

# **B2B**

## **Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**

Tradução da 10ª edição norte-americana

**Michael D. Hutt**  
Arizona State University

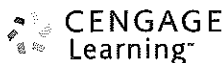
**Thomas W. Speh**  
Miami University

**Tradução:**  
Angela Tourinho Nery

**Revisão Técnica:**  
Andres Rodriguez Veloso

Administrador (FEA-USP), mestre em Administração (FEA-USP),  
doutor em Administração (FEA-USP)

Professor de Marketing do Departamento de Administração  
da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo (FEA-USP)



## Estratégias de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente para os Mercados Industriais

---

*Uma capacidade bem desenvolvida de criar e manter relacionamentos bem-sucedidos de trabalho com os clientes dá às empresas de marketing industrial uma vantagem competitiva significativa. Após a leitura deste capítulo, você entenderá:*

1. os padrões dos relacionamentos comprador-vendedor no mercado industrial.
2. os fatores que influenciam a lucratividade dos clientes individuais.
3. um procedimento para a elaboração de estratégias eficazes de gerenciamento do relacionamento com o cliente.
4. as capacidades características de empresas que se distinguem no gerenciamento do relacionamento com o cliente.
5. os determinantes críticos de sucesso no gerenciamento de alianças estratégicas.

Toda noite, John Chambers, CEO da Cisco Systems, recebe uma atualização pessoal sobre 15 a 20 dos principais clientes via voice mail (correio de voz). “O e-mail poderia ser mais eficiente, mas quero ouvir a emoção, quero ouvir a frustração, quero ouvir o nível de agrado de quem me liga com a estratégia que estamos empregando”, diz Chambers. “Não consigo isso pelo e-mail.”<sup>1</sup> Além de dar atenção diária ao monitoramento dos relacionamentos com os clientes mais valiosos da empresa, John Chambers tomou pessoalmente a dianteira na elaboração de importantes alianças estratégicas.<sup>2</sup>

As empresas de ponta de marketing industrial, como a Cisco, tiveram sucesso ao fornecer valor superior aos clientes, ao satisfazer as necessidades especiais até dos clientes mais exigentes e ao entender os fatores que influenciam a lucratividade do cliente individual. Comparada com o setor de bens de consumo do cliente, a lucratividade do cliente é especialmente importante nos mercados industriais porque os gerentes de marketing alocam grande parte de seus recursos de marketing no nível do cliente individual.<sup>3</sup> A capacidade de uma organização em criar e manter relacionamentos lucrativos com esses clientes mais valiosos é uma base durável de vantagem competitiva.

Um profissional de marketing industrial que deseja encontrar um lugar na lista de fornecedores preferenciais da Cisco deve estar preparado para ajudar a empresa a fornecer mais valor aos seus exigentes clientes. Para isso, o profissional de marketing deve fornecer desempenho excepcional em qualidade, na entrega e, ao longo do tempo, na competitividade de custo. O fornecedor deve também entender como a Cisco mede o valor e como a oferta de seu produto e serviço pode atender ou superar essas expectativas de valor. A elaboração e a manutenção de relacionamentos duradouros com o cliente exigem atenção cuidadosa para detalhar, atender ao prometido e rapidamente responder às novas exigências.

A nova era de marketing industrial está baseada no gerenciamento efetivo do relacionamento.<sup>4</sup> Muitas empresas de marketing industrial criam o que poderia ser chamado de uma **vantagem competitiva**, ao demonstrar capacidades especiais no gerenciamento de relacionamentos com os principais clientes ou ao elaborar estratégias inovadoras em conjunto com os parceiros da aliança.<sup>5</sup> Essas empresas aprenderam como ser bons parceiros e essas capacidades superiores de relacionamento são um ativo valioso. Este capítulo explora os tipos de relacionamentos que caracterizam o mercado industrial. Que mercado e que fatores situacionais estão associados aos diferentes tipos de relacionamentos comprador-vendedor? Que fatores influenciam a lucratividade do cliente? Que estratégias podem ser empregadas pelos profissionais de marketing industrial para a construção de relacionamentos lucrativos com os clientes? Quais são as capacidades características das empresas que se distinguem no gerenciamento do relacionamento com o cliente e que fornecem, de modo consistente, um desempenho financeiro superior no gerenciamento das alianças estratégicas?

<sup>1</sup> Frederick E. Reichheld, “Lead for Loyalty”, *Harvard Business Review* 79 (julho-agosto de 2001), p. 82.

<sup>2</sup> “Cisco: Perspective on Strategic Alliances: An Interview with Greg Fox, Director of Marketing for Cisco’s Strategic Alliances”, *Leading Edge Newsletter*, v. 1, n. 5 (maio de 2006), disponível em <http://www.amanet.org>, acesso em 5 de julho de 2008.

<sup>3</sup> Douglas Bowman e Das Narayandas, “Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets”, *Journal of Marketing Research* 41 (novembro de 2004), p. 433-447.

<sup>4</sup> Para uma revisão abrangente, ver Robert W. Palmatier, *Relationship Marketing* (Boston: Marketing Science Institute, 2008).

<sup>5</sup> Rosabeth Moss Kanter, “Collaborative Advantage”, *Harvard Business Review* 72 (julho-agosto de 1994), p. 96-108.

## Marketing de Relacionamento<sup>6</sup>

O **marketing de relacionamento** está centralizado em todas as atividades voltadas ao estabelecimento, ao desenvolvimento e à manutenção de trocas bem-sucedidas com clientes e outros.<sup>7</sup> Estimular e gerenciar os relacionamentos com o cliente surgem como uma importante prioridade estratégica na maioria das empresas. Por quê? Primeiro, os clientes leais são bem mais lucrativos que os clientes sensíveis ao preço e que percebem algumas diferenças entre as ofertas alternativas. Segundo, uma empresa que é bem-sucedida no desenvolvimento de fortes relacionamentos com os clientes garante vantagens importantes e duradouras que são difíceis de serem entendidas, copiadas ou substituídas pela concorrência.

### Tipos de Relacionamentos

Um profissional de marketing industrial pode dar início a um relacionamento com a GE na qualidade de fornecedor (um de muitos), passar para o *status* de fornecedor preferencial (um de poucos) e, por fim, iniciar um relacionamento colaborativo com a GE (única fonte para itens específicos). Observe, na Figura 4.1, que os relacionamentos comprador-vendedor estão posicionados em um *continuum*, com a troca transacional e a troca colaborativa servindo de objetivos principais. Fundamental para todo relacionamento é um processo de intercâmbio em que cada lado dá algo em retorno por algo de maior valor recebido. A **troca transacional** está centralizada na troca periódica de produtos básicos para preços de mercado altamente competitivos. George Day observa que tais trocas

incluem o tipo de encontro espontâneo que um visitante de uma cidade tem com o táxi ou ônibus desde o aeroporto, assim como uma série de transações em curso em um mercado de business-to-business onde o cliente e o fornecedor focalizam apenas a troca periódica de produtos padronizados a preços competitivos.<sup>8</sup>

Passando pelo *continuum*, os relacionamentos tornam-se mais próximos ou mais colaborativos. A troca aberta de informações é uma característica da troca colaborativa (próxima) *versus* a troca transacional (distante). Da mesma forma, os **vínculos operacionais** refletem quanto os sistemas, procedimentos e rotinas de empresas compradoras e vendedoras estavam vinculados para a facilitação das operações.<sup>9</sup> Essas conexões de relacionamento são uma característica do relacionamento colaborativo. Por exemplo, tais vínculos fornecem a base para a reposição do pedido ou para entregas “just-in-time” que a Honda recebe todos os dias de fornecedores em sua instalação de produção em Marysville, Ohio. A **troca colaborativa** realça informações bem próximas, vínculos sociais e operacionais, assim como comprometimentos mútuos realizados na expectativa de vantagens no longo prazo. De acordo com James Anderson e James Narus, a troca colaborativa envolve

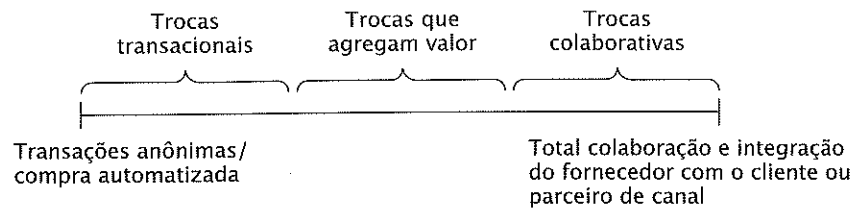
<sup>6</sup> Esta seção está baseada no autor George S. Day, “Managing Market Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (inverno de 2000), p. 24-30, salvo quando são mencionadas outras fontes.

