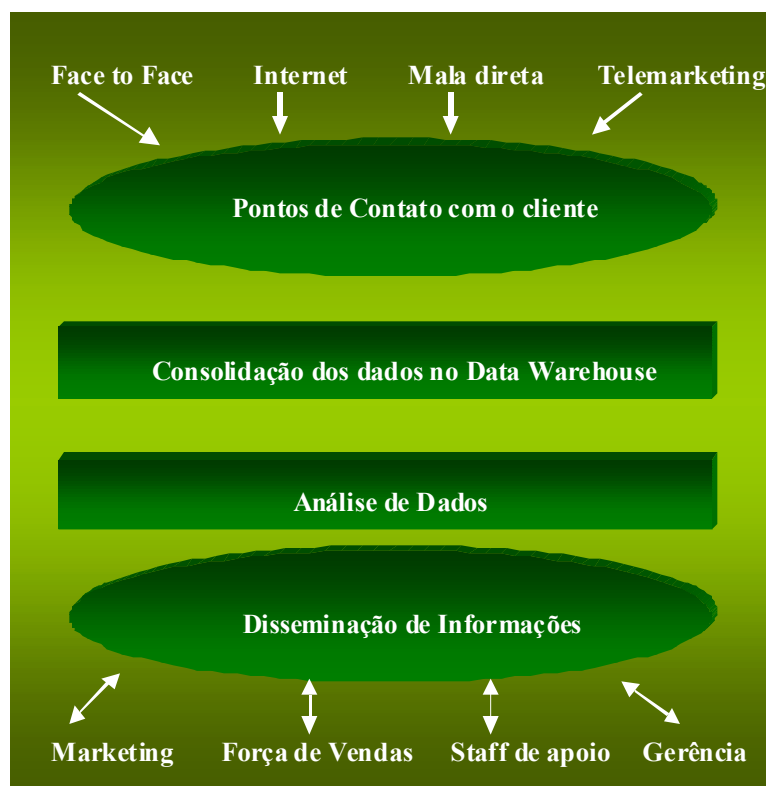
A interação é precisa quando não existe descontinuidade do diálogo entre cliente e organização e quando todos os membros da organização conseguem ter a mesma visão de cada cliente individualmente (**Kalakota, 2001**). A tecnologia da informação e, mais especificamente, a Internet, reabriram o diálogo entre comprador e vendedor, possibilitando que as organizações mantivessem discussões de mão dupla, eficientes em termos de custo, com milhões de clientes ao mesmo tempo.

Para as empresas B2B, a Web foi reconhecida imediatamente como um grande aprimoramento da eficiência dos negócios, porque elas já não fazem marketing de massa. Seus interesses sempre foram o desenvolvimento e o fortalecimento de relacionamentos individuais com clientes (**Peppers e Rogers, 2001**). Ao aprimorar e automatizar as ferramentas disponíveis para o representante de vendas, por exemplo, elevamos a qualidade da interação. Essa ainda vai se dar no nível de um humano a outro, mas será melhorada por sistemas de informação, projetados para examinar os dados sobre o cliente e apresentá-los de uma maneira que seja útil para o representante de vendas ou para o próprio cliente (**Deise, 2000**).

Para **Swift** (2000), esta é a fase chave do processo de gestão do relacionamento com clientes. Trata-se de um momento importante para executar e gerenciar a comunicação, com informações relevantes no momento certo, usando grande variedade de canais de interação e sistemas de informação para atendimento a clientes, vendas e gestão de contatos. A combinação do marketing de diferenciação com as estratégias de comunicação levará a um maior retorno sobre o investimento dos projetos de relacionamento com clientes, otimizando os resultados, como foi exposto na figura 2.11 desse estudo.

A interação requer intensa participação e envolvimento com o cliente. E este é um processo de contínuo aprendizado, somente viável através do registro e da análise dos diálogos que são mantidos por todas as pessoas de ambas as organizações. Informações coletadas pelos diálogos são então armazenadas em uma base única de conhecimento, os data-warehouses, para que todos tenham a mesma informação sobre o cliente e sobre as transações efetuadas.

“O Data warehouse deveria ser a parte central da arquitetura, e todos os demais processos para customização em massa, comunicação e cuidado com o cliente deveriam estar ligados a esse data warehouse” **Gordon (1998), p. 255**



Fonte: Swift, 2000.

Fig. 2.15 Fluxo de um processo de Data-Warehousing

Assim, toda interação com o cliente ocorre dentro do contexto gerado por todas as interações anteriores, sem haver descontinuidade. Constrói-se um contexto adequado para quem se relaciona com a empresa, apesar da diversidade de canais e de contatos dentro da organização que lhe fornece serviços ou produtos (Fig. 2.15).

2.3.4 - Personalização do Relacionamento com Clientes

Se mudamos nosso comportamento para um único cliente estamos, na verdade, personalizando. Personalização é a prova definitiva de que estamos efetivamente ouvindo o cliente, aprendendo e lembrando o que aprendemos.

Quanto mais aprendemos sobre o cliente, mais adaptamos serviços e produtos às necessidades dele. Nosso valor econômico aumenta para ele, por requerer menos adaptações ou comprometimento da parte do cliente. Por outro lado, o custo marginal de substituição aumenta. Isto faz com que ele não encontre produto, serviços e tratamento similar na concorrência. Como consequência, há um aumento de fidelidade **(Peppers e Rogers, 2001)**. **Gordon (1998)** utiliza o termo *customização em massa* para expressar a adequação de produtos e serviços a clientes de forma individualizada:

“A estratégia de *customização em massa* pode ser definida como o processo de fornecer e sustentar lucrativamente os bens e serviços feitos sob medida para os clientes, de acordo com a preferência de cada cliente em relação à forma, ao tempo, ao lugar e ao preço. A *customização em massa* não precisa envolver a mudança da linha de produção de uma empresa, embora isso possa ser necessário. Ela induz a *customização* dos serviços e das comunicações” **Gordon (1998), p. 249**.

E, à medida que nosso produto ou serviço estiver ganhando valor junto ao cliente, é possível até aumentar preços para compartilhar as vantagens do maior valor do produto ou serviço. Nossos custos também diminuem, simplesmente pela eliminação de esforço de produzir produtos ou serviços que não têm demanda.

Para **Gordon (1998)** existem cinco condições prévias para a *customização em massa*: as necessidades e preferências individuais, onde cada pessoa ou empresa se torna um segmento **(Peppers e Rogers, 1999)**; a reunião de ofertas exclusivas, quer pela possibilidade de produto ou, por apenas, de atendimento e outras dimensões intangíveis; a apreciação do cliente, que deve visar critérios fundamentais de compra e não os componentes agradáveis de decisão de escolha do produto ou serviço; a tecnologia e os processos, que devem ser suficientemente agradáveis e flexíveis; e os

intermediários e fornecedores precisarão apoiar a estratégia, uma vez que a *customização* em massa geralmente ultrapassa os limites da empresa.

A *customização* de produtos, visando atender a necessidades específicas e particulares, pode ser obtida pela criação de módulos de produtos que serão configurados ou montados da forma que for necessário **(Mckenna, 1992)**. A *customização* não significa a adequação de todos os produtos ou serviços. Ela também reduz custos de estoque, uma vez que significa desenvolver produtos sob encomenda, em vez de com base em previsões, embora não substitua a atenção personalizada **(Dawson, 2001)**.

2.3.5 - O Papel da Tecnologia da Informação

Relatamos até o momento vários exemplos de como a tecnologia da informação agrega valor aos negócios e passa a ser uma ferramenta de vital importância no relacionamento entre empresas. A mudança real que tem havido nos últimos tempos é a sofisticação com que uma empresa B2B pode elaborar sua estratégia de desenvolvimento de contas, em função da tecnologia da informação, como sistemas de automação de força de vendas, aplicativos de gerenciamento de contatos e analisadores de Bancos de Dados, especialmente data minings. Informática e telecomunicações aceleram muito a velocidade com que a economia é capaz de reagir a condições alteradas.

“No passado os altos custos iniciais desses sistemas obrigavam as manufaturas a limitar seus fornecedores, assim como obrigavam estes a se concentrarem em poucos clientes. Poder-se-ia conduzir facilmente que computadores e colaboração caminhavam lado a lado.

Agora as empresas estão recorrendo a extranets baseadas na World Wide Web para fazer muitas das coisas que costumavam fazer com seus sistemas particulares. Por um lado, o uso da Internet para estabelecer elos de informação seguros e de baixo custo entre empresas ampliou o espectro dos relacionamentos possíveis ... “ **Day (2000) p. 172 e 173.**

Um modelo de aplicações de tecnologia da informação para CRM apresentado pela empresa de consultoria Meta Group (**Shahnam, 2000**), chamado de Ecossistema CRM, (figura 2.16), sugere a adoção de canais de interação para gestão da colaboração com clientes (CRM Colaborativo), gestão das operações do negócio (CRM Operacional) e gestão da performance do negócio (CRM Analítico).

A parte operacional consiste de aplicações integradas de *Back Office*, como sistemas de gestão, gestão da cadeia de abastecimento e sistemas legados; *Front Office*, para automação das vendas, automação do marketing corporativo e serviços ao cliente; e escritório móvel (mobile office) com uma série de aplicações utilizadas em equipamentos sem fio.

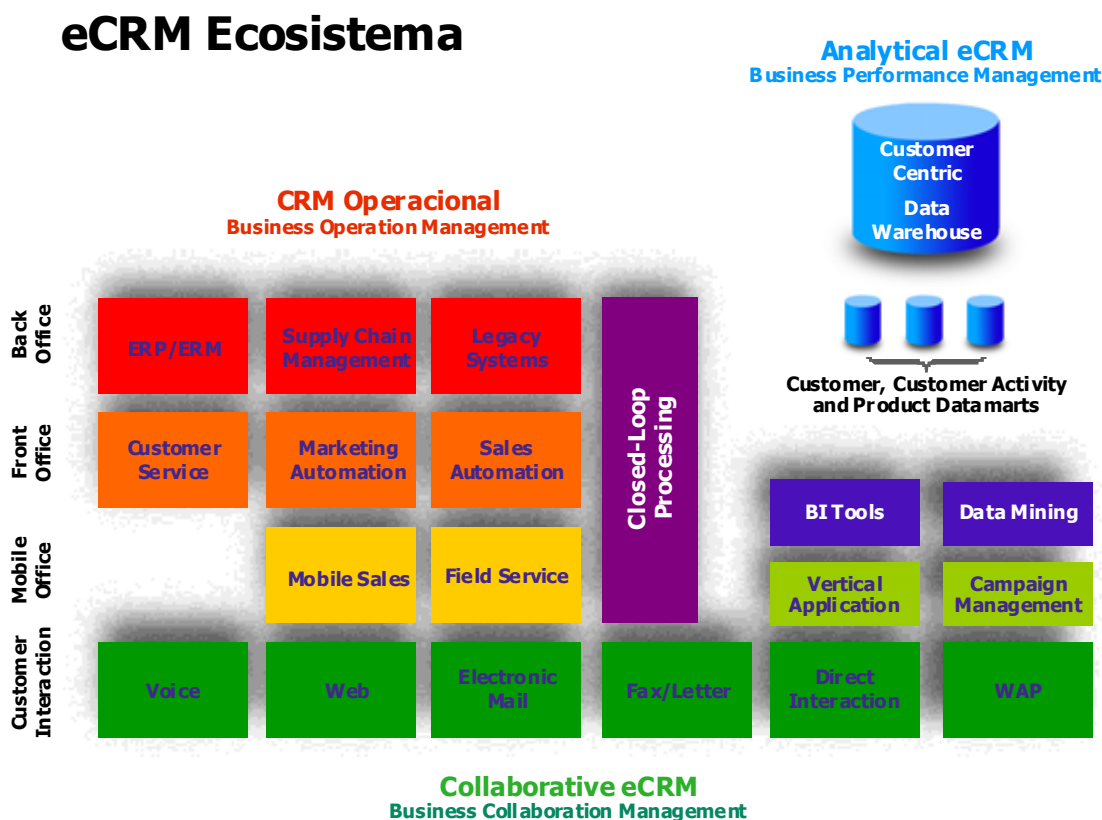


Fig. 2.16 O Eco sistema CRM

Fonte: Shahnam, 2000 (META Group, Inc) p. 3.

A parte analítica do modelo corresponde às aplicações de inteligência de negócio, que são fundamentais para os processos de gestão, tomada de decisão, gerenciamento de campanhas e identificação de oportunidades. As funções da parte analítica do modelo estão detalhadas nesta seção e estão descritas na figura 2.19.