<sup>7</sup> Robert M. Morgan e Shelby D. Hunt, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing* 58 (julho de 1994), p. 20-38.

<sup>8</sup> Day, “Managing Market Relationships”, p. 25.

<sup>9</sup> Joseph P. Cannon e William D. Perrault Jr., “Buyer-Seller Relationships in Business Markets”, *Journal of Marketing Research* 36 (novembro de 1999), p. 439-460.

FIGURA 4.1 | O ESPECTRO DO RELACIONAMENTO



FONTE: Figura extraída de George S. Day, “Managing Market Relationships”, *Journal of Academy of Marketing Science* 28 (inverno de 2000), p. 25. Copyright © 2000. Reproduzido com permissão da Springer.

um processo em que as empresas de um cliente e de um fornecedor criam fortes e amplos vínculos sociais, econômicos, de serviços e técnicos ao longo do tempo, com o intuito de baixar os custos totais e/ou aumentar o valor, assim conseguindo vantagem mútua.<sup>10</sup>

### Trocas que Agregam Valor

Entre os dois extremos no *continuum* do relacionamento estão as trocas que agregam valor, em que o foco da empresa vendedora muda da conquista de clientes para a manutenção de clientes. O profissional de marketing vai ao encaixe desse objetivo ao desenvolver um entendimento abrangente das necessidades de um cliente e das mudanças nas exigências, adaptando as ofertas da empresa para aquelas necessidades e fornecendo incentivos continuados para clientes, com o intuito de concentrar a maior parte de suas compras com eles. Para ilustrar, a W.W. Grainger mantém uma página customizada na internet para cada um de seus principais clientes corporativos a qual cada funcionário de uma organização do cliente pode usar para rastrear gastos de manutenção e suprimentos operacionais contra análises de desempenhos principais.

### Natureza dos Relacionamentos

A troca transacional envolve itens, como material de embalagem ou serviços de limpeza, em que, geralmente, se emprega uma licitação competitiva para garantir as melhores condições. Tais trocas são meros arranjos contratuais que envolvem pouco ou nenhum comprometimento emocional para a manutenção do relacionamento no futuro. Por outro lado, produtos sob medida e de alta tecnologia – como equipamentos de teste de semicondutor – encaixam-se na categoria de troca colaborativa. Enquanto a troca transacional está centralizada nas negociações e em um relacionamento imparcial, a troca colaborativa dá ênfase à resolução conjunta de problemas e aos múltiplos vínculos que integram os processos das duas partes. Confiança e comprometimento dão a base para a troca colaborativa.<sup>11</sup> O **comprometimento de relacionamento** envolve a crença de um parceiro de que um relacionamento em curso é tão importante que merece os maiores esforços para ser mantido. Por sua vez, a **confiança** existe quando uma parte está segura da confiabilidade e da integridade de um parceiro. Pesquisa recente dá destaque

<sup>10</sup> James C. Anderson e James A. Narus, “Partnering as a Focused Market Strategy”, *California Management Review* 33 (primavera de 1991), p. 96. Ver também Ven Srivam, Robert Krapfel e Robert Spekman, “Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis from the Buyer’s Perspective”, *Journal of Business Research* (dezembro de 1992), p. 303-320.

<sup>11</sup> Morgan e Hunt, “The Commitment-Trust Theory”, p. 20-38. Ver também Patricia M. Doney e Joseph P. Cannon, “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing* 61 (abril de 1997), p. 35-51.

## PRINCIPAIS REALIZADORES EM B2B

### Entendendo o Negócio do Cliente – a Chave para o Sucesso

Para moldar um relacionamento colaborativo com um cliente, o profissional de marketing industrial deve ter um profundo entendimento do negócio do cliente, de seus principais concorrentes e de suas metas e estratégias. Por sua vez, é necessária uma profusão de vínculos de comunicação por todas as organizações parceiras, em todos os níveis do gerenciamento. Os vendedores não apenas trabalham com a equipe de compras, mas também mantêm vínculos próximos com os altos executivos. Por exemplo, com relação a alguns dos clientes da IBM relacionados na *Fortune 500*, os executivos de conta são participantes diretos das reuniões de planejamento de estratégia

da empresa do cliente. Neste caso, a IBM agrega valor ao relacionamento, ao fornecer recomendações específicas com respeito a como seus produtos e serviços podem ser usados para melhorar a vantagem competitiva da empresa. À medida que um relacionamento com uma grande conta prospera e floresce, uma equipe de vendas em tempo integral é, geralmente, criada para atender às necessidades daquele cliente. A equipe é composta por especialistas de vendas, de serviços e técnicos, que possuem profundo conhecimento sobre o setor do cliente. Alguns membros da equipe trabalharam exclusivamente com uma única organização de cliente durante anos.

ao papel de poder que o pessoal de contato (por exemplo, vendedores) assume ao moldar um relacionamento de longo prazo. “As pessoas que constroem um relacionamento de confiança transferirão esse vínculo para o nível empresarial.”<sup>12</sup>

### Escolhas Estratégicas

Os profissionais de marketing industrial têm alguma liberdade de ação na escolha de onde participar durante o *continuum* do relacionamento. Todavia, são impostos limites pelas características do mercado e pelo significado da compra para o comprador. Um desafio importante para o profissional de marketing é superar a influência gravitacional em direção ao final da transação do espectro de troca. De acordo com Day,

Os concorrentes estão trabalhando sem interrupção para desviar as melhores contas; as exigências, expectativas e preferências do cliente vivem mudando, e a possibilidade de exploração das opções sem atrito, em tempo real pela internet, conspira para o aumento da taxa de deserção do cliente.<sup>13</sup>

## Gerenciamento dos Relacionamentos Comprador-Vendedor

Compradores e vendedores moldam os diferentes tipos de relacionamento em resposta às condições de mercado e às características da situação de compra. Para elaborar estratégias específicas de marketing

<sup>12</sup> Das Narayandas e V. Kasturi Rangan, “Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets”, *Journal of Marketing* 68 (julho de 2004), p. 74; e Robert W. Palmatier, Lisa K. Scheer e Jan-Benedict E. M. Steenkamp, “Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty”, *Journal of Marketing Research* 44 (maio de 2007), p. 185-199.

<sup>13</sup> Day, “Managing Market Relationships”, p. 25.

de relacionamento para um cliente em particular, o profissional de marketing industrial deve entender que alguns clientes escolhem um relacionamento colaborativo, enquanto outros preferem um relacionamento mais distante ou transacional. A Figura 4.2 dá destaque às características típicas dos relacionamentos nos objetivos principais do espectro de relacionamento comprador-vendedor.

### **Troca Transacional**

---

Em geral, os clientes preferem um **relacionamento transacional** quando um mercado de abastecimento competitivo contém muitas alternativas, a decisão de compra não é complexa e o mercado de abastecimento é estável. Esse perfil se ajusta a alguns compradores de material de escritório, produtos químicos de *commodity* e serviços de embarque. Por sua vez, os clientes dão ênfase a uma orientação transacional quando consideram a compra como menos importante que os objetivos da organização. Tais relacionamentos são caracterizados por baixos níveis de troca de informação e é menos provável que envolvam vínculos operacionais entre as empresas compradora e vendedora.