Portanto os recursos de tecnologia da informação deram à economia a capacidade de aceitar um grau de volatilidade muito mais elevado do que teria sido considerado aceitável no passado. Ao comprimir o tempo necessário para analisar uma situação e tomar uma decisão, o computador aumentou o número de coisas que qualquer empresa é capaz de fazer em um período finito de tempo. Desta forma, uma empresa cliente pode obter comparações de preços competitivos e especificações precisas e atualizadas de produtos com apenas alguns *cliques* no mouse.

Por outro lado, as margens das empresas envolvidas em iniciativas de comércio eletrônico estão sendo reduzidas como consequência (**Porter, 2001**). A transparência de custos enfraquece a fidelidade à marca e prejudica a formação de preços. No mundo B2B estamos presenciando uma nova ameaça. E a estratégia de construir relacionamentos individualizados é uma defesa viável diante desta situação de pressão.

No fornecimento entre empresas o verdadeiro poder da internet reside em sua capacidade de auxiliar as equipes de vendas e marketing na identificação dos clientes dentro de uma organização cliente, classificando-os conforme seu grau de influência e autoridade, para então possibilitar que se aborde cada um com uma estratégia elaborada com vistas a maximizar seu valor ao longo do tempo. Um site B2B se lembra de quem você é, do seu histórico completo de transações, do esquema de preços negociado, de suas necessidades específicas e apresenta conteúdo e ofertas com valor agregado a partir de suas exigências exclusivas como empresa cliente.

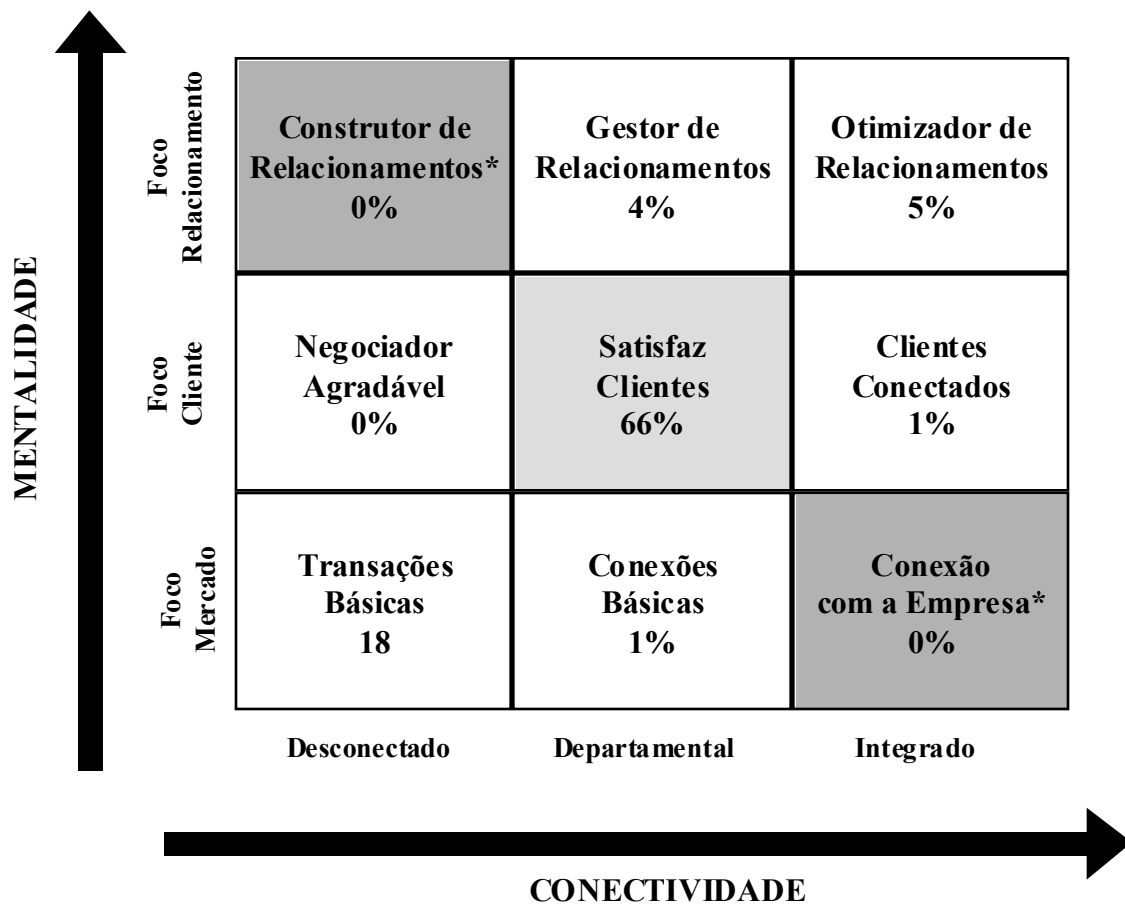
Para **Liautaud (2001)**, clientes que são providos de informações através de extranets colaborativas com seus parceiros de negócios otimizam o valor de seus serviços, monitoram o nível do serviço que contrataram, têm acesso rápido e dinâmico

a informações gerenciais do negócio e podem acompanhar seu desempenho com o dos concorrentes. O fornecedor também se beneficia com o uso de aplicações em extranets e pode adquirir novos clientes, criar relacionamentos de parceria, reduzir seus custos de suporte a clientes e aumentar sua posição competitiva pelas vantagens de se estabelecer primeiro na economia digital.

Um importante aspecto do uso efetivo da tecnologia da informação é a gestão do conhecimento sobre o comportamento dos clientes. É a informação gerencial, estruturada de forma a suportar os processos de comunicação e de análise, que nos possibilitará monitorar emergentes tendências nos mercados em que nos relacionamos.

A partir do resultado de pesquisa realizada pela **Cap Gemini Ernst&Young (2001)**, empresa de consultoria em administração, onde foram analisadas mais de 100 variáveis que caracterizam as práticas organizacionais, foi criado um modelo de negócio das iniciativas de Gestão das Relações com Clientes, com base em duas dimensões: mentalidade e conectividade. A figura 2.17 apresenta o resultado do estudo, que mostra a forte correlação existente entre a filosofia ou mentalidade de gestão das relações com o cliente com o projeto do processo e a infraestrutura tecnológica para suportar o negócio, a conectividade.

A *mentalidade* se refere à filosofia adotada pela empresa: como ela valoriza o relacionamento com clientes, a estratégia de negócios, a estrutura organizacional, programas, medidas de performance e a inteligência de negócios, tema que abordaremos a seguir. Essa dimensão varia do foco em massa, passando pelo foco no cliente, ao foco no relacionamento.



*Modelos indesejados

Fonte: Cap Gemini, 2001

Fig. 2.17 A Matriz dos Relacionamentos

A *conectividade* é o processo e a infraestrutura de tecnologia que conecta a empresa com seus clientes: tipos de canais utilizados, pontos de contato providos e sua integração, como as ferramentas permitem segmentar, visualizar e servir ao cliente. A dimensão conectividade também avalia se sua empresa está coletando informação constantemente, em tempo real, para oferecer produtos e serviços individualmente *customizados* a clientes. O espectro dessa dimensão varia de empresas que devotam predominantemente os recursos de tecnologia de informação para funções não voltadas a clientes até funções integradas de relacionamento com os clientes.

Como pode ser observado na figura 2.17, o resultado dominante é o grupo de empresas que satisfazem clientes. Empresas que otimizam relacionamentos, quadrante superior direito, são as mais avançadas na Gestão de Relações com clientes. O resultado desta pesquisa está coerente com a teoria de **March (1994)**, desenvolvida com Herbert Simon, na qual eles introduzem o conceito de racionalidade restrita, que sugere que as pessoas não são racionais em suas decisões, mas trabalham com os limites de sua atenção, compreensão e disponibilidade de informação. Como consequência, os gerentes tomam decisões satisfatórias no lugar de ações e decisões ótimas.

Ainda de acordo com a **Cap Gemini Ernst Young (2001)**, múltiplos quadrantes podem ser representados em uma única empresa, se unidades de negócio funcionarem de maneira autônoma ou atenderem a diferentes segmentos de mercado. As características dos cinco principais modelos são ilustradas no quadro a seguir:

Transações Básicas	Negociador Agradável	Satisfaz Cliente	Gestor de Relacionamento	Otimizador Relacionamento
Reconhecimento limitado de clientes individualmente ou de preferências Ênfase na qualidade do serviço ou produto e não no ciclo de experiência do cliente Uso de técnicas de marketing de massa para alcançar público não diferenciado	Reconhece necessidades e preferências de clientes individualmente Ênfase na satisfação do cliente Falta infraestrutura para prover entrega consistente pela organização.	Satisfaz clientes para garantir receita continuada Foco limitado em rentabilidade individual de cliente ou valor no tempo entre empresas Algum status de reconhecimento em tempo real através de pontos de contato	A tecnologia possibilita reconhecimento, em tempo real, de preferências e valor do cliente Variação de serviços com base em valor no tempo de clientes Infraestrutura possibilita limitada personalização de clientes.	Variação no tratamento de cada cliente, com base no valor geral, por toda a organização. Absorção da história completa das atividades do cliente através de canais e produtos Colaboração com clientes no projeto e entrega de produtos Acesso em tempo real a dados armazenados de um cliente.

Fig. 2.18 Características dos quadrantes principais Fonte: Cap Gemini Ernst Young, 2001

A tecnologia da informação é uma ferramenta eficaz para a inteligência de negócios e armazenagem de conhecimento. Desde 1996, as maiores instituições financeiras americanas têm gasto, em determinadas contas, algo em torno de 500 milhões de dólares em sistemas e serviços para identificar quais clientes são mais rentáveis e para desenvolver iniciativas de marketing sobre o conhecimento, segundo **Brown (2000)**. Os gastos com aquisição de conhecimento armazenado em bases de dados gerenciais, os data-warehouses, e com o uso de ferramentas de data-mining crescem na ordem exponencial. As características dos dois conceitos são apresentadas na figura 2.19.

Recursos da Inteligência de Negócio

BUSINESS INTELLIGENCE	
Data Warehousing	Data Mining
Análise Gerencial Indicadores de desempenho Desdobramentos Recursos gráficos	Correlações Projeções / tendências Simulações Análise Exploratória

Fig. 2.19 Inteligência de Negócios

Fonte: o autor

Essas tecnologias de informação têm permitido a construção de modelos de lucratividade e de necessidade por segmento de cliente que auxiliam no direcionamento alvo das campanhas de marketing direto para o grupo alvo de clientes. **Swift (2000)**, registrou maior efetividade das campanhas de marketing quando foram utilizadas aplicações de inteligência de negócios: os resultados obtidos pelas empresas, em fechamento de negócios, foram superiores a 30%, índice bastante alto se comparado com métodos tradicionais de divulgação em massa.

Data-warehouses também têm auxiliado na análise e classificação das necessidades dos clientes, na gerência de risco de perdas, na precisão de demanda e nos métodos de entrega para vários tipos de clientes, além de viabilizar vendas cruzadas (*cross-selling*) com base no comportamento de compra.

Empresas que utilizam tecnologia se tornam mais inteligentes e conhecem melhor as empresas com as quais se relacionam. Conseqüentemente a satisfação desses clientes aumenta o valor para os acionistas. **Fornell** (2001), observou que as 50 empresas que possuíam o maior índice de satisfação de clientes nos Estados Unidos possuíam valor de mercado (MVA) de 42,5 bilhões de dólares, enquanto que, em contrapartida, as 50 empresas que possuíam o menor índice de satisfação de clientes possuíam um MVA de 23,2 bilhões de dólares.

As aplicações de inteligência de negócios, desenvolvidas e implementadas nos últimos anos, têm sido a base dos processos operacionais e colaborativos das transações de relacionamento entre empresas. Sem elas, é difícil gerenciar a complexa base de conhecimento que uma empresa precisa lidar.

2.3.7 - A Cultura da Organização Orientada a Relacionamento com Clientes

As organizações que se destacam na adoção de estratégias de relacionamento com seus clientes têm uma orientação voltada para o mercado e são mantidas por uma cultura totalmente disseminada pelas áreas de negócio.

“Uma cultura forte representa as crenças, a mentalidade e a compreensão comuns de uma organização – e define o que é comportamento adequado e inadequado. Os funcionários são continuamente incentivados a gastar o tempo que for necessário para educar seus clientes, que continuam voltando. Isto é cultura em ação” **Day, (2000) p.52.**

A cultura consiste de valores, preferências implícitas a respeito do que a organização deve se ater e como deve agir, expressa ainda a unicidade da organização, o que é diferente a respeito dela. Se a empresa realmente tem, como valor, que cada interação com os clientes é importante, então ações e comportamentos particulares são esperados. Empregados serão mais tendenciosos a tratar os clientes com respeito, a fazer perguntas sobre o uso dos produtos e sobre desempenho, a ouvir atentamente suas respostas e desenvolver um relacionamento de apoio mútuo de longo prazo com eles (**De Long e Fahey, 2000**). Valores que inspiram indivíduos a considerar clientes como parceiros são mais propensos a motivar comportamentos do que criar conhecimento útil sobre os clientes.