### **Troca Colaborativa**

---

As empresas compradoras preferem um **relacionamento mais colaborativo** quando as alternativas são poucas, o mercado é dinâmico (por exemplo, tecnologia sob rápida mudança) e a complexidade das compras é alta. Em particular, os compradores buscam relacionamentos próximos com os fornecedores quando consideram a compra importante e estrategicamente significativa. Esse comportamento é adequado a alguns compradores de equipamentos de fabricação, software empresarial ou peças componentes críticas. De fato, dizem Cannon e Perreault,

as parcerias mais próximas[...] surgem quando a compra é importante e quando existe uma necessidade – da perspectiva do cliente – de superar os obstáculos de aquisição que resultam em menores alternativas de abastecimento e maior incerteza na compra.<sup>14</sup>

Ademais, os relacionamentos que surgem devido a compras importantes mais provavelmente envolvem vínculos operacionais e altos níveis de troca de informações. Os custos de troca são especialmente importantes para os clientes colaborativos.

### **Custos de Intercâmbio**

---

Ao levar em conta as possíveis mudanças de uma empresa vendedora para outra, os compradores organizacionais contemplam dois **custos de troca**: investimentos e risco de exposição. Primeiro, os compradores organizacionais investem em seus relacionamentos com os fornecedores de várias formas. Como declara Barbara Bund Jackson:

Eles investem *dinheiro*; investem em *pessoas*, assim como em treinar os funcionários a operar novos equipamentos; investem em *ativos duradouros*, como os próprios equipamentos; e investem na mudança dos *procedimentos* básicos de negócio como a movimentação do estoque.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Cannon e Perreault, "Buyer-Seller Relationships", p. 453.

<sup>15</sup> Barbara Bund Jackson, "Build Customer Relationships That Last", *Harvard Business Review* 63 (novembro-dezembro de 1985), p. 125.

FIGURA 4.2 | ESPECTRO DOS RELACIONAMENTOS COMPRADOR-VEDEDOR

	Troca transacional	↔	Troca colaborativa
Disponibilidade de alternativas	Muitas alternativas		Poucas alternativas
Dinamismo do mercado de abastecimento	Estável		Volátil
Importância da compra	Baixa		Alta
Complexidade da compra	Baixa		Alta
Troca de informações	Baixa		Alta
Vínculos operacionais	Limitados		Amplos

FONTE: Adaptado de Joseph P. Cannon e William D. Perreault Jr., "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research* 36 (novembro de 1999), p. 439-460.

Devido a esses investimentos passados, os compradores podem hesitar em incorrer em interrupções e custos de intercâmbio que resultam da escolha de novos fornecedores.

O risco de exposição fornece a segunda categoria principal de custos de intercâmbio. A atenção está voltada para os riscos aos compradores, ao fazer a escolha errada. Os clientes percebem mais risco quando compram produtos importantes para as suas operações, quando compram de fornecedores menos sólidos e quando compram produtos tecnicamente complexos.

### Diretrizes de Estratégia

O profissional de marketing industrial gerencia uma carteira de relacionamentos com os clientes – alguns desses clientes veem a compra como importante e desejam um relacionamento comprador-vendedor próximo e bem estabelecido; outros clientes dão um nível de importância menor à compra e preferem um relacionamento mais livre. Dadas as diversas necessidades e orientações dos clientes, a primeira etapa do profissional de marketing industrial é determinar que tipo de relacionamento se encaixa na situação de compra e nas condições do mercado de abastecimento para um cliente específico. Segundo, deve-se elaborar um plano que seja apropriado para cada tipo de estratégia.

**Clientes Colaborativos.** As estratégias de construção de relacionamento, que visam a comprometer fortes e duradouros, são especialmente apropriadas para esses clientes. Os profissionais de marketing industrial podem sensatamente investir recursos para garantir os comprometer e ajudar de modo direto os clientes com o planejamento. Aqui, o pessoal de vendas e o pessoal de serviços trabalham não apenas com os gerentes de compras, mas também com ampla gama de gerentes sobre questões de estratégia e coordenação. As visitas regulares ao cliente, feitas pelos executivos e pelo pessoal técnico, podem fortalecer o relacionamento. Vínculos operacionais e mecanismos de compartilhamento das informações serão elaborados no relacionamento, para manter as ofertas de produto e serviço alinhadas com as necessidades do cliente. Dado o cenário de longo prazo e os custos de troca, os clientes estão preocupados tanto



com as capacidades de longo prazo dos profissionais de marketing industrial quanto com seu desempenho imediato. Como os clientes percebem o risco significativo, demandam competência e comprometimento dos fornecedores e são facilmente amedrontados por um simples sinal de inadequação do fornecedor.

**Geradores de Valor em Relacionamentos Colaborativos.** Um estudo recente analisou esta questão intrigante: que caminhos de diferenciação podem os fornecedores de produtos comprados rotineiramente usar para criar valor nos relacionamentos de business-to-business, alcançando assim o *status* de fornecedor principal?<sup>16</sup> Na Tabela 4.1, observe que o estudo revelou três fontes de criação de valor – criação de valor por meio de oferta principal, dentro do processo de fornecimento, e no nível das operações do cliente. As vantagens associadas do relacionamento e os custos para cada uma delas estão demonstrados ali. Conforme a perspectiva de custo total de propriedade (Capítulo 2) aplicada pelos gerentes de compras, os custos como um gerador de valor estão centralizados no nível pelo qual o fornecedor oferece um baixo preço ou agrega valor ao retirar os custos do processo de fornecimento ou das operações do cliente.

Os resultados sugerem que as vantagens do relacionamento mostram um potencial bem mais forte para a diferenciação nos relacionamentos com o fornecedor principal do que as considerações sobre custo. Mais importante, o suporte aos serviços e a interação pessoal foram identificados como as principais diferenciações, seguidas do *know-how* do fornecedor e da sua capacidade de melhorar o momento da comercialização de um cliente. A qualidade do produto e o desempenho da entrega, junto com as economias de custo associadas ao processo de aquisição e das operações, mostram um potencial moderado de ajuda para que uma empresa ganhe o *status* de fornecedor principal. Por fim, o preço mostrou o potencial mais fraco para a diferenciação. Os pesquisadores, Wolfgang Ulaga e Andreas Eggert, concluem: “Enquanto os fatores de custo servem como critérios principais para se conseguir um fornecedor da lista daqueles fornecedores pré-aprovados a serem considerados para um relacionamento, as vantagens do relacionamento predominam quando se decide qual fornecedor” deve ganhar o *status* de fornecedor principal.<sup>17</sup>

**Clientes Transacionais.** Esses clientes demonstram menos lealdade ou comprometimento com relação a um fornecedor específico e podem trocar com facilidade a totalidade ou parte das compras de um fornecedor para outro. Um profissional de marketing industrial, que oferece uma combinação imediata e atrativa de produto, preço, suporte técnico e outras vantagens, tem uma chance de ganhar o negócio de um cliente transacional. O vendedor centraliza a atenção inicial na equipe de compras e raramente possui vínculos importantes com os altos executivos da organização compradora. M. Bensaou argumenta não ser prudente que os profissionais de marketing industrial façam investimentos especializados nos relacionamentos transacionais:

Empresas que investem em construir a confiança por meio de visitas frequentes, convites a engenheiros e equipes dentro da empresa, quando o produto e o contexto de mercado exigem controle simples e impessoal e mecanismos de troca de dados, estão superprojetando o relacionamento. Este caminho não é somente caro, mas também arriscado, dados os investimentos especializados envolvidos, mais especificamente os intangíveis (por exemplo, pessoas, informações ou conhecimento).<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Wolfgang Ulaga e Andreas Eggert, “Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status”, *Journal of Marketing* 70 (janeiro de 2006), p. 119-136.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 131.

<sup>18</sup> M. Bensaou, “Portfolio of Buyer-Seller Relationships”, *Sloan Management Review* 40 (verão de 1999), p. 43.

TABELA 4.1 | GERADORES DE VALOR EM RELACIONAMENTOS COM O FORNECEDOR PRINCIPAL

Fontes de criação de valor	Dimensões do valor do relacionamento	
	Custos	Vantagens
Oferta principal	Qualidade do produto Desempenho da entrega	Custos diretos
Processo de fornecimento	Suporte dos serviços Interação pessoal	Custos de aquisição
Operações do cliente	Know-how do fornecedor Tempo para lançamento do produto	Custos operacionais

FONTE: Wolfgang Ulaga e Andreas Eggert, "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status", *Journal of Marketing* 70 (Janeiro de 2006), p. 122. Copyright © 2001. Reproduzido com permissão de Warren, Gorham, Lamont por meio do Copyright Clearance Center.

Em vez de adotar a abordagem de "um projeto serve para todos", o profissional de marketing industrial astuto equipara a estratégia ao produto e às condições de mercado que envolvem um relacionamento específico com o cliente e entende os fatores que influenciam a lucratividade.

### Medindo a Lucratividade do Cliente<sup>19</sup>

Para melhorar a satisfação do cliente e a lealdade, muitas empresas de business-to-business desenvolveram produtos sob medida e aumentaram a sua oferta de serviços especializados. Embora os clientes adotem tais ações, elas levam, em geral, a lucros decrescentes, especialmente quando as ofertas aumentadas não estão acompanhadas por aumentos nos preços ou nos volumes dos pedidos. Para que uma estratégia de diferenciação tenha sucesso, "o valor criado pela diferenciação – medido pelas margens mais altas e pelos volumes mais altos de vendas – deve ser superior ao custo de criação e de entrega de características e serviços sob medida".<sup>20</sup> Ao compreender os geradores da lucratividade do cliente, o gerente de marketing industrial pode alocar de modo mais efetivo os recursos de marketing e tomar medidas para converter relacionamentos não lucrativos em lucrativos.

### Custeio Baseado em Atividades

A maioria dos estudos sobre lucratividade do cliente revela uma compreensão notável: "Apenas a minoria dos clientes de uma empresa típica é verdadeiramente lucrativa".<sup>21</sup> Por quê? Muitas empresas deixam de analisar como os custos de produtos e serviços especializados variam para cada cliente. Em outras palavras, elas focalizam a lucratividade em nível global (por exemplo, produto ou território), deixam de atri-

<sup>19</sup> Esta seção, a menos que seja mencionado de outra forma, foi retirada de Robert S. Kaplan e V. G. Narayanan, "Measuring and Managing Customer Profitability", *Journal of Cost Management* 15 (5, setembro-outubro de 2001), p. 5-15.

<sup>20</sup> Robert S. Kaplan, "Add a Customer Profitability Metric to Your Balanced Scorecard", *Balanced Scorecard Report*, julho-agosto de 2005 (Boston: Harvard Business School Publishing Corporation), p. 3.

<sup>21</sup> Kaplan e Narayanan, "Measuring and Managing Customer Profitability", p. 5.

buir despesas operacionais aos clientes e julgam mal a lucratividade de clientes individuais. Para se chegar aos custos específicos do cliente, muitas empresas adotaram o custeio baseado em atividades.

O **custeio baseado em atividades (ABC)** esclarece exatamente quais atividades estão associadas ao atendimento de um cliente específico e como essas atividades estão vinculadas a receitas e ao consumo de recursos.<sup>22</sup> O sistema ABC e o software associado ligam os dados da transação do cliente dos sistemas de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) com as informações financeiras. O sistema ABC dá aos gerentes de marketing uma imagem clara e precisa das margens brutas e dos componentes do custo para servir que geram a lucratividade do cliente individual.

### *Revelando a Lucratividade do Cliente*

---

Ao traçar de modo preciso os custos aos clientes individuais, os gerentes estão mais bem equipados para diagnosticar os problemas e executar a ação adequada. Por exemplo, a Kanthal, fabricante de cabos para aquecimento, aprendeu, para sua surpresa, que uma das suas maiores e mais cobiçadas contas – a Divisão de Utensílios da General Electric – era também um dos seus clientes menos lucrativos.<sup>23</sup> Um pedido do cliente que custaria, em geral, \$ 150 para a Kanthal processar custa mais de \$ 600 para a GE, em virtude das frequentes alterações nos pedidos, entregas rápidas e reajustes de cronograma. Um gerente sênior da Kanthal sugeriu à GE que os inúmeros pedidos de alteração eram dispendiosos não apenas para a Kanthal, mas também para a GE. Após uma rápida revisão interna, os gerentes da GE concordaram, corrigiram as deficiências internas e, então, concederam à Kanthal o maior contrato na história da empresa. O contrato incorporava uma sobretaxa por qualquer alteração realizada pela GE a um pedido existente e estabeleceu um tamanho mínimo de pedido. Ao isolar o custo real do atendimento à GE, a Kanthal converteu um relacionamento não lucrativo em lucrativo e forneceu mais valor ao ajudar a reduzir os custos de um cliente principal.

### *Os Poucos Lucrativos*

---

Uma vez que uma empresa implante uma abordagem ABC e demarque a lucratividade acumulada dos clientes, surge uma imagem impressionante que é, geralmente, chamada *curva da baleia* (Figura 4.3). Robert S. Kaplan, codesenvolvedor do custeio baseado em atividades, e seu colega, V. G. Narayanan, descrevem o padrão que muitas empresas encontram:

Enquanto as vendas acumuladas seguem, em geral, a regra típica de 20/80 (ou seja, 20% dos clientes representam 80% das vendas), a curva da baleia para a lucratividade acumulada revela, normalmente, que 20% dos clientes mais lucrativos geram entre 150% e 300% dos lucros totais. Setenta por cento dos clientes do meio se equilibram, e 10% dos clientes menos lucrativos perdem de 50% a 200% dos lucros totais, deixando a empresa com seus 100% de lucros totais.<sup>24</sup>

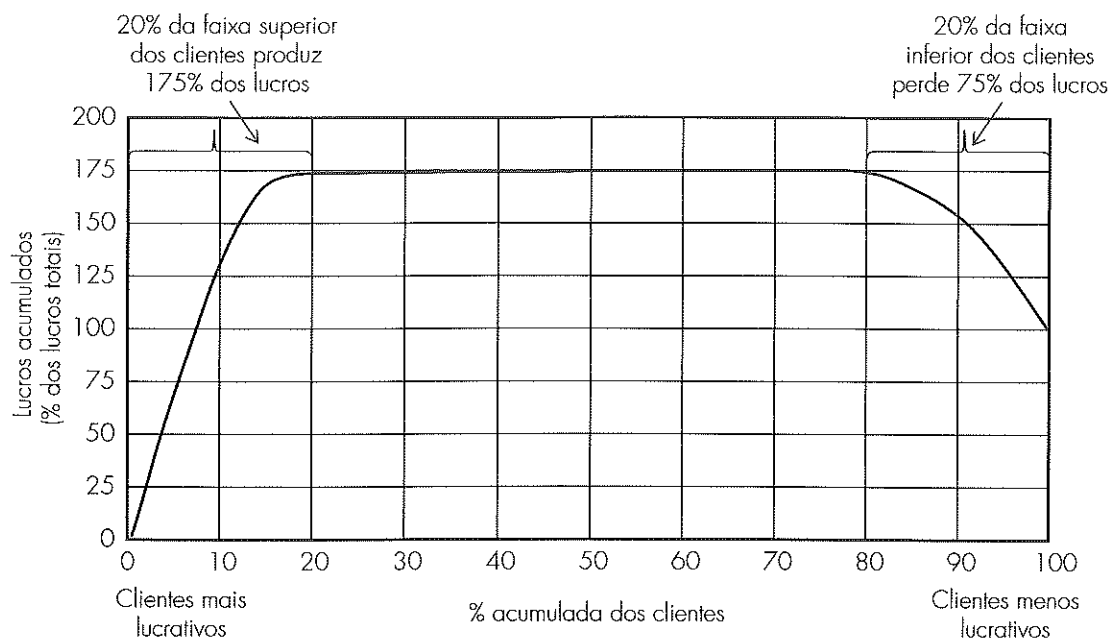
Como regra, os grandes clientes tendem a estar incluídos entre os mais lucrativos (ver lado esquerdo da Figura 4.3) ou os menos lucrativos (ver lado direito da Figura 4.3) – raramente estão no meio. É interessante notar que alguns dos maiores clientes da empresa estão, em geral, entre os mais não lucrativos.

<sup>22</sup> Ibid., p. 7. Ver também Robert S. Kaplan e Steven R. Anderson, “Time-Driven Activity-Based Costing”, *Harvard Business Review* 82 (novembro de 2004), p. 131-138.

<sup>23</sup> Kaplan e Narayanan, p. 11.