Em pesquisa realizada por **De Long e Fahey (2000)** com mais de 50 empresas foi constatado que a cultura é o maior entrave para a criação e uso de conhecimento. A maioria dos gerentes, intuitivamente, reconhece a importância da cultura. Eles consideram difícil ou impossível articular a cultura, principalmente o conhecimento obtido por relacionamentos, de forma a transformá-los em ações.

Se os empregados acreditam que compartilhar o que eles conhecem, incorre em riscos pessoais e diminuição de poder, as normas sociais que regem como indivíduos devem interagir, não suportarão o comportamento necessário para criar e sustentar a troca de conhecimento.

Na estratégia centrada em relacionamentos, os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para que as relações sejam duradouras. **Gordon (1998)**, da mesma forma exposta por **Day (2000)**, alerta para o fato de que empresas que maximizam o valor de transações e utilizam astúcia para alcançar seus fins, possuem uma cultura incompatível com a empresa preparada para criar valores genuínos de longo prazo.

A cultura de uma organização voltada a relacionamentos se caracteriza pelo acompanhamento das mudanças nas necessidades e prioridades dos clientes, pela

qualidade definida por eles, pela afinidade de idéias, pela compreensão generalizada de que a fidelidade é importante, pelo valor do conhecimento sobre clientes e concorrentes e por saber que, em muitos casos, é preciso canibalizar produtos ou serviços para melhor se adequar ao mercado.

Para **De Long e Fahey (1998)**, há quatro maneiras pelas quais a cultura organizacional influencia o comportamento para a criação, disseminação e uso do conhecimento. A cultura e, particularmente, as sub-culturas, dividem nosso entendimento sobre o que o conhecimento é, e qual conhecimento é considerado relevante pelo grupo. Além disso, a cultura intermedia os relacionamentos entre o indivíduo e o conhecimento organizacional; cria o contexto para interação social que, em última instância, determina quão efetivamente uma organização pode ser, para criar, compartilhar e aplicar conhecimento; e divide o processo pelo qual novo conhecimento organizacional é criado, legitimado e distribuído.

A influência da cultura também pode ser observada pela visão de **Day (2000)**, que apresenta três fatores culturais que influenciam a capacidade das empresas de alavancar conhecimento: a cultura é que indica qual conhecimento é importante e útil e como ele deve ser entendido; a cultura também influencia quais são as pessoas que devem ter o conhecimento e a obrigatoriedade, ou não, do compartilhamento deste conhecimento; e a cultura é que estabelece a forma como o conhecimento será utilizado, através de prêmios e punições.

A cultura também está fortemente relacionada às aptidões, que são o conjunto de qualificações, tecnologias e conhecimento integrados, exercidas pelos processos organizacionais. Para **Day (2000)** as principais aptidões que distinguem as organizações orientadas para o mercado são sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica. As estruturas organizacionais devem ser elaboradas em função das aptidões necessárias à estratégia.

Uma alternativa para a reformulação das estruturas organizacionais tem sido a adoção de modelos híbridos, que combinam elementos de organizações verticais com

aqueles de estruturas horizontais. Avanços em tecnologia da informação e comunicação têm permitido que as empresas se conectem melhor internamente, tomem decisões de forma mais ágil e possam interagir a partir das informações do cliente.

O crescente aumento do diálogo e da interação com todos os parceiros na cadeia de valor, conduz a uma organização onde informação e poder são divididos espontaneamente entre equipes multifuncionais guiadas pela direção estratégica. É preciso ir além das estruturas organizacionais tradicionais e considerar relacionamentos e capacidade (**Gordon, 1998**). Está se tornando realidade o fato de que as organizações podem se adaptar continuamente às novas oportunidades de mercado, às exigências de clientes e aos desafios competitivos.

2.3.8 - Conclusões

As organizações precisam, cada vez mais, desenvolver competências além das vendas. É preciso envolver-se com intimidade crescente nos negócios da organização cliente, com o objetivo de contribuir para que cada cliente, individualmente, alcance maior eficiência e eficácia na gestão empresarial. Os relacionamentos de maior êxito se apoiarão no desenvolvimento de contas, tornando-as mais lucrativas. As vendas estão baseadas no conhecimento, onde o pensamento de consultor será mais importante que qualquer outro atributo.

Os negócios, portanto devem ser reorientados, afastando-se da necessidade imediata de gerar transações de vendas e dirigindo-se para a necessidade, de longo prazo, de solucionar o problema mais amplo do cliente. Para ser bem-sucedida, uma organização B2B deverá abraçar a tecnologia da informação por completo e a empregar com visão e objetivo. A empresa B2B a tem como um dos maiores pontos de apoio isolado e, nesse cenário, precisa ser altamente competente e inovadora.

Para **Reichheld (2001)**, as empresas que possuem investidores, funcionários e clientes leais à sua conduta, possuem líderes que seguem seis princípios: pregam

aquilo que praticam; desenvolvem relacionamentos ganha-ganha; são seletivos no tratamento com clientes; simplificam as regras para a tomada de decisões; fornecem melhores serviços para clientes mais fiéis e oferecem melhores oportunidades para parceiros e empregados leais; e procuram feedback através de todos os canais disponíveis, de forma a tomar ações que visem o aumento da lealdade.

Finalmente, é preciso que, além dos processos, as atitudes também mudem. É preciso dedicar imensa quantidade de energia organizacional à educação de seus gerentes e à sua participação no processo de mudança. Os relacionamentos personalizados com clientes certamente farão a diferença futura de uma organização presente no cenário de alta competitividade e de hiper informação.

Capítulo 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

O trabalho de pesquisa aqui proposto visa avaliar a estratégia de implementação de um processo de gestão do relacionamento entre empresas na indústria de transformação, que explora as formas de obtenção de conhecimento através das relações com os clientes, as formas de interação, a cultura organizacional e os recursos de tecnologia da informação.

Faz-se necessário conhecer os processos de relacionamento e os diversos canais utilizados em diferentes unidades da organização, de forma a coletar evidências que validem o *constructo*. Também os processos de absorção e uso do conhecimento adquirido através das relações com os clientes precisam ser analisados em profundidade pelo pesquisador. Como exposto, a necessidade faz com que o pesquisador estabeleça um contato mais próximo à empresa e a seus funcionários, o que caracteriza uma pesquisa de cunho qualitativo, adequada ao tipo de problema que constitui o objeto do estudo.

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa, o que significa que estuda os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles. Para **Denzi e Lincoln (1994)**, o profissional que realiza esse tipo de pesquisa é um homem dos sete instrumentos, que faz de tudo. O pesquisador utiliza-se de variados materiais empíricos tais como a história de vida, a observação, a entrevista, documentos históricos, a introspecção, a própria experiência pessoal, entre outros. É uma estratégia que confere rigor, alcance e profundidade a qualquer investigação, sem significar uma investigação em termos de quantidade, intensidade ou frequência.

Portanto, é preciso entender o motivo pelo qual as decisões estratégicas foram tomadas e implementadas, além da análise dos resultados obtidos, o que reforça a opção metodológica que adotamos - o estudo de caso.

O estudo de caso é uma investigação empírica que trata de fenômenos contemporâneos, é adequado quando questões relacionadas a “como” ou “porque” são aplicadas onde o investigador possui pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais (Yin, 1994). Quanto aos conceitos aqui apresentados, ainda existem divergências sobre a gestão do relacionamento a partir de processos de administração do conhecimento, o que caracteriza o estudo como exploratório, podendo trazer nova compreensão sobre o fenômeno estudado.

Quanto ao *design*, definimos por adotar a arquitetura de um projeto de caso único incorporado, onde existem unidades múltiplas de análise. A escolha por caso único fundamenta-se no fato de que o caso foi reconhecido por sua notoriedade no nível mundial, o que despertou o interesse de verificar se as proposições teóricas foram efetivamente aplicadas ou, ainda, se existem alternativas mais relevantes de explanação. O estudo proposto apresenta um histórico de inovações e de avanço no sentido da adoção estratégica de relacionamentos mais íntimos com clientes escolhidos.

O nível principal escolhido é do contexto da unidade de negócios de produção de arames para a fabricação de eletrodos, onde foram pesquisadas as áreas de comercialização, engenharia, produção e logística. Para a coleta de dados foi escolhida a entrevista semi-estruturada, em conjunto com um questionário, como técnica auxiliar.

Os outros níveis definidos são relativos às principais empresas clientes. O método de coleta de dados foi o mesmo adotado no nível principal. No entanto as entrevistas foram focais, nas quais os respondentes foram entrevistados por períodos de tempo mais curtos.

Além disso, foram utilizadas as fontes de informação documentais relevantes ao estudo e os registros em arquivo, principalmente os históricos. A idéia é utilizar um maior número de fontes para caracterizar evidências e minimizar os pontos fracos de cada opção.

As entrevistas realizadas envolveram executivos de primeira linha em seus locais de trabalho, abrangendo a presidência, a diretoria e os gerentes de Unidades de Negócio. Foram também entrevistados profissionais em cargos de abrangência regional de vendas e Gerentes de Fábrica. Algumas informações mais detalhadas foram obtidas com Supervisores de Produção e Gerentes das Contas em questão. Foram realizadas 12 entrevistas no total, sendo as duas primeiras com o Presidente da Belgo Bekaert e com o Diretor Superintendente.

A primeira entrevista aconteceu com uma apresentação da fundamentação teórica deste estudo, por duas horas, seguida de duas horas de discussão sobre o tema e definição do caso a ser pesquisado. Em um segundo momento, o Diretor Superintendente convocou os quatro Gerentes de Unidades de Negócio para uma reunião de trabalho, de um dia de duração, com a finalidade de reapresentar a teoria, ratificar os casos e clientes escolhidos e analisar os resultados da adoção das estratégias voltadas à Internet.

Nas entrevistas com os Gerentes das Unidades de Negócio, houve participação de Gerentes de Contas para a coleta de alguns dados quantitativos e documentação contratual e acordos que comprovassem as condições técnicas e comerciais.

Acredito que, pelo alto nível de confiança que a empresa sempre depositou em mim, e pelo fato de ter proferido palestra nos Estados Unidos sobre o Caso de Comércio Eletrônico da empresa, premiado pela Microsoft, tive acesso irrestrito a documentos de toda a natureza. Dessa forma, pude analisar com maior profundidade as evidências que conduziram às conclusões apresentadas no final deste estudo.

Capítulo 4 – A PESQUISA DE CAMPO

4.1 - O Relacionamento Estratégico com Clientes na Indústria de Transformação

Nossa pesquisa considera que o relacionamento com clientes é suportado por uma gestão sistematizada do conhecimento, sendo esse o principal ativo estratégico das organizações competitivas. A habilidade para gerenciar fluxos de conhecimento oriundos do mercado, dos concorrentes, funcionários, fornecedores e clientes, no sentido da criação de novos processos, serviços e produtos inovadores, representa a base de sustentação dos relacionamentos duradouros.

Este capítulo descreve o relacionamento da Belgo Bekaert Arames com seus clientes dos segmentos de Arames para Solda, Arames de Baixo Teor de Carbono (BTC) para o setor moveleiro, um polo de empresas estabelecidas na região de Bento Gonçalves e Caxias do Sul, e Arames de Alto Teor de Carbono (ATC) para enfiamento de celulose.

A desregulamentação de vários setores da economia brasileira, após a abertura de mercado, iniciada em 1990, tem rompido com a vantagem competitiva única de estrutura protecionista de mercado, obtida através de estratégias de produto baseadas no estabelecimento de barreiras de entrada a novos concorrentes (**Porter, 1986**), através de diferenciação de produto, custos de mudança com que se defrontam os compradores ao optarem pela troca de fornecedor, desvantagens de custo unitário ou logística.

O interesse dessa pesquisa está centrado no movimento de uma indústria multinacional em agregar valor através da adoção de estratégias adicionais, no sentido da microeconomia do cliente, fortalecendo os laços de amarração com o mesmo.

Apesar de estar solidamente estabelecida no território nacional, em um cenário de pequena ameaça de entrada de concorrentes globalizados, a Belgo Bekaert Arames tem desenvolvido, continuamente, estratégias de amarração e desenvolvimento de soluções com o objetivo de atrair, satisfazer e reter clientes com foco em parcerias de longo prazo, abandonando-se a mentalidade, ainda vigente na indústria, de uso de poder e rivalidade.