<sup>24</sup> Ibid., p. 7. Ver também Robert S. Kaplan e David P. Norton, *The Execution Premium* (Boston: Harvard Business Press, 2008), p. 255-261.

FIGURA 4.3 | EXEMPLO DA CURVA DA BALEIA: 20% DOS CLIENTES GERAM 175% DOS LUCROS ACUMULADOS



FONTE: Adaptado com modificações de Robert S. Kaplan e V. G. Narayanan, "Measuring and Managing Customer Profitability", *Journal of Cost Management* 15 (setembro-outubro de 2001), p. 8.

Uma empresa não gera suficiente volume de vendas com um cliente pequeno para incorrer em grandes perdas absolutas. Apenas os grandes compradores podem ser clientes com grandes perdas. Na Figura 4.3, os clientes com baixo custo para servir aparecem no lado lucrativo da curva da baleia e os clientes com alto custo para servir terminam no lado não lucrativo, a menos que paguem um prêmio especial pelo suporte especializado de que precisam.

### Gerenciamento de Clientes de Alto e Baixo Custo para Servir

O que faz que alguns clientes custem mais que outros? Observe, na Tabela 4.2, que os clientes de alto custo para servir, por exemplo, desejam produtos sob medida e frequentemente alteram os pedidos e exigem um volume significativo de suporte pré e pós-vendas. Por outro lado, os clientes de baixo custo para servir compram produtos padronizados, fazem pedidos e programam as entregas em um ciclo previsível, exigindo pouco ou nenhum suporte pré ou pós-vendas.

**Analise-se Primeiro.** Após examinar a lucratividade dos clientes individuais, o profissional de marketing industrial pode considerar as estratégias possíveis para manter os clientes mais valiosos e para transformar aqueles não lucrativos em clientes lucrativos. Todavia, os gerentes deverão, primeiro, analisar os próprios processos internos de sua empresa, para garantir que podem acomodar as preferências do cliente para volumes reduzidos de pedidos ou serviços especiais pelo custo mais baixo. Por exemplo, uma grande editora de anuários de negócio reduziu o custo para servir à sua base de clientes ao designar gerentes de contas-chave para seus maiores clientes (ou seja, 4% dos clientes que representavam 45% de suas vendas) e ao

TABELA 4.2 | CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES DE ALTO VERSUS BAIXO CUSTO PARA SERVIR

	Clientes de alto custo para servir	Clientes de baixo custo para servir
Custos de pré-venda	Exigência de grande suporte pré-vendas (isto é, recursos técnicos e de vendas)	Suporte de pré-vendas limitado (isto é, preços e pedidos padronizados)
Custos de produção	Pedido de produtos sob medida Pequenas quantidades no pedido Padrão de pedidos imprevisível Processamento manual	Pedido de produtos padronizados Grandes quantidades no pedido Ciclo de pedidos previsível Processamento eletrônico
Custos de entrega	Entrega rápida	Entrega-padrão
Custos de serviços pós-venda	Exigência de grande suporte pós-vendas (isto é, treinamento do cliente, instalação, suporte técnico)	Suporte pós-venda limitado

FONTE: Adaptado, com modificações, de Robert S. Kaplan e V. G. Narayanan, "Measuring and Managing Customer Profitability", *Journal of Cost Management* 15 (setembro-outubro de 2001), p. 8, e de Benson P. Shapiro, V. Kasturi Rangan, Rowland Moriarty Jr. e Elliot B. Ross, "Manage Customers for Profits (Not Just Sales)", *Harvard Business Review* 65 (setembro-outubro de 1987), p. 101-108.

atender aos pequenos clientes pela internet e por uma equipe de vendas por telefone.<sup>25</sup> Essas ações não apenas cortaram os custos drasticamente, mas também deram a cada grupo de clientes o que eles sempre quiseram: grandes clientes queriam um ponto central de contato por meio do qual poderiam garantir serviços sob medida para as suas necessidades; pequenos clientes preferiam um contato mínimo com um vendedor direto, mas queriam a garantia de que poderiam receber ajuda e suporte, caso precisassem.

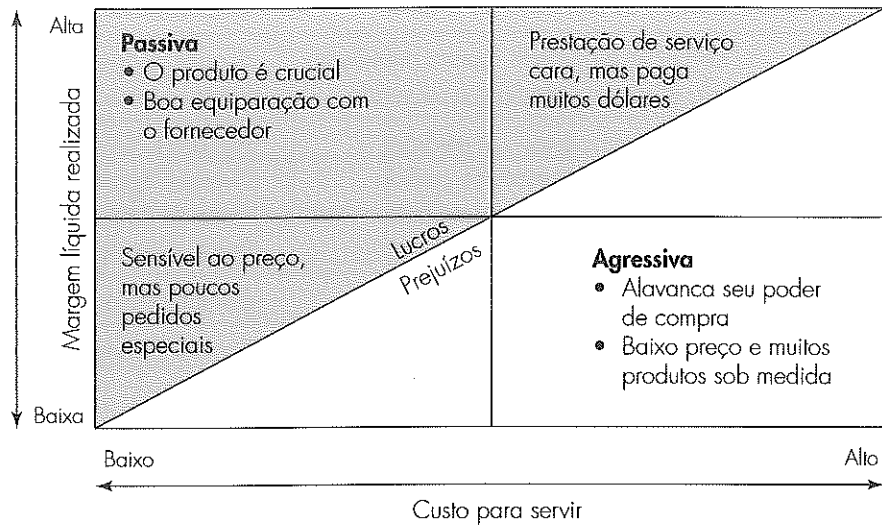
**Uma Lente de Lucro Mais Nítida.** Os gerentes de marketing industrial podem ver seus clientes através de lentes de um diagrama simples de 2 x 2 (Figura 4.4). O eixo vertical mostra a margem líquida obtida com as vendas para um cliente específico. A **margem líquida** é igual ao preço líquido, depois de todos os descontos, menos os custos de fabricação. O eixo horizontal mostra os **custos para servir o cliente**, incluindo custos relativos ao pedido, acrescidos das despesas de marketing, técnicas e administrativas específicas do cliente.

**Identificando Clientes Lucrativos.** Observe, na Figura 4.4, que os clientes lucrativos podem assumir várias formas. Para ilustrar, um cliente como a Honda of America estaria no canto inferior esquerdo do diagrama: pedindo baixos preços, portanto as margens líquidas são baixas, mas trabalhando com seus fornecedores no sentido de modernizar as atividades, de forma que o custo para servir seja também baixo. Os clientes com alto custo para servir que ocupam o canto superior direito da Figura 4.4 também podem ser lucrativos, caso as margens líquidas auferidas nas vendas mais que compensem a empresa pelo custo dos recursos usados ao servi-los.

Uma empresa é sem dúvida afortunada quando vários de seus clientes ocupam o quadrante superior esquerdo do diagrama: altas margens e baixos custos para servir. Como esses clientes representam um ativo valioso, os gerentes de marketing devem moldar relacionamentos próximos com eles, antecipar as mudanças em suas necessidades e ter planos de proteção (por exemplo, serviços especiais) em mente, caso a concorrência tente conquistá-los.

<sup>25</sup> George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability", *MIT Sloan Management Review* 44 (primavera de 2003), p. 77-82.

FIGURA 4.4 | LUCRATIVIDADE DO CLIENTE



FONTE: Reproduzido com permissão da *Harvard Business Review*. De B. P. Shapiro e outros, "Manage Customers for Profits (Not Just Sales)", setembro-outubro de 1987, p. 104. Copyright © 1987 da Harvard Business School Publishing Corporation; todos os direitos reservados.