Nossa meta é nos tornarmos líderes na América do Sul. Nos últimos dois anos aumentamos a carteira ativa de clientes em 35%. Ao mesmo tempo aumentamos nossa participação nos principais clientes. Estamos cada vez mais capacitados a responder rapidamente a mudanças do padrão de demanda e na identificação de oportunidades de colaboração com nossos parceiros. Nesse sentido o relacionamento com os clientes é um ativo chave para nossa expansão. O aprendizado sobre clientes e mercado é que viabilizará o desenvolvimento de novas e diferenciais soluções. (Diretor Superintendente da Belgo Bekaert)

Em março de 2000 a empresa recebeu o prêmio da Corporação Microsoft no evento “Enterprise Solutions Conference”, em Miami, por ter implantado, com sucesso, a melhor solução *business to business* da América Latina. A Solução integrada abrangia os sistemas de Vendas, Produção e Logística, aplicações para rastreamento de encomendas via Internet, por clientes e representantes, comércio eletrônico e informações sobre o mercado e clientes através de uma solução de Inteligência de Negócios na Web.

Esse trabalho foi reconhecido por clientes e representantes como inovador no setor industrial, tendo contribuído para a melhoria geral do relacionamento pela oferta de serviços agregados, descentralização do processo decisório, eliminação do uso de papel, agilizando o processo de vendas e alterando os processos de intermediação da empresa. A mudança possibilitou aos intermediários da cadeia de valor, a priorização da prestação de serviços de assistência técnica e orientação a clientes, no lugar de transcrever pedidos de material e informar sobre a situação de produção ou expedição desses pedidos.

Nesse sistema a cadeia de relacionamentos é totalmente on-line: das ordens de compra à entrega dos produtos, passando pela fabricação e estoque. Por mês são mais de 14 mil pedidos de compras, 20.000 Notas Fiscais emitidas, 16.500 requisições de transporte para uma carteira de 6.000 clientes ativos. (Chief Information Officer da Belgo-Bekaert)

Entretanto não é suficiente que a divulgação do conhecimento existente possa adicionar valor. A elucidação do conhecimento descreve o processo de dar assistência a outros para geração do conhecimento. Isso sugere que o potencial para o conhecimento é herdado dos clientes através de tipos específicos de interação, resultando na criação de valor ao cliente de nosso cliente, o que torna o valor muito mais perceptível.

De uma forma geral, as indústrias que estão baseadas em produtos fornecem pequena contribuição em termos de transferência de conhecimento. Por outro lado, constatamos em nosso estudo que quando isso ocorre de uma forma mais intensiva nos relacionamentos, sendo melhor desempenhada em relação aos concorrentes, torna-se uma fonte vital de diferenciação. Os serviços profissionais na indústria têm se tornado muito visíveis nos últimos anos.

Em nosso trabalho, percebemos que a customização de produtos, obtida por um longo tempo de relacionamento, é vista pelo cliente como tendo sido produzida por ele, através da colaboração e assistência do fornecedor. Essa característica cria ligações mais fortes, de forma semelhante ao que ocorre com os processos de desenvolvimento de sistemas de informação sob medida, pois confere ao cliente o mérito da criação. A garantia do suporte de uma corporação de marca reduz as dúvidas sobre o desempenho dos produtos e encoraja novas compras.

4.2 - O Caso da Unidade de Negócio de Solda e Grampeação

A Unidade de Negócio de Solda e Grampeação da Belgo Bekaert Arames adota tratamento diferenciado com relação a seus clientes de acordo com a receita, graus de exigência do cliente, clientes que compram produtos de maior valor agregado e que possuam maior alinhamento com a estratégia interna. A empresa mantém um relacionamento de grau mais íntimo com a ALFA Brasil, uma empresa multinacional especializada em solda que possui a maior fábrica da corporação no mundo.

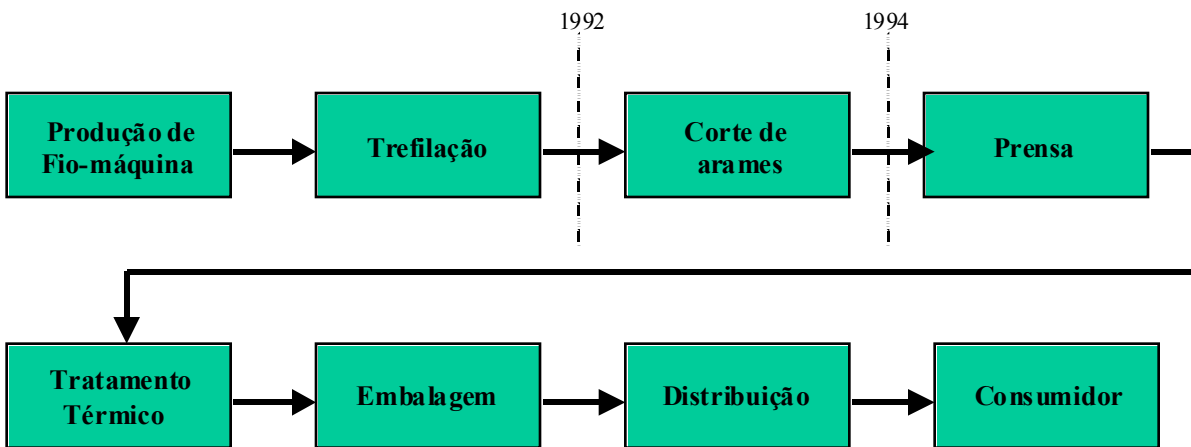
A Belgo Bekaert Arames possui um relacionamento comercial com a ALFA há mais de 40 anos. A fábrica da ALFA foi montada na década de 60, próxima à Trefilaria da então Companhia Siderúrgica Belgo Mineira em Contagem, a partir do compromisso inicialmente estabelecido de fornecimento de arames para a produção de eletrodo para solda.

Líder do setor de eletrodos revestidos no Brasil, a ALFA decidiu, na década de 80, dividir suas compras de arame com outros fornecedores no país. A participação da Belgo Bekaert no cliente caiu cerca de 60% em 1992, quando foram tomadas as primeiras medidas estratégicas de mudança de posicionamento em relação ao cliente e ao mercado.

A Formulação Estratégica de 1992 da Belgo Bekaert estabelecia como principais diretrizes a manutenção da liderança e o aumento da participação no mercado de arames para Solda, a recuperação da imagem diferencial de qualidade percebida e o atendimento de necessidade diferenciada dos clientes, através de melhor qualidade de produtos e serviços, assistência técnica e tecnologia.

O macro fluxo para produção de eletrodos pode ser visto a seguir:

Macro-fluxo do processo



Fonte: Belgo-Bekaert

Fig: 4.1 Fluxo do processo de produção e distribuição de eletrodos

O processo de corte de arames na ALFA era ineficiente, sendo os índices de produtividade inferiores a outras plantas estabelecidas em outros países. O plano de expansão da empresa previa a inclusão do processo de trefilação, etapa normalmente executada nas demais fábricas da Corporação no mundo que, no Brasil, estava sendo executada pelo fornecedor. Na ocasião, a Belgo Bekaert propôs, ao tomar conhecimento dos possíveis movimentos estratégicos do cliente, assumir a etapa de corte de arame executada pela ALFA, passando a fornecer varetas no lugar de rolo de arame trefilado, evitando assim que o cliente verticalizasse mais seu processo. A proposição foi considerada muito atrativa, uma vez que não haveria investimento da ALFA, os estoques poderiam ser reduzidos e a qualidade do processo seria naturalmente aumentada, se executada por uma empresa especializada.

O nosso processo de corte era muito precário, o índice de rejeitos elevado e a confiabilidade também era muito baixa. Na ocasião nos conscientizamos de que esse trabalho não fazia parte de nossas competências core, que estavam centradas na qualidade de produção de nossos eletrodos, um processo continuamente melhorado pela empresa nas filiais estabelecidas em vários países. (Diretor de Operações da ALFA Brasil)

As soluções totais para os clientes (**Hax e Wilde, 2001**) requerem que os negócios sejam mais integrados, assumindo algumas atividades previamente desempenhadas pelo cliente. O fornecedor pode desempenhar processos de forma mais eficiente e eficaz do que ele, de forma a melhorar a economia geral do cliente. Essa é também uma forma de iniciar o processo de amarração e afastamento do concorrente, mas precisa estar condicionada à contínua criação de novos valores e de colaboração.

Para realização desse processo, a Belgo Bekaert assumiu quatro máquinas de corte antigas do cliente, em regime de comodato, além de duas máquinas modernas da Corporação, tendo sido importadas da Suécia. A ALFA na Suécia também produz equipamentos. Os resultados imediatos dessa mudança foram a redução de sucata, redução de defeitos e maior homogeneidade do produto.

Funcionários das duas empresas trabalharam juntos no estabelecimento do processo nas instalações do fornecedor. O Supervisor de Produção da Belgo Bekaert fazia visitas regulares à fábrica da ALFA (três vezes por semana), especialmente ao setor de prensas, para conhecer melhor o processo de produção de eletrodo de aço carbono, de forma a poder identificar melhorias. Funcionários da ALFA também tinham livre acesso às instalações do fornecedor e contribuíam na gestão do processo de corte, relação que podemos considerar como a de grau mais íntimo, sob a forma integrada de cooperação (**Day, 2001**).

Como resultado da maior integração foram modificados o formato e o tamanho das caixas de transporte de varetas e melhorada a qualidade do produto, pela necessidade identificada de menores teores de fósforo e enxofre. A análise química proporcionou ganho de qualidade pela menor flutuação do produto, permitindo maior faixa de tolerância, com redução indireta de custos.

A proximidade das fábricas e a melhoria no *design* das caixas de transporte de varetas garantiram um menor custo de movimentação, fator crítico para redução do

custo total no cliente. O Supervisor de Produção da BBA também identificou, em conjunto com o cliente e com os clientes da ALFA, que as varetas das tinham desempenho maior. O trabalho de análise concluiu que a cor escura era devida à quantidade de sabão e essa redução levou a uma maior produtividade no processo de prensa no cliente.

O maior conhecimento sobre o processo de produção de varetas proporcionou também o aumento de eficiência dos equipamentos antigos. Também o aprendizado sobre características dos novos equipamentos adquiridos na Suécia fez com que os equipamentos antigos fossem otimizados, gerando aumento de eficiência.

Cliente e fornecedor também passaram a trabalhar de forma integrada no estudo sobre o mercado de solda brasileiro, homologaram produtos em conjunto, estenderam o relacionamento às filiais e trocaram sistematicamente informações sobre clientes comuns. O relacionamento mais estreito levou à identificação de venda de produto adicional. O cliente ALFA começou a comprar carretéis da Belgo Bekaert para serem utilizados em outras linhas de produto.

O maior conhecimento sobre as necessidades do cliente tem permitido que a Belgo Bekaert antecipe as necessidades com relação ao programa de entrega. Os estoques em produção no cliente são analisados pelo fornecedor, o que permite correções na programação semanal previamente acordada em tempo real e atendimento *just-in-time*, apesar da não utilização dos recursos de tecnologia de informação para integração dos processos. O estoque total no cliente, que era de trinta dias em 1992, alcançou o patamar inferior a dois dias de giro nos últimos anos.

Pode-se verificar que a natureza estratégica desse tipo de relacionamento envolve alto nível de interdependência **(O'Toole e Donaldson, 2000 Hax e Wilde, 2001)**. O cliente valoriza e confia na eficácia operacional dos processos, na inovação e atenção técnica recebidas.

Apesar desses esforços, mais recentemente, a ALFA relata um declínio na relação comercial, caracterizado por um cenário de menor flexibilidade nas negociações, sugerindo que a situação de forte integração entre as empresas possa se tornar um problema futuro para o cliente.

Confesso que hoje me sinto preso ao fornecedor. O transporte de varetas, por exemplo, é complexo e a Belgo Bekaert é competente na logística e cumprimento dos programas de entrega. Não podemos comprar de um fornecedor distante devido ao custo de movimentação, garantia de prazos e qualidade do produto. A opção por adquirir fio-máquina importado já é uma alternativa possível, entretanto incorreria em grandes investimentos e retorno à situação de estoque de até 15 dias. Precisamos repensar a relação, pois os custos de matéria-prima impedem que possamos crescer através da exportação de nossos produtos. **(Diretor de Operações da ALFA Brasil)**

O cliente tem a necessidade de expandir geograficamente suas vendas para aumentar a margem e reduzir ociosidade na produção. Por outro lado, receia que terá dificuldade na negociação com o fornecedor e se sente com o poder de barganha enfraquecido, uma vez que o processo de amarração do cliente foi se consolidando ao longo dos anos.

Compreende-se, então, que existe o risco da dependência do fornecedor, o que sugere que a empresa poderá tornar-se vulnerável perante um mercado mais competitivo se ritmo de inovação, agregação de valor e alcance conjunto de resultados forem afetados.

Da parte da Belgo Bekaert, percebe-se que os riscos também estão presentes, embora calculados e reduzidos, pela presença de estratégias voltadas à liderança de mercado e de diretrizes orientadas para a cooperação com a microeconomia do cliente. Entretanto não se exclui a possibilidade de o cliente assumir custos elevados para implementar uma eventual mudança, visando a redução de participação do fornecedor, caso não perceba valores que o tornem mais competitivo em um mercado globalizado, objetivo que deve ser naturalmente compartilhado em relações que almejem o desenvolvimento sustentado em parceria.

Mas foi novamente o conhecimento sobre os processos do cliente pela Belgo Bekaert que auxiliou a ALFA na realização de uma significativa reestruturação organizacional, em função de mudanças de posicionamento estratégico. Em 2000, membros da diretoria e funcionários de linha de frente foram desligados da empresa. Para minimizar o impacto da mudança, o fornecedor reforçou seu apoio na transferência de conhecimento aos novos integrantes da organização cliente. Supervisores e Gerentes da Belgo Bekaert desempenharam um papel-chave na conversão de conhecimento tácito em explícito. As pessoas que sintetizam o conhecimento tácito dos funcionários da linha de frente e também dos altos executivos é que conseguem manter e incorporar novos produtos e tecnologias **(Nonaka e Takeuchi, 1995)**.

A participação no cliente ALFA, estabelecida contratualmente para atingir 65%, alcançou o índice de 100% nos últimos sete anos. O contrato era de 24 meses, entretanto mesmo não tendo sido renovado, os compromissos continuam sendo assumidos, fato que nos leva a perceber um alto nível de confiança e satisfação com a relação, apesar dos recentes problemas e questionamentos na relação comercial (Gerente da Unidade de Negócios de Solda da Belgo Bekaert).

O relacionamento cooperativo tem proporcionado consideráveis aumentos de lucratividade devido aos seguintes fatores:

- A mudança de rolo para vareta não aumentou significativamente o custo operacional devido à integração da operação. Pelo serviço de valor agregado, o preço por Kg de vareta era superior ao rolo;
- Aumento da participação no cliente;
- Diminuição da complexidade na variedade de aços para fabricação da alma de eletrodo (padronização);
- Diminuição de estoque de fio-máquina, na BBA e no cliente.

A partir de 2001, a ALFA inicia a execução de serviços à Belgo-Bekaert, caracterizando-se um movimento de troca e de maior cooperação, no sentido de fortalecer a vantagem competitiva perante os concorrentes. Em um acordo de parceria, a Belgo Bekaert também começa a fornecer ao mercado eletrodos, que são produzidos e embalados pela ALFA. Esta medida estratégica visava o aumento indireto do market-share, o aumento do volume de produção, a diluição de custos fixos e o conseqüente aumento da margem.

A eficácia em logística, qualidade em produtos e serviços prestados pelo fornecedor, elevaram a unidade brasileira da ALFA à condição de melhor resultado mundial em custos adicionais. Por outro lado, permanece na empresa cliente a desconfortável sensação de dependência do fornecedor, resultante do evolutivo processo de *lock-in* desenvolvido pela Belgo Bekaert, o que aumentou os custos de mudança, as barreiras à entrada de outros fornecedores e reduziu o poder de barganha da ALFA na relação comercial.

A relação comercial passou a ser um ponto de discussão entre as empresas nos últimos meses, uma vez que os custos de fio-máquina são superiores aos das filiais da ALFA em outros países, impedindo o crescimento dela através das exportações. O Fio-máquina é adquirido, pela Belgo Bekaert, da indústria siderúrgica. Logo as negociações para melhoria das condições de preço envolvem um terceiro integrante da cadeia de valor.

Da parte da Belgo Bekaert, continua a determinação estratégica no sentido de re-analisar os aspectos financeiros, mensurar e tornar transparentes os diferentes elementos de valor oferecidos, agregar novos compromissos e objetivos na relação, visando o crescimento e a lucratividade do cliente, e compartilhar valores percebidos.

A importância da adoção de estratégia de relacionamento nesse negócio proporcionou que a empresa decidisse, corporativamente, estender sua adoção para outros negócios. Têm sido analisados segmentos, clientes e negócios que possam se beneficiar por processos mais integrados de colaboração, incluindo-se novas variáveis

de tratamento de clientes. Neste sentido, os negócios da Unidade de Baixo e de Alto Teor de Carbono foram incluídos nos planos estabelecidos pela alta administração nos últimos anos, tendo sido alcançadas as metas de retenção, lucratividade e satisfação de clientes escolhidos. No próximo capítulo, descreveremos a evolução e extensão desses processos e a evolução no sentido de adoção de novas formas de fidelização e uso da tecnologia da informação.

4.3 - O Relacionamento com Outros Setores

A Unidade de Negócios de Baixo Teor de Carbono (BTC) da Belgo Bekaert está estruturada em três segmentos de mercado: componentes, fixadores e lã de aço. O segmento de componentes está organizado em setores ou famílias de produtos denominados linha branca, setor moveleiro, utilidades domésticas, carrinho de supermercado e correntes. A figura 4.2 ilustra a estrutura organizacional deste segmento, que se caracteriza por uma orientação ao mercado, tendo sido planejada de forma a atender demandas por segmento ou setores e organizada para atendimento através de gerentes de conta.

Estrutura Organizacional da Unidade de Negócios BTC

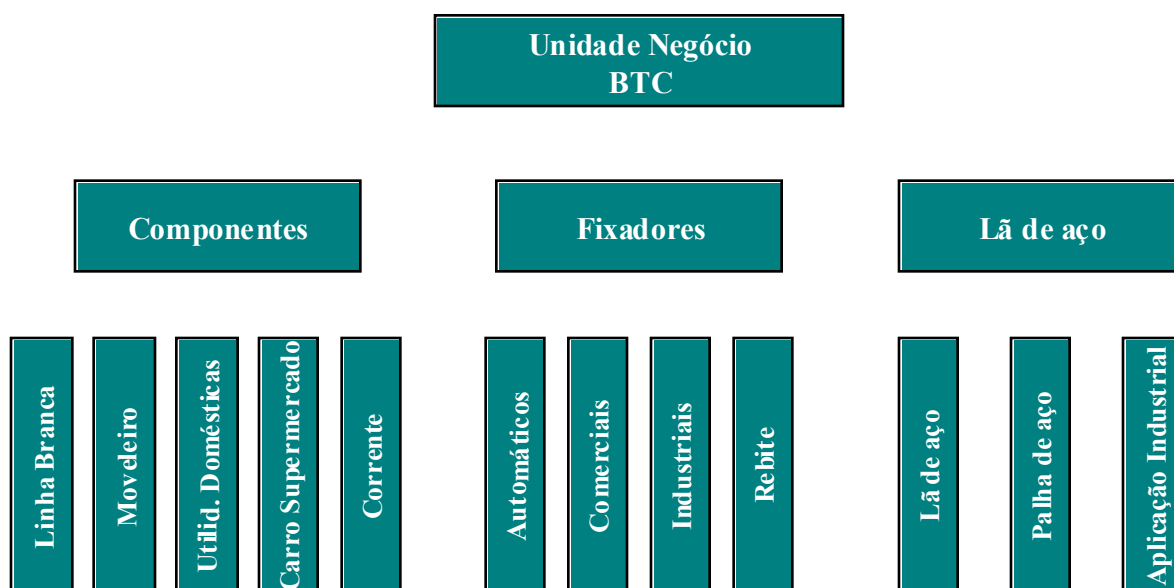


Fig: 4.2 Estrutura Organizacional da Unidade BTC

Fonte: Belgo Bekaert

Os arames para o setor moveleiro começaram a ser produzidos em 1996, fruto de um desenvolvimento conjunto com a Bekaert Aramados, empresa estabelecida na Bélgica. Para introduzir o produto no mercado brasileiro foi escolhido um cliente do setor que estava disposto a investir na instalação de uma nova fábrica. Essa seria

criada para fabricar diversos produtos, a partir do aço fornecido pela Belgo Bekaert, tais como cabideiros, estantes, suportes e outros, em substituição aos produtos produzidos a partir de madeira.

A Belgo Bekaert auxiliou o cliente Beta a estruturar o novo negócio, através de reuniões conjuntas na Bélgica, visitas a clientes da Bekaert Aramados em vários países, além de patrocinar a divulgação, junto aos principais futuros clientes da Beta no Brasil, em eventos promovidos pelo setor. Todo o conhecimento sobre a tecnologia de produção e marketing foi repassado ao primeiro cliente, com o objetivo de também gerar novos negócios e demanda no país.

A fábrica foi montada em Bento Gonçalves, a empresa se tomou referência do mercado e, posteriormente, a região evoluiu para abrigar um polo de empresas de produtos para o setor moveleiro e para o setor de utilidades domésticas. A região de Bento Gonçalves e Caxias do Sul concentra a quase totalidade da produção de componentes de arame para o setor moveleiro, com mais de 30 empresas estabelecidas.

A participação da Belgo Bekaert no cliente Beta permanece em 100%, mesmo com a intensa competição desenvolvida no setor, ocasionada pela rápida imitação de produtos lançados ao mercado, com pequenas diferenças de formato, e pela oferta de preços cada vez mais reduzidos.

O período de estruturação do negócio durou aproximadamente um ano. Desde o início da comercialização dos primeiros produtos, a Belgo Bekaert vem investindo em publicidade e propaganda, apoiando o cliente na diminuição de seus estoques, fazendo recomendações em processos da cadeia produtiva do cliente e auxiliando na montagem de *lay-outs* adequados à utilização dos arames.

A estratégia do Segmento de Componentes previa uma expressiva expansão de mercado, com recursos destinados a auxiliar outros clientes e também o aumento de participação pela substituição por produtos cromados. Vêm sendo despendidos

esforços contínuos no sentido de inovar, adaptando produtos já desenvolvidos na Europa à realidade nacional e pelo conhecimento adquirido de necessidades específicas coletadas com clientes e com o mercado.

Atualmente, o relacionamento com os clientes é determinado a partir da classificação obtida através da apuração de um escore. Em função desse resultado, mensurado mensalmente, são estipuladas a frequência das visitas e o nível de representatividade destas visitas, a preferência para convites em eventos da empresa, a oferta de serviços especiais de entrega ou atendimento, as prioridades de programação e expedição, dentre outros. O Presidente da Belgo Bekaert realiza uma visita anual aos dois melhores clientes de cada segmento com escore superior a 60.

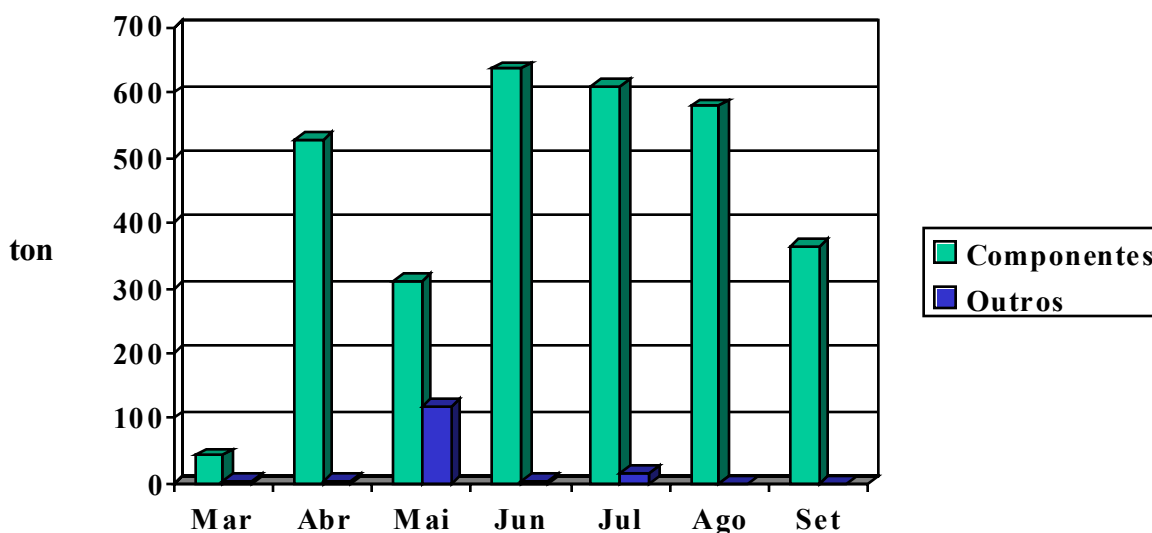
A avaliação que a Belgo Bekaert faz de cada cliente dentro do segmento onde ele atua leva em consideração os seguintes fatores ponderados: margem de contribuição por tonelada (MG/T), volume médio de compras, pontualidade de pagamento, fidelidade, alinhamento com a estratégia do segmento, competitividade do cliente no seu segmento e sua localização.