### Gerenciamento de Clientes Não Lucrativos<sup>26</sup>

O conjunto de clientes que apresentam maiores desafios para os gerentes de marketing encontra-se no canto inferior direito da Figura 4.4: baixas margens e alto custo para servir. Primeiro, o gerente de marketing explorará os meios possíveis para reduzir o custo das atividades associadas com o serviço prestado a esses clientes. Por exemplo, talvez o suporte pós-vendas poderia ser levado para a internet. Segundo, o gerente voltaria a atenção para as ações do cliente que contribuem para aumentar os custos das vendas. Para ilustrar, o alto custo para servir pode ser causado pelos padrões imprevisíveis de pedidos do cliente ou pelas suas grandes demandas sobre o pessoal técnico e de vendas. Ao detalhar os custos dessas atividades e compartilhar abertamente essas informações com o cliente, o gerente de marketing industrial pode encorajar o cliente a trabalhar com a empresa de modo mais eficiente. Do exemplo anterior, lembre-se de que a Kanthal usou essa abordagem não apenas para restaurar a lucratividade, mas também para ajudar um de seus maiores clientes, a Divisão de Utensílios da General Electric, a refinar seus processos internos e reduzir seus custos.

### Dispensando Clientes

Ao aperfeiçoar os processos e refinar as estratégias de preço, os gerentes de marketing industrial podem transformar muitos clientes, mas não todos, de não lucrativos para lucrativos. O que devemos fazer com aqueles clientes não lucrativos que permanecem no quadrante de alto custo para servir da Figura 4.4? Para responder a essa pergunta, devemos investigar melhor o relacionamento com o cliente e avaliar as outras vantagens que certos clientes podem oferecer. Alguns clientes são novos e o investimento inicial

<sup>26</sup> Esta seção é baseada em Robert S. Kaplan e Robin Cooper, *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. 193-201.

para atraí-los será, no final, compensado por grandes volumes de vendas e lucratividade. Outros clientes nos dão uma oportunidade de aprendizagem. Por exemplo, algumas empresas que atendem à Toyota ou à Honda incorreram em prejuízos logo que começaram a atender esses exigentes clientes, mas garantiram a compreensão dos processos de gerenciamento e da tecnologia que poderiam aplicar eficazmente a todos os seus clientes.

Todavia, suponha que um cliente não seja lucrativo, não seja novo e ofereça pouca ou nenhuma oportunidade de aprendizagem. Ainda mais, suponha que o cliente resista a todas as tentativas de converter o relacionamento não lucrativo em um relacionamento lucrativo. Nessas condições, Robert S. Kaplan e Robin Cooper observam que devemos levar em consideração a dispensa desses clientes, mas usando uma abordagem mais sutil: “Podemos, talvez, deixar que o próprio cliente se dispense, ao nos recusarmos a conceder descontos e ao reduzirmos ou eliminarmos o suporte de marketing e técnico”.<sup>27</sup> O desinvestimento em relação ao cliente é uma opção estratégica viável, mas deve ser exercido com economia e apenas depois de terem sido totalmente examinadas as outras opções.<sup>28</sup>

## Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente

A manutenção do cliente foi sempre crucial para o sucesso do mercado industrial e agora representa a peça central das discussões de estratégia, à medida que as empresas adotam o gerenciamento do relacionamento com o cliente. O **gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM)** é um processo interfuncional para se alcançar

- um diálogo continuado com os clientes,
- levando em conta todos os seus pontos de contato e acesso, com
- tratamento personalizado dos clientes mais valiosos,
- para garantir a manutenção do cliente e a eficácia das iniciativas de marketing.<sup>29</sup>

Para atender a essas exigências desafiadoras, as empresas de marketing industrial, grandes e pequenas, estão fazendo investimentos significativos em sistemas de CRM – aplicativos de software empresarial que integram vendas, marketing e informações do serviço ao cliente. Para aperfeiçoar o serviço e manter os clientes, os sistemas de CRM sintetizam as informações de todos os pontos de contato ou “áreas de interação” de uma empresa – inclusive e-mail, centrais de atendimento, representantes de vendas e de serviços – para dar apoio a futuras interações com o cliente e para informar previsões do mercado, design do produto e gerenciamento da cadeia de suprimentos.<sup>30</sup> Vendedores, pessoal da central de atendimento, gerentes da rede, revendedores e representantes do serviço ao cliente possuem, todos, as mesmas informações em tempo real sobre cada cliente.

Para que um investimento no software de CRM gere retornos positivos, uma empresa precisa de uma estratégia do cliente. Os especialistas em estratégia afirmam que muitas iniciativas de CRM falham porque os executivos confundem o software de CRM com uma estratégia de marketing. Darrel Rigby e

<sup>27</sup> Ibid., p. 200.

<sup>28</sup> Vikas Mittal, Matthew Sarkees e Feisal Murshed, “The Right Way to Manage Unprofitable Customers”, *Harvard Business Review* 86 (abril de 2008), p. 95-102.

<sup>29</sup> George S. Day, “Capabilities for Forging Customer Relationships”, artigo, Relatório nº 00-118, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 2000, p. 4.

<sup>30</sup> Larry Yu, “Successful Customer-Relationship Management”, *MIT Sloan Management Review* 42 (verão de 2001), p. 18.

seus colegas afirmam: “Não é isso. O CRM é o agrupamento da estratégia e dos processos do cliente, sob o apoio do software relevante, com o fim de aperfeiçoar a lealdade do cliente e, finalmente, a lucratividade corporativa”.<sup>31</sup> O software de CRM pode ajudar, mas só depois de haver sido projetada e instalada uma estratégia do cliente. Para desenvolver estratégias responsivas e lucrativas do cliente, deve ser dada especial atenção a cinco áreas: (1) conseguir os clientes certos, (2) moldar a proposição de valor correta, (3) instituir os melhores processos, (4) motivar os empregados e (5) aprender a manter clientes (Tabela 4.3). Observe como a tecnologia de CRM dos principais produtores, como a Oracle Corporation e a Siebel Systems, pode ser usada para conseguir dados críticos do cliente, transformá-los em informações valiosas e distribuí-los por toda a organização como auxílio não só ao processo de estratégia da aquisição do cliente como também para mantê-lo. Assim, uma estratégia bem elaborada e instalada, com o apoio do sistema de CRM, fornece o retorno financeiro.

### Conseguindo os Clientes Certos

O gerenciamento do relacionamento com o cliente volta a atenção a dois ativos críticos da empresa de business-to-business: seu conjunto de relacionamentos com o cliente atual e potencial e seu conhecimento coletivo sobre como selecionar, iniciar, desenvolver e manter relacionamentos lucrativos com esses clientes.<sup>32</sup> O gerenciamento da carteira de clientes, então, é o processo de criação de valor por todos os relacionamentos com o cliente de uma empresa – transacionais e colaborativos – com ênfase no equilíbrio do nível de relacionamento desejado pelo cliente com relação à lucratividade ao fazê-lo.<sup>33</sup>

A seleção de contas exige um entendimento claro das necessidades do cliente, uma visualização firme sobre os custos de servir a diferentes grupos de clientes e uma previsão exata das oportunidades potenciais de lucro. A escolha de contas potenciais a investir é facilitada por um entendimento sobre como os diferentes clientes definem o valor. **Valor**, como definido por James Anderson e James Narus, refere-se “às vantagens econômicas, técnicas, de serviços e sociais recebidas por uma empresa cliente em troca do preço pago por uma oferta de produto”.<sup>34</sup> Ao medir o valor de suas ofertas para diferentes grupos de clientes, os profissionais de marketing industrial estão mais bem equipados para visar a contas e determinar como fornecer aumento de valor para clientes específicos.

O processo de seleção de conta deverá também levar em consideração o lucro potencial. Como o produto é crítico para as suas operações, alguns clientes dão alto valor aos serviços de suporte (por exemplo, consultoria técnica e treinamento) e estão dispostos a pagar um preço especial por eles. Outros clientes apresentam um custo mais alto para servir, não valorizam o suporte de serviços e são extremamente sensíveis ao preço. Como os clientes possuem diferentes necessidades e representam níveis distintos de oportunidades atuais e potenciais, um profissional de marketing dividirá os seus clientes em grupos. O profissional de marketing deseja desenvolver um relacionamento amplo e profundo com aqueles mais lucrativos e atribui uma baixa prioridade aos menos lucrativos.<sup>35</sup> Frank Cespedes afirma que

<sup>31</sup> Darrel K. Rigby, Frederick F. Reichheld e Phil Schefter, “Avoid the Four Perils of CRM”, *Harvard Business Review* 80 (janeiro-fevereiro de 2002), p. 102.

<sup>32</sup> Ruth N. Bolton, Katherine N. Lemon e Peter Verhoof, “Expanding Business-to-Business Customer Relationships”, *Journal of Marketing* 72 (janeiro de 2008), p. 46-64.

<sup>33</sup> Michael D. Johnson e Fred Selnes, “Diversifying Your Customer Portfolio”, *MIT Sloan Management Review* 46 (primavera de 2005), p. 11-14.

<sup>34</sup> Anderson e Narus, p. 98. Ver também Ajay Menon, Christian Homburg e Nikolas Beutin, “Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships”, *Journal of Business-to-Business Marketing* 12 (2, 2005), p. 1-33; e Ulaga e Eggert, “Value-Based Differentiation”, p. 119-136.

<sup>35</sup> Frederick F. Reichheld, “Lead for Loyalty”, *Harvard Business Review* 79 (julho-agosto de 2001), p. 76-84.



TABELA 4.3 | CRIANDO UMA ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Prioridades do CRM				
Conseguir os clientes certos	Moldar a proposição de valor correta	Instituir os melhores processos	Motivar os colaboradores	Aprender a manter clientes
Tarefas críticas				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar seus clientes mais valiosos.</li> <li>• Calcular a parcela de suas compras (participação no orçamento do cliente) para seus produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar os produtos ou serviços de que seus clientes precisam hoje e necessitarão amanhã.</li> <li>• Avaliar os produtos ou serviços que seus concorrentes oferecem hoje e amanhã.</li> <li>• Identificar os novos produtos ou serviços que você deverá oferecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisar a melhor forma de entregar os seus produtos ou serviços para os clientes.</li> <li>• Determinar as capacidades de serviço que devem ser desenvolvidas e os investimentos em tecnologia que são necessários para a implantação da estratégia do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as ferramentas de que seus empregados precisam para promover os relacionamentos com o cliente.</li> <li>• Ganhar a lealdade do funcionário ao investir em treinamento e desenvolvimento e na elaboração de trajetórias de carreira apropriadas para os trabalhadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender por que os clientes desertam e como trazê-los de volta.</li> <li>• Identificar as estratégias que seus concorrentes estão usando para conseguir clientes mais valiosos.</li> </ul>

A tecnologia do CRM pode ajudar

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a receita do cliente e os dados de custo para identificar os clientes mais valiosos atuais e futuros.</li> <li>• Visar às comunicações de marketing para os clientes mais valiosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreender os dados relevantes de comportamento do produto e do serviço das transações do cliente.</li> <li>• Criar novos canais de distribuição.</li> <li>• Desenvolver novos modelos de precificação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processar mais rapidamente as transações.</li> <li>• Fornecer melhores informações para os funcionários de contato do cliente.</li> <li>• Gerenciar a logística e a cadeia de suprimentos de forma mais eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhar os incentivos ao trabalhador e as medidas de desempenho.</li> <li>• Partilhar o conhecimento sobre o cliente com os colaboradores de toda a organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastrear os níveis de deserção e de retenção do cliente.</li> <li>• Rastrear os níveis de satisfação com o serviço do cliente.</li> </ul>
--	--	---	--	--

FONTE: Adaptado de Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld e Phil Scheffer, "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review* 80 (janeiro-fevereiro de 2002), p. 106.

a seleção de contas, portanto, deve ser explícita quanto a quais são as demandas que o vendedor pode atender e alavancar nas transações com outros clientes. De outra forma, o vendedor arrisca a servir demais às contas não lucrativas e a desperdiçar recursos que poderiam ser alocados para outros grupos de clientes.<sup>36</sup>

### *Moldando a Proposição de Valor Correta*

Uma **proposição de valor** representa os produtos, serviços, ideias e soluções que um profissional de marketing industrial oferece para aumentar as metas de desempenho da organização do cliente. Lembre-se do Capítulo 1, em que a proposição de valor do cliente deve abordar esta questão essencial: como os elementos de valor (vantagens) na oferta de um fornecedor são comparados com aqueles da próxima melhor alternativa? Uma proposição de valor pode incluir pontos de paridade (certos elementos de valor são os mesmos que na próxima melhor opção) e pontos de diferenciação (os elementos de valor que tornam a oferta do fornecedor superior ou inferior em comparação com a próxima melhor alternativa). Por exemplo, um fornecedor pode oferecer tecnologia aperfeiçoada (positivo) a um preço mais alto (negativo) e não conseguir convencer os clientes de que a nova tecnologia justifica o aumento no preço.

Os fornecedores adeptos das melhores práticas baseiam a sua proposição de valor nos poucos elementos que mais importam para conseguir clientes, demonstram o valor desse desempenho superior e o comunicam de um modo que transmita um entendimento sofisticado sobre as prioridades de negócio do cliente.<sup>37</sup>

**A Faixa das Estratégias.** Para desenvolver ofertas de produto específicas para o cliente, o profissional de marketing industrial analisará a natureza dos relacionamentos comprador-vendedor no setor. As estratégias que as firmas concorrentes em um setor buscam estão contidas em um intervalo chamado faixa do setor de relacionamentos de trabalho.<sup>38</sup> Os profissionais de marketing industrial tentam ampliar a faixa com uma carteira de estratégias de marketing de relacionamento ou concentrar-se em uma única estratégia, ficando assim com um grupo mais estreito de relacionamentos do que a faixa do setor.

Observe, na Figura 4.5, como dois setores diferentes (equipamentos médicos e suprimentos hospitalares) estão posicionados no *continuum* de relacionamento. Como a tecnologia subjacente é complexa e dinâmica, as relações colaborativas caracterizam o setor de equipamentos médicos. Aqui, uma série de serviços – suporte técnico, instalação, treinamento profissional e contratos de manutenção – pode ser acrescentada ao produto principal. Por outro lado, as relações colaborativas no setor de suprimentos hospitalares tendem a ser mais focalizadas e estão centralizadas em ajudar as organizações de assistência médica a atender às suas necessidades operacionais (por exemplo, processos eficientes de colocação de pedidos e entrega em tempo).

Ao diagnosticar o espectro das estratégias de relacionamento seguido pela concorrência em um setor, um profissional de marketing industrial pode moldar estratégias que respondam de modo mais próximo aos clientes que desejam uma ênfase colaborativa e aos clientes que buscam uma ênfase transacional. A estratégia envolve o *aumento* da faixa do setor na orientação colaborativa, assim como na transacional (ver Figura 4.5b).

<sup>36</sup> Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 193. Ver também Don Peppers, Martha Rogers e Bob Dorf, “Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?”, *Harvard Business Review* 77 (janeiro-fevereiro de 1999), p. 151-160.

<sup>37</sup> James C. Anderson, James A. Narus e Wouter van Rossum, “Customer Value Propositions in Business Markets”, *Harvard Business Review* 84 (março de 2006), p. 93.

<sup>38</sup> Esta discussão é retirada de Anderson e Narus, “Partnering as a Focused Market Strategy”, p. 95-113.

## POR DENTRO DO MARKETING INDUSTRIAL

### Diversificar Também a Carteira de Clientes!

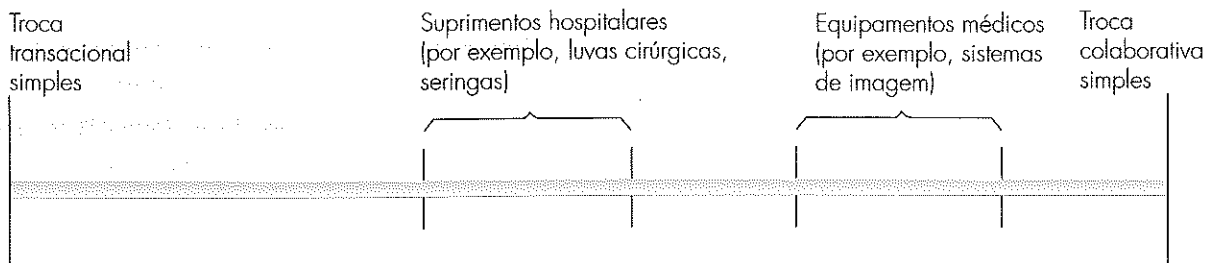
Para um investidor, a teoria moderna de carteiras demonstra que o desempenho ótimo, para dado nível de risco, pode ser mais bem alcançado ao se construir um composto diversificado de ativos de investimento que inclua ações de empresas grandes e pequenas, representando empresas norte-americanas e estrangeiras. Ao construir uma carteira de clientes, é possível conseguir vantagens similares ao visualizar os clientes como ativos e ao diversificar pelas categorias de clientes. Por exemplo, após a bolha tecnológica, muitas empresas de tecnologia da informação (TI), como a IBM e a Microsoft, foram surpreendidas ao observar que as pequenas e médias empresas (SMB) incentivavam a recuperação de gastos em TI. Por quê? A maioria dos clientes médios e pequenos não abusava de atualizações mas-