Programas de fidelidade foram implementados no sentido de reter os clientes desenvolvidos. 'O "Projeto Fidelidade" teve como base a concessão de bônus para os clientes, que poderiam ser trocados por prêmios e benefícios concedidos à empresa. Tanto o regulamento quanto o resultado dos pontos obtidos podem ser acompanhados pelos clientes através do *site* personalizado da empresa, na Internet.

Os benefícios são concedidos ao final de seis meses e as regras estabelecidas para a obtenção de pontos levam em consideração, de forma ponderada: o volume de compras superior à média; o volume de compras de acondicionamento do tipo spider, que tem um custo menor, tanto para o fornecedor como para o cliente; a compra de bitolas padronizadas; a utilização do Sistema de Consultas On-line via Internet; o volume de compras registrado através do Sistema de Comércio Eletrônico; a adimplência e o percentual de participação no cliente.

Os resultados obtidos no primeiro “Programa de Fidelidade” para Componentes foram expressivos. Após três meses de implantação o número de pedidos registrados através da Internet cresceu de 44 para 635 pedidos ao mês. Enquanto a média mensal de pedidos registrados através do Sistema de Comércio Eletrônico da Belgo Bekaert esteve em seu patamar mais baixo, com apenas 21 pedidos/mês, o segmento de componentes alcançou a média de 439 pedidos/mês neste período.

Evolução do Volume de Compras pelo E-Commerce



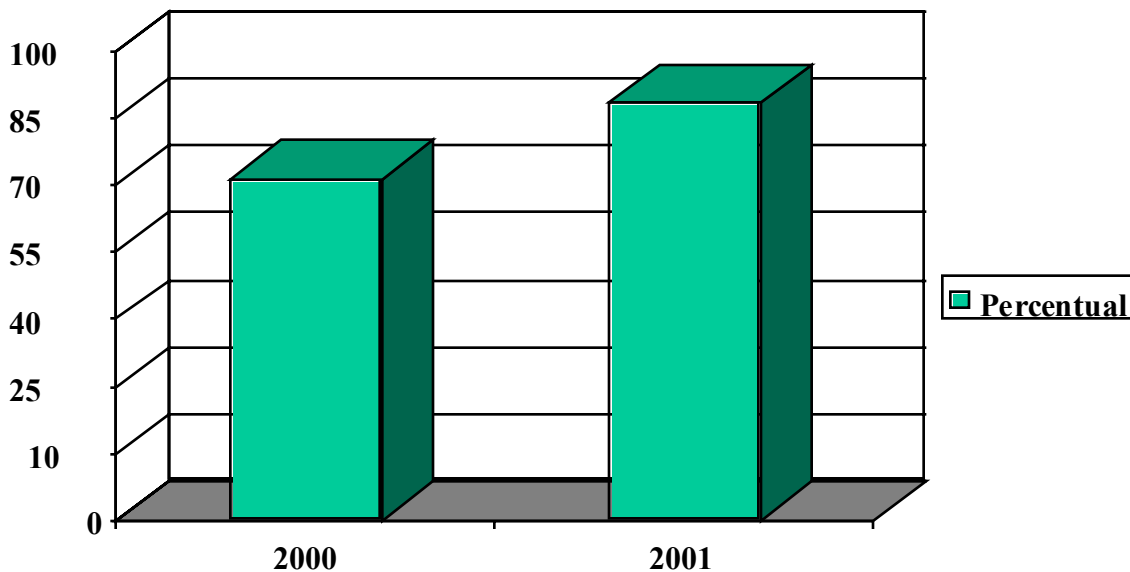
Fonte: Belgo Bekaert

Fig. 4.3 Resultado da Implementação do Programa Fidelidade no Setor

O Programa de retenção, com o objetivo de melhorar o relacionamento com os clientes, foi um grande sucesso. O item de maior peso foi o uso da Internet, pois esta é uma ferramenta que traz benefícios para cliente e vendedor: os custos são reduzidos e as informações sobre pedidos, faturamento e cobrança podem ser obtidas de uma forma muito mais ágil. O Projeto Fidelidade incentivou o uso do canal de menor custo e maior qualidade. Como consequência aumentamos em 22% a venda de componentes de abril a setembro de 2001 sobre o mesmo período de 2000. (Gerente da Unidade de Negócios de Baixo Teor de Carbono)

Evolução do Volume de Vendas

Componentes



Ref. Março a Setembro

Fonte: Belgo Bekaert

Fig. 4.4 – Crescimento das Vendas em função do Programa de Fidelidade

As metas para aumentar as compras de bitolas padronizadas e para aumentar a utilização de arame acondicionado em spider também foram atingidas. Houve um aumento de 4% em compra de bitola padrão e de 7% em spider no período de realização do “Programa de Fidelidade” em comparação com o mesmo período do ano anterior.

Este caso explorou de forma mais intensa os posicionamentos competitivos: de foco na inovação, pela adaptação conjunta de novos produtos e serviços no mercado nacional; de integração da cadeia de valor, pela análise da economia do cliente e pelo entendimento dos fatores que direcionam a sua lucratividade; e pela adoção de canais diretos de interação, onde a tecnologia da informação representou um papel essencial.

Outro setor que iniciou sua reformulação estratégica mais recentemente, foi o que atende à indústria de celulose, com arames de alto teor de carbono.

A Unidade de Negócios de Alto Teor de Carbono está organizada de forma a atender aos segmentos de eletrificação e telecomunicação, petróleo, celulose e a diversas aplicações de alto teor de carbono como arames para mola, raio de bicicleta e arame para enfardamento de algodão.

O segmento de enfardamento de celulose possui apenas oito clientes, que consomem 600 toneladas/ano, e é atendido com arames com duas bitolas, acondicionados em rolo e *spider*. Na última década, pela inexistência de concorrentes desses produtos no mercado nacional, foram poucos os esforços no sentido de melhoria na prestação de serviços e de soluções ao cliente. O produto, considerado uma *commodity* pelo fornecedor, parecia atender às necessidades desses clientes.

No ano 2000, a entrada de novos fornecedores no país, especialmente os originados da Escandinávia, que trouxeram arames para enfardar com maior qualidade, preço competitivo e logística eficiente, forçou a mudança de posicionamento para melhoria da qualidade e para o estabelecimento de maior vínculo com os clientes.

Novos acordos vêm sendo estabelecidos entre as partes no sentido de reforçar a relação para uma abordagem de parceria, potencializando-se o tratamento individual pela maior assistência técnica e por reuniões de trabalho para aprendizagem mútua. Os novos contratos regem condições específicas de qualidade como produto sem emenda, menor quantidade de limalha no mecanismo de alimentação, propriedades mecânicas, especificação de galvanização, acondicionamento e performance do produto.

“Consideramos que as ações para a melhoria dos índices de desempenho foram conduzidas. Os problemas não foram observados nas entregas a partir de 01/09/2001, o que confirma a eficácia das ações implementadas” (Assistente Técnico do cliente Gama)

Mas a etapa seguinte, também prevista contratualmente, é para estabelecer indicadores para premiar a redução de custos no cliente e o aumento do volume comprado mensalmente. Dentre as ações intermediárias para se alcançar os objetivos, destaca-se a exigência do cliente, de visitas regulares, sem custo, para absorção e troca de conhecimento sobre processos e tecnologia, visando não somente a eficácia operacional, mas a identificação e exploração de novas oportunidades para maximizar o valor e a participação conjunta no mercado.

Estamos determinados à mudança de posicionamento com a indústria de celulose. Nossa presença no mercado sempre se caracterizou pela pró-atividade. Além das medidas contratuais, iniciamos o “Programa de Fidelização” da empresa e ações no sentido de melhorar a lucratividade do cliente, propondo administração de estoque em consignação. O aumento de conhecimento sobre o processo de enfardar no cliente, apesar de recente, já trouxe resultados. Sugerimos uma solução para o sistema de desenrolamento e houve redução de quantidade de paradas. Vamos garantir a redução de estoque no cliente de 25 para 15 dias. Conduímos em conjunto que a padronização dos *spiders* é possível e mensuramos os benefícios para as partes. Os operadores do cliente virão à Belgo Bekaert no próximo mês para que eles também possam cooperar na integração. (Gerente da Unidade de Negócios de Alto Teor de Carbono).

Entende-se, portanto que o know-how existente na empresa, um ativo estratégico em uma relação, pode e vem sendo aplicado mais rapidamente, dispendendo-se menos tempo e recursos para o compartilhamento de conhecimento e obtendo-se resultados que sejam superiores à concorrência, apesar de relacionamentos serem usualmente desenvolvidos lentamente através do tempo. Essa é atualmente uma competência notória e essencial da Belgo Bekaert, que vem sendo estendida, com sucesso, a clientes que valorizam os benefícios de uma relação duradoura.

Capítulo 5 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

A manutenção de relacionamentos de mercado mais próximos com base em menor preço tem sido difícil de ocorrer na realidade. Para o comprador, nas relações duradouras, o preço tem sido um elemento de pequena representatividade.

Mas apesar da menor relevância, para a criação de valor nos relacionamentos entre vendedor e comprador, a redução de custos diretos e os custos de aquisição e operação na cadeia de valor também precisam ser efetivamente gerenciados para a expansão das compras. O aumento da frequência de comunicação, localização geográfica, qualidade do produto e diferentes formas de acomodação do fornecedor, como flexibilidade em regras e políticas comerciais, e adaptabilidade a mudanças em processos e produtos, às necessidades de um cliente em particular, têm contribuído para a redução do custo total nos relacionamentos.

Os relacionamentos podem variar entre negócios, além da variação diferenciada de tratamento com cada cliente. Eles representam um caminho de mão dupla, e as estratégias de comunicação precisam se adequar às necessidades e ao valor de cada cliente. Em nosso estudo, verificamos que o relacionamento interpessoal e a adequada administração de conflitos surgidos na parceria, foram fatores críticos de sucesso. A mudança de dirigentes na organização de uma empresa cliente representou imediata reação às estratégias estabelecidas há anos, conduzindo-se a atenção para questionamentos sobre as condições comerciais e sobre a necessidade de maior flexibilidade nas negociações (Caso Solda). Nesse momento, novas ações para restabelecimento da confiança pelo fornecedor foram implementadas.

Pode-se deduzir que a função interpessoal em gerenciar conflitos é mais crítica que a influência sobre os clientes.

Com a gestão do conflito no momento necessário, a Belgo Bekaert motivou a parceria no relacionamento a se adaptar, a crescer e a estimular o interesse em explorar novas soluções potenciais, mobilizou os recursos humanos das empresas e fortaleceu o comprometimento da relação.

Constatamos também que os profissionais de venda exerceram um papel chave na formação de relacionamentos de longo prazo. Eles têm influência na percepção de valor do cliente, na percepção dele acerca da confiabilidade da empresa fornecedora e na continuidade do relacionamento, pois a confiança também se estabelece através do convívio profissional.

Nas visitas realizadas verificou-se que a mensuração dos serviços agregados precisou ser explicitada, tal como o preço do conhecimento gerado, transferido e administrado nas relações. Em relacionamentos mais integrados, fatores como a divisão acordada de riscos, percepção comum de valores, objetivos e compromissos assumidos devem estar na pauta diária das avaliações. São os novos modelos de “precificação” que contribuirão para os ganhos contínuos e consistentes no tempo. O conhecimento é criado, desenvolvido e aplicado por pessoas que trabalham em conjunto, que necessitam de uma comunicação efetiva sobre valores.

Por conseguinte a maximização dos lucros pelo trabalho desempenhado de quem vende, precisa estar coerente com os lucros de quem compra, para que a lucratividade de longo prazo não seja afetada. A contínua criação de conhecimento nos relacionamentos da Belgo Bekaert foi a base de uma relação que sobreviveu ao cenário competitivo.

Em nossa pesquisa, também constatamos que a tecnologia da informação exerceu um papel relevante na redução dos custos de comunicação e na análise e disseminação de conhecimento explícito, principalmente quando disponibilizada através da Internet. O valor da informação sobre os processos e históricos do cliente foi percebido como de grande relevância nas transações freqüentes.

Por outro lado, deve-se considerar que a tecnologia não substituirá a necessidade das reuniões de trabalho conjunto e das interações humanas. O caso da Unidade de Negócios de Solda e Grampeação é um exemplo disso. Sistemas de informação que integrassem a programação da fase de prensagem da fábrica da ALFA com a fase de corte de arames no fornecedor seriam mais eficazes para administrar as mudanças nos volumes e reduziram o custo de estoque e de interação humana. E este é um aspecto que, provavelmente, pode ser melhorado na relação. Mas a transferência de conhecimento tácito e a comunicação interpessoal são limitações ao uso da tecnologia da informação.

Soluções de Tecnologia de Informação mais simples e projetadas de acordo com as necessidades dos clientes podem ser muito mais úteis e de melhor relação custo-benefício do que sofisticadas aplicações empacotadas de software. As empresas devem descontinuar a corrida pela adoção de pacotes de aplicações de software genéricos, que são difíceis de serem *customizados* e, em seu lugar, desenvolver soluções na Arquitetura Internet para suas estratégias particulares. Nesse sentido, a Belgo Bekaert Arames tem conseguido a sustentação de sua vantagem competitiva, adotando a tecnologia mais adequada às suas atividades essenciais.

O modelo adotado pela empresa demonstra como os negócios podem alcançar um desempenho superior. A oferta de soluções totais a clientes é alcançada através da análise profunda da economia do cliente, do entendimento de quais são os fatores que elevam sua lucratividade e da estrutura de relacionamento entre o negócio e o cliente que conduzam a uma amarração duradoura.

Um aspecto que merece destaque na pesquisa é que a liderança alcançada por relacionamentos profundos necessitou de melhoramento contínuo. A liderança de mercado da Belgo Bekaert tem sido sustentada por ações determinadas de renovação e inovação, capazes de produzir valores reais a seus clientes. Para ela, não é suficiente que uma organização se estabeleça na microeconomia do produto em determinados segmentos, através do poder perante os concorrentes, fornecedores e clientes, criando-

se barreiras a novos entrantes ou possíveis substitutos. A atração, satisfação e retenção de clientes em segmentos alvos têm fortalecido os laços com o mercado, desenvolvendo-se também proposições de valor que beneficiam toda a cadeia produtiva.

A fundamentação teórica, apresentada no segundo capítulo desse estudo, facilitou enormemente a pesquisa empírica realizada nas unidades da empresa, em representantes e em clientes. A abordagem estruturada da teoria orientou o instrumento de pesquisa, não estruturado, possibilitando a ratificação dos principais tópicos da literatura e a descoberta de novas perspectivas acerca do tema, apontando novas dimensões para reflexão. O quadro da Fig. 5.1 apresenta um resumo da análise dos dados coletados, exibindo resultados que sugerem que esse estudo atingiu os objetivos propostos no Capítulo 1. São poucos os trabalhos realizados sobre o tema e acreditamos ter apresentado contribuições à literatura sobre as estratégias de relacionamento com clientes na indústria.

Resumo das Principais Conclusões da Pesquisa

ITEM PESQUISADO	RESULTADO DA PESQUISA
Desenvolvimento de soluções específicas	Ao longo dos anos foram desenvolvidos muitos produtos e serviços adicionais para a excelência em logística, atendimento a necessidades cruzadas e melhoria dos processos do cliente, desde a criação, produção até a comercialização.
Aumento de lucratividade	Obtido através dos serviços agregados, da qualidade técnica melhorada continuamente, pela obtenção de especificações mais padronizadas, diminuição de estoque, vendas adicionais e uso da Internet.
Gestão e disseminação de conhecimento	Os clientes promoviam a abertura de seus planos, estratégias, projetos futuros e dados operacionais. Valorizavam a uniformidade de conhecimento no fornecedor como um ponto forte na relação. O conhecimento obtido nas constantes interações e a visão sobre o mercado, têm proporcionado a efetividade na inovação.
O aumento da retenção	A participação foi de 100% nos principais clientes pesquisados. A retenção vem crescendo à medida que a empresa alcança novos potenciais inexplorados e consegue oferecer novos valores.
Cultura e Organização	A empresa está organizada de forma a atender segmentos de mercado e clientes individualmente, através de uma estrutura de gerentes de conta, canais de comunicação adequados e assistência técnica freqüente. Funcionários reconhecem a importância da boa interação e a transformam em ação cotidiana.
Uso da Tecnologia da Informação	Intensivo no que se refere a extranets colaborativas com clientes e armazenagem de informações gerenciais sobre o negócio. Inexistente no que se refere à integração de aplicações na cadeia de valor.
Riscos da relação	Para o cliente, caso a lucratividade alcance patamares de estabilização ou entre em declínio. Pequenos para o fornecedor, caso o cliente encontre alternativas competitivas de fornecimento de arame no mercado.

Fig: 5.1 – Resumo das conclusões da Pesquisa

Fonte: o autor

Depreende-se assim dos dados expostos, que a Belgo Bekaert incorporou uma série de mudanças em seus processos de relacionamentos. A questão central em que nosso estudo foi guiado nos levou a analisar os processos que vêm sendo praticados

no sentido de se reforçar os laços e os diversos fatores que necessitavam ser considerados para verificação de aderência a casos individuais.

As três Unidades de Negócio pesquisadas possuíam características bastante distintas em termos de volume de produção, quantidade de clientes, canais de comunicação e de intermediação e *mix* de produtos. Essas características implicaram em diferentes abordagens de atuação, trouxeram contribuições ao estudo e contemplaram, de uma maneira mais abrangente, os principais itens identificados na literatura. Os assuntos cobertos pelo referencial teórico foram reforçados pelos resultados empíricos da pesquisa.

Foi possível verificar nas empresas e unidades pesquisadas uma difusão considerável de conhecimento sobre os itens explorados. Além disso, foi possível comprovar que houve um aumento no padrão de competitividade, verificado pelos resultados obtidos na filial da ALFA no Brasil em relação a outras filiais no mundo e pelo desenvolvimento de um pólo de produção de artefatos de arame para o setor moveleiro na região sul do país.

As relações mais sólidas e estáveis foram fundamentais para a formação de um ambiente mais propício à colaboração e ao compartilhamento de decisões, favorecendo a confiança na relação e permitindo a evolução das parcerias em direção à modernização produtiva e gerencial e ao desenvolvimento conjunto de mecanismos para avaliação do comportamento do mercado brasileiro.

Outro ponto de destaque diz respeito à presença nas empresas de uma estratégia claramente definida, no sentido de se buscar soluções em conjunto, fato reforçado durante as entrevistas com os principais dirigentes, onde pode ser constatado que a inovação na gestão, na tecnologia e nos processos era freqüentemente obtida de interações na relação cliente-fornecedor.

Também se pode constatar pelo estudo de campo que nem todos os clientes precisam de graus mais acentuados de colaboração. A integração com o setor de

celulose foi de menor grau, uma vez que o arame tem pouca representatividade no custo total de produção do setor, além dos clientes serem auto-suficientes na utilização do produto para enfiamento de celulose. Em condição oposta, estava a relação com o setor de solda, na qual o fornecedor assumiu responsabilidade por resultados garantidos.

Pode-se dizer então, que para sustentar a estratégia, a Belgo Bekaert realizou uma série de encaixes e *trade-offs*, posicionando-se como líder no setor de produção de arames, ampliando a oferta de produtos e serviços e, ao mesmo tempo, gerenciando o conhecimento obtido do cliente como fonte de inovação. Essas escolhas a conduziram à obtenção de uma visualização antecipada de novas oportunidades do mercado.

Adicionalmente aos resultados obtidos, verificamos também que algumas novas perspectivas foram identificadas no desenvolvimento da pesquisa de campo e estão sumarizadas a seguir:

Proposição continuada de valor

A proposição de valor a clientes selecionados cria amarrações ao longo do tempo. Ela é obtida pela redefinição do ciclo completo do relacionamento, por serviços e produtos mais completos e pela integração. É um processo crescente de identificação, criação e de divisão de benefícios durante o tempo de associação, pelo entendimento e gerenciamento do desenvolvimento da colaboração.

Entretanto, observamos em nosso estudo, que existe uma tendência nos relacionamentos de longo prazo, para que as proposições de valor sejam descontinuadas ou ocorram com menor frequência. As competências não são perdidas, mas o conhecimento pode ser reduzido ao ser pouco utilizado. Os relacionamentos podem fracassar sem um investimento contínuo para criar sempre novos valores.

Relevância do Aprendizado Organizacional

O desafio de se manter competitivo através do posicionamento baseado na microeconomia do cliente está, em sua essência, na capacidade organizacional para adquirir, criar, explorar e disseminar conhecimento, como pudemos observar. A gestão do processo de aprendizado estratégico, onde novas estratégias podem emergir, é função de uma liderança ativa e presente nos relacionamentos da organização.

Nosso estudo revelou que o conhecimento tácito foi relevante nas relações duradouras e por isso necessita de uma gestão sistematizada para que as partes possam melhor lidar com a complexidade e incertezas do mercado. Dessa forma, as empresas precisam estar atentas ao processo de aprendizado organizacional, tanto dos clientes quanto do mercado, para lidar em um ambiente dinâmico e, muitas vezes, imprevisível. A Belgo Bekaert desenvolveu sua competência através de um processo contínuo de aperfeiçoamento durante muitos anos de relacionamento.

Tudo isso requer competência na comunicação, no envolvimento e um profundo compromisso em trabalhar através de fronteiras organizacionais. Envolve pessoas de muitos níveis e de todas as funções.

Capital Intelectual na Indústria face à Tecnologia da Informação

É preciso desenvolver e explorar as competências distintas. São as pessoas que têm a capacidade de agir efetivamente em um ambiente complexo de negócios. É através dos gerentes de contas, que sintetizam o conhecimento tácito da linha de frente e dos executivos, que o implícito é transformado em informação. Numa sociedade cuja riqueza vem de bens intangíveis como a criatividade e o conhecimento, o desafio está em aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento para a inovação.

A ênfase não está em tecnologia, mas no seu uso de modo criativo. Ela pode proporcionar, por exemplo, o entendimento individualizado de clientes e do mercado quando estamos em uma situação de tratamento de massa e de grandes volumes de informação. Também pode-se reduzir os custos de interação, através do uso em parcimônia com diferentes canais de comunicação, além de aumentar a inteligência corporativa, através de mecanismos de busca, análise e identificação de perfis e tendências.

Isto significa, entre outras coisas, que é necessário mensurar previamente os benefícios da aplicação dos adequados recursos de tecnologia da informação para a melhoria de cada negócio em particular, além de que precisamos trabalhar no sentido de melhor entender os processos pelos quais as pessoas adquirem, criam e desenvolvem conhecimento.

Limitações da Pesquisa

É importante entender as limitações deste estudo para que se possa eventualmente aplicar os resultados aqui obtidos. A presente pesquisa de campo está centrada em uma indústria de transformação que aplica conceitos de gestão da cadeia de suprimentos com seus principais clientes. As principais contribuições deste trabalho são válidas para empresas com estas características, nos segmentos analisados.

Existem também limitações que estão relacionadas à própria metodologia adotada. Em pesquisas qualitativas ocorre, ocasionalmente, restrição ao acesso de determinadas informações que cada entrevistado, sob sua visão, sente-se determinado a proteger, principalmente quando se trata de assunto relacionado à estratégia, tema central de nosso estudo.

Pressupõe-se que deva existir uma forte relação de confiança do entrevistado com o entrevistador, a partir da qual será estabelecida a disposição de se compartilhar experiências. Sob este aspecto, entretanto, já sendo o pesquisador um profissional

conhecido e reconhecido pela empresa principal, tendo o aval e influência favorável e explícita do presidente da Belgo Bekaert, acredita-se que os problemas associados à restrição de acesso foram bastante atenuados.

Por outro lado, o envolvimento do pesquisador com o caso, tendo realizado a pesquisa e escrito seus resultados, inegavelmente conduz a um discernimento pessoal acerca do “insumo” coletado. Apesar de se ter buscado, de uma forma determinada, a impessoalidade no processo, submetendo-se as análises aos orientadores e aos próprios entrevistados, o estudo aprofundado de um caso é analisado à luz do raciocínio e compreensão particular do entrevistador. Procurou-se minimizar este impacto no resultado retratando, de forma fidedigna, as palavras dos entrevistados, transcritas das gravações efetuadas durante os levantamentos, e transcrevendo os resultados obtidos em Bancos de Dados e em relatórios.

Uma última limitação metodológica do trabalho se refere genericamente aos estudos de caso. Por sua própria natureza, não é adequado fazer generalizações acerca do resultado da pesquisa.

Futuras Pesquisas

Acreditamos que o presente estudo pode ser desenvolvido e ampliado, contemplando outras organizações na indústria, proporcionando a descoberta de novas contribuições no campo das estratégias de relacionamento com clientes. Durante o progresso da pesquisa, pode-se verificar alguns temas sobre o assunto que servirão de caminho para novas pesquisas.

Uma interessante questão a ser explorada é entender o quanto os relacionamentos interpessoais podem determinar diferentes graus de coesão no espectro das relações entre empresas na indústria. Foi levantado durante as entrevistas com a empresa ALFA que a mudança do corpo dirigente interferiu nas bases da integração, consolidada há muitos anos, criando-se novos questionamentos sobre os ganhos

obtidos com a cooperação. Essa abordagem pode se estender a tratar aspectos de liderança organizacional, poder e ética nas empresas, no sentido de entender os limites da amarração continuada de clientes.

Na literatura sobre os processos de gestão do relacionamento com clientes, um tópico recente e interessante para futuras pesquisas diz respeito à relevância da análise concorrencial. No campo da inteligência competitiva, tem sido pouco estudada a correlação entre a capacidade de uma empresa coletar, analisar e disseminar informação sobre seus concorrentes com a capacidade de inovação para a melhoria e longevidade das relações com os clientes. Os resultados da avaliação mais precisa do posicionamento competitivo de concorrentes pode trazer contribuições relevantes para o desenvolvimento de soluções específicas a clientes e para o aumento de vantagem competitiva.

Finalmente, acreditamos estar diante de um tema de pesquisa ainda pouco explorado, mas que pode ser também estendido a fornecedores, dentro da teoria da literatura sobre a gestão da cadeia de valor, na indústria. Em todos os segmentos estudados, observamos que muitas das ações de inovação, obtidas do conhecimento dos processos do cliente, interferiram nos processos de produção, logística e distribuição da indústria siderúrgica, a principal fornecedora da indústria de trefilação de arames.

Pesquisas com esta orientação podem ser interessantes, o que pode integrar um abrangente canal de integração de processos de negócio ao longo de toda a cadeia produtiva, chegando-se ao consumidor final. Esse tema poderá enriquecer a compreensão de como as empresas administram seu conhecimento através de redes de relacionamento.

Esperamos que a leitura desta dissertação possa proporcionar novas idéias aos interessados sobre o tema, e assim contribuir para o avanço da literatura sobre estratégias de mercado, particularmente sobre o relacionamento com clientes, integrando-o a outras áreas de pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASANUMA, B. ***Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relations-specific skill***, Journal of the Japanese and International Economies, #: 1-30, 1989.

BRADFORD, Kevin D.; WEITZ, Barton A. ***Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective***. Greenvale: Academy of Marketing Science Journal, 27 (2), 241-254, Spring/1999.

BROWN, Stanley A. ***Customer Relationship Management: a strategic imperative in the world of e-Business***. New York: John Wiley & Sons Canada, Ltd, 2000.

CANNON, Joseph P.; HOMBURG, Christian. ***Buyers-supplier relationships and customer firm costs***. New York: Journal of Marketing, 65: 29-43, Jan/2001.

CAP GEMINI Ernst & Young. ***Winning in the Relationship Economy: Realizing a CRM Transformation***. New York 1-12: April, 2001.

COLE, Paul. ***Effective Relationship Management leads to profitable customers*** Ernst & Young, 2000.

CONWAY, Kelly D. ***The Customer Relationship Revolution – a Methodology for Creating Golden Customers***. New York: E-Loyalty Corporation Series, 1-10, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. et al. ***How do they know their customers so well?*** Cambridge: Mit Sloan Management Review, 42(2): 63-73, 2001.

DAWSON, Ross. ***Developing Knowledge-Based Client Relationships - The Future of Professional Services***. New York: Butterworth Heineman, 2001.

DE LONG, David. FAHEY, Liam. ***Diagnosing cultural barriers to Knowledge management***. The Academy of Management Executive, 14 (4): 113-127, Nov./2000.

DAY, George S. ***A Empresa Orientada para o Mercado – compreender, atrair e manter clientes valiosos***. São Paulo: Bookman, 2001.

DEISE, Martin V. et al. ***Executive's Guide to E-Business – from tactics to strategy***. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). ***Handbook of qualitative research***. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DYER, J.H. & SINGH, H. (1998) ***"The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage"***. "Academy of Management Review", 23(4): 660-679

FORNELL, Claes. ***The Science of Satisfaction***; Harvard Business Review, Março, 2001.

GORDON, Ian. ***Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas, e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre***. São Paulo: Futura, 1998.

GUMMESSON, Evert. ***Collaborate or compete: conflicting trends plague services marketers***. Chicago: Marketing Management, 6 (3): 17-20, Fall/1997.

GUMMESSON, Evert. ***Implementation requires a relationship marketing paradigm***. Greenvale: Academy of Marketing Science, 26 (3): 242-249, Summer 1998.

HAX, Arnold C. e WILDE II, Dean L. ***The Delta Model: adaptive management for a changing world.*** Sloan Management Review. Cambridge: Winter, 40(2) 11-28: Winter, 1999.

HAX, Arnold C. e WILDE II, Dean L. ***The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy.*** New York: St. Martin's Press, sept/2001.

IACOBUCCI, Dawn. ***Kellogg on Marketing.*** New York: John Wiley & Sons Canada, Ltd, 2001

INKPEN, A.C. (1996) ***"Creating Knowledge through collaboration"*** California Management Review, 39(1): 123-139.

KAHANER, Larry. ***Competitive Intelligence How to gather, analyse, and use information to move your business to the top.*** New York: A Touchstone Book, 1996.

KALAKOTA, Ravi and ROBINSON, Marcia. ***e-Business 2.0: Roadmap for Success.*** Saddle River: Addison Wesley, 2001.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. ***Metodologia do Trabalho Científico.*** São Paulo: Atlas, 1995.

LESSER, Eric. et al. ***Managing customer knowledge.*** The Journal of Business Strategy. Boston: 21 (6) 34-37 nov/dec, 2000.

LIAUTAUD, Bernard. ***e-Business Intelligence: turning information into knowledge into profit.*** New York: McGraw Hill, 2001.

LINCOLN, James R et al. ***Organizational learning and purchase-supply relations in Japan: Hitachi, Matsushita and Toyota compared.*** Berkeley. California Management Review, 40(3) 241-264 Spring/1998.

MANASCO, Britton; HOPKINS, William S; LUSHER, Carter J. **CRM Redefined: beyond the front office and out to the customer**. Austin: The Knowledge Capital Group MarketView, 2000.

MARCH, James. **A Primer on Decision Making: How decisions happen**. New York: Harvard Business School Press, 1994.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. São Paulo: Editora Campus 2ª ed, 1992.

MILLER, Jerry P. **Millennium Intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the Digital Age**. New Jersey: CyberAge Books, 2000

NEWELL, Frederick. **Loyalty.com: customer relationship management in the New Era of Internet Marketing**. New York: McGraw-Hill, 2000.

NONAKA, I., and TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVER, Richard L. (1999) **Glance consumer loyalty**. Journal of Marketing, 63 (Special Issue), 33-44.

O'TOOLE, Tom; DONALDSON, Bill. **Managing buyer-supplier relationship archetypes**. Dublin: Irish Marketing Review, 2000.

PEPPERS, Don and ROGERS, Martha. **One to One B2B: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business-to-business**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

PEPPERS, Don and ROGERS, Martha. ***The One to One Fieldbook: the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program.*** New York: Currency Book, 1999.

PEPPERS, Don and ROGERS, Martha. ***Empresa 1:1: instrumentos para competir na era da interatividade.*** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. ***Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústria e da concorrência.*** 7ª Ed. - Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, Michael E. ***What is strategy?*** Harvard Business Review, Boston, v.74, n. 6, p. 61-68, nov./dec. 1996

PORTER, Michael E. ***Strategy and the Internet.*** Harvard Business Review, 78 (2) 63-78, Março/2001.

PRAHALAD, C. K; and HAMEL, G. ***The Core Competence of the Corporation.*** Harvard Business Review (68,31 May-June 1990:79-91).

PRAHALAD, C. K. ***Co-opting customer competence.*** Harvard Business Review Jan-Fev, 2000.

QUINN, James Brian. ***Intelligent Enterprise:*** a knowledge and service based paradigm for industry. New York: Macmillan Press, 1992.

REICHHELD, Frederick F. ***The Loyalty Effect.*** Cambridge: Harvard Business School Press, 12 (3) 134-139, 1997.

REICHHELD, Frederick F. ***Lead for Loyalty.*** Harvard Business Review: 79 (7) 76-84, July-August, 2001.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valerie; LEMON, Katherine N.;. **O valor do cliente:** o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças.** 3ª Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999

SENGE, Peter M. **Learning Organizations.** Executive Excellence, 1991.

SEYBOLD, Patrícia B. **Get Inside the Lives of Your Customers.** Harvard Business Review, May, 2001.

SHAHNAM, Elizabeth. **The Customer Relationship Management Ecosystem.** META Group, Inc – based on Application Delivery Strategies Delta 724, 2000.

SWIFT, Ronald S. **Accelerating Customer Relationships: using CRM and Relationship technologies.** Saddle River: Prentice Hall, 2001.

TERRA, JOSÉ CLAUDIO CYRINEU. **Gestão do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TREACY, Michel e WIERSEMA, Fred. **A Disciplina dos Líderes de Mercado.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995

WEBBER, Alan M. **What's so new about the New Economy?** Cambridge: Harvard Business Review, Jan/Fev 1993.

YIN, Robert, **Estudo de Caso: Métodos e Planejamento.** São Paulo, Bookman, 2001.

ANEXOS

Modelo de Roteiro de entrevistas com Diretores, Gerentes de Unidades de Negócio da Belgo Bekaert, Gerentes de Departamento e Assistência Técnica.

Modelo de Roteiro de entrevistas com clientes da empresa.

Parte 1 - Caracterização da estratégia adotada

1) Existe uma combinação de entrega de valores acertada com os principais clientes com referência à qualidade, prazo, desempenho e outros indicadores?

Quais são as condições desses acordos?

Como são gerenciados?

2) Como é feito o planejamento para o desenvolvimento de produtos e serviços aos clientes? *(participação dos clientes)*

São desenvolvidas soluções específicas para clientes selecionados?

3) Existem indicadores de apuração da lealdade dos clientes? *(ex. participação no cliente ao longo do tempo).*

Como estão estruturados os programas de formação de lealdade?

4) Houve aumento da lucratividade por cliente durante o período de relacionamento?

Se houve, é devido a quais fatores?

5) Quais são os parceiros que complementam a oferta ao cliente?

Como eles participam do relacionamento com os clientes?

6) A Belgo Bekaert já auxiliou clientes selecionados a reformular processos que envolvem o uso de seus produtos?

Como está sistematizado esse procedimento?

7) Houve patrocinador para implementação da estratégia, recursos e treinamento de funcionários?

Parte 2 - Caracterização do processo de gestão do conhecimento

1) Como ocorre o processo de absorção de conhecimento sobre o cliente, especialmente o conhecimento tácito?

(assumindo funções do cliente, trabalhando juntos, inovando juntos, etc.)

2) Como é feita a análise das informações armazenadas?

3) Como é disseminado na organização o conhecimento obtido a partir do relacionamento com os clientes?

4) Como a empresa protege suas competências core dos competidores ou parceiros?

Parte 3 - Caracterização da gestão do relacionamento com clientes

1) Quais são os critérios utilizados para a diferenciação da base de clientes?

2) Existem recursos de tecnologia da informação disponíveis para os representantes de vendas?

Quais as aplicações de CRM que estão sendo utilizadas?

Parte 1 - Caracterização da estratégia adotada

1) Qual a participação da Belgo Bekaert em sua empresa, no fornecimento de fio-máquina para cordonéis de aço para pneus?

2) A Belgo Bekaert tem desenvolvido soluções específicas de acordo com as demandas e/ou necessidades de sua empresa?

Como sua empresa participa do planejamento e desenvolvimento de novos produtos e serviços pela Belgo Bekaert?

3) As soluções oferecidas pela Belgo Bekaert têm contribuído para o aumento de sua lucratividade?

Como? Quais fatores levaram à redução do custo total?

(custo direto do produto, custo de aquisição, custo de operação)

Comunicação, flexibilidade e adaptação, localização geográfica, qualidade do produto.

4) Como os parceiros da Belgo Bekaert participam do relacionamento com a sua empresa?

Quais os valores advindos deles?

5) A Belgo Bekaert já auxiliou sua empresa a reformular sistemas e/ou processos que envolvem o uso dos produtos deles?

Como está sistematizado o processo de colaboração?

6) Quais foram os principais problemas que vocês identificaram na estratégia de relacionamento adotada pela Belgo Bekaert?

O que pode ser melhorado?

7) Quais são os critérios de valor que vocês consideram na relação com os fornecedores?

Quais os valores já criados?

Parte 2 - Caracterização do processo de gestão do relacionamento

1) Em que a Belgo Bekaert se diferencia de seus concorrentes no fornecimento de fio-máquina?

2) Você considera que existe uma uniformidade de conhecimento, nas áreas da Belgo Bekaert com as quais se relaciona, a respeito de sua empresa?

3) Como as empresas cooperam para obtenção de vantagens mútuas?

Existe uma interdependência entre as organizações?

(comunicação aberta e estratégias de colaboração)

4) Quais as deficiências encontradas nos canais de comunicação e informação adotados pela Belgo Bekaert, especialmente aqueles que utilizam tecnologia da informação na Internet?

5) Como é percebido o compromisso existente na relação?

Existe uma confiança em todas as áreas de sua empresa que se relacionam com a Belgo Bekaert?