sivas de hardware e software da mesma forma extrema, durante a bolha, que as suas contrapartes maiores faziam. Assim, os clientes médios e pequenos foram os primeiros a voltar e comprar de modo agressivo os produtos e serviços de TI. Como a Dell, a Microsoft e a IBM possuem, cada, uma carteira de clientes que inclui uma forte representação de clientes médios e pequenos; essas empresas vivenciaram uma superioridade sobre concorrentes como a Hewlett-Packard e a Sun Microsystems, que estavam menos focalizadas nesse grupo de clientes (ou seja, a categoria de ativo) e que foram “pegas esperando” a volta dos clientes de grandes empresas.

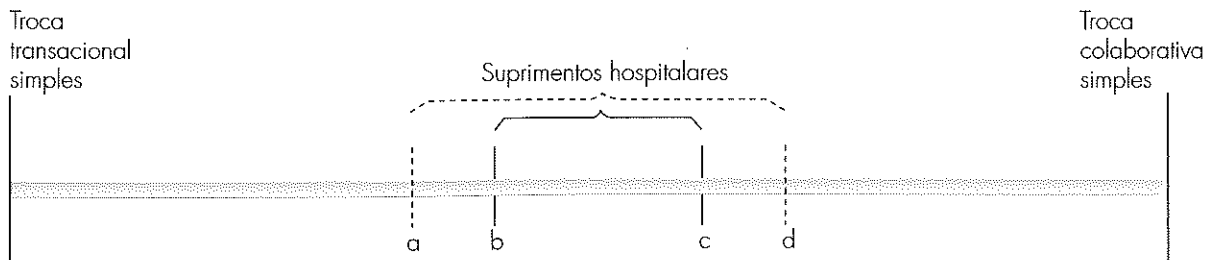
FONTE: Mark Veverka, “Little Guys Lead IT Spending Recovery”, *Barron's*, 20 de outubro de 2003, p. 73.

FIGURA 4.5 | RELACIONAMENTOS DE TRABALHO TRANSACIONAIS E COLABORATIVOS

#### (a) Faixas de relacionamento do setor



#### (b) Saindo da faixa do setor



FONTE: Adaptado de James C. Anderson e James A. Narus, “Partnering as a Focused Marketing Strategy”, *California Management Review* 33 (primavera de 1991), p. 97.

**Aumentando pela Desvinculação.** Uma estratégia de desvinculação pode alcançar os clientes que desejam maior ênfase transacional. Neste caso, os serviços associados são desvinculados para gerar o produto principal (a na Figura 4.5b), que atende ao preço básico de um cliente, à qualidade e às exigências de disponibilidade. Para cada serviço que é desvinculado, o preço fica mais baixo. Aumento de serviços, como assistência técnica, consultoria e entrega “just-in-time”, são oferecidos, todos, mas com uma lista de opções, sobre uma base de preço incremental. Mais importante, os incrementos do preço para todo o conjunto de serviços desvinculados serão maiores que o preço especial buscado para a oferta colaborativa. Isso reflete a eficiência de se fornecer um lote completo de serviços para uma conta colaborativa. Essa política de preços é orientada para o mercado, pois permite que as empresas clientes escolham a oferta de produto e relacionamento que *elas entendem* que fornecerá o maior valor.

**Aumentando com Acréscimo.** No outro extremo, a oferta colaborativa (d na Figura 4.5b) torna-se o produto aumentado enriquecido com características que o cliente valoriza. As características aumentadas podem incluir programas coordenados de redução de custo, assistência técnica, garantias do cronograma de entregas e propaganda cooperativa. Como os esforços colaborativos são projetados para agregar valor ou reduzir os custos da troca entre empresas parceiras, um preço especial será recebido pela oferta colaborativa.

A Allegiance Healthcare Corporation desenvolveu modalidades para o aperfeiçoamento dos pedidos de suprimentos hospitalares, da entrega e do faturamento que fornecem aumento de valor para o cliente.<sup>39</sup> Em vez dos diversos suprimentos chegando em caixas separadas por conveniência das necessidades da Allegiance, eles chegam em paletes “adequados ao cliente” sob medida para atender às necessidades de distribuição de cada hospital. Ademais, os hospitais podem garantir uma conexão estrutural com a Allegiance por meio de seu sistema de pedidos ValueLink para agregar valor e conveniência.

**Criando Ofertas de Serviço Flexíveis.** Os profissionais de marketing industrial podem ganhar uma dianteira competitiva ao criar uma carteira de ofertas de serviços e, então, contar com essa carteira para fornecer soluções sob medida para grupos de clientes ou até para clientes individuais.<sup>40</sup> Primeiro, deve-se criar uma oferta que inclua o esqueleto mínimo do número de serviços valorizados por todos os clientes em um segmento específico de mercado. A Microsoft refere-se a essas ofertas como “soluções livres”. Segundo, são criados serviços opcionais que agregam valor ao reduzir os custos ou ao aprimorar o desempenho das operações de um cliente. Para atender às necessidades de clientes específicos, os serviços opcionais podem, então, ser “agrupados sob medida” com a oferta principal para criar valor agregado.

### ***Instituindo os Melhores Processos***

A equipe de vendas assume um papel central no gerenciamento do relacionamento no mercado industrial. O pessoal do serviço técnico e o pessoal do serviço ao cliente também assumem papéis de implantação que são importantes e visíveis nas organizações compradoras. As estratégias de relacionamento bem-sucedidas são moldadas visando a uma organização eficiente e a implantação do esforço pessoal de vendas e a coordenação próxima com as unidades de apoio, como logística e serviços técnicos. Algumas empresas dividem

<sup>39</sup> Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust e Katherine N. Lemon, “The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers”, *California Management Review* 43 (verão de 2001), p. 134.

<sup>40</sup> James C. Anderson e James A. Narus, “Capturing the Value of Supplementary Services”, *Harvard Business Review* 73 (janeiro-fevereiro de 1995), p. 75-83. Ver também David Rickard, “The Joys of Bundling: Assessing the Benefits and Risks”, The Boston Consulting Group, Inc., 2008, disponível em <http://www.bcg.com>, acesso em 15 de maio de 2008.

a organização de vendas em unidades que, uma a uma, servem a certa categoria de relacionamento, como as contas transacionais ou as contas de parceria. Por meio de um processo cuidadoso de triagem, as contas transacionais promissoras progredem periodicamente para parcerias.

**Melhores Práticas na IBM**<sup>41</sup>. Ao servir a um cliente específico, uma série de funcionários da IBM entra em contato com a organização do cliente. Para garantir a execução consistente da estratégia, a IBM identifica três papéis de contato com o cliente para cada uma de suas contas, especifica as ações mensuráveis desejadas para cada papel e monitora o grau de satisfação do cliente com cada papel (Tabela 4.4). O representante da IBM designado para o cliente é o *dono do relacionamento*, mas a equipe da conta pode incluir outros especialistas que integrem um projeto para o cliente (*dono do projeto*) ou que resolvam um problema específico do cliente (*dono da resolução do problema*). Qualquer funcionário da IBM que trabalhe na conta pode assegurar informações em tempo hábil do sistema de CRM para identificar as ações ou questões recentes a serem abordadas. Mais ainda, para cada papel, existe uma medida sendo processada e uma medida para *feedback* ao cliente.

Leve em consideração um gerente técnico da IBM designado com a responsabilidade de instalar software de CRM para um grande banco. Na qualidade de dono do projeto, a meta desse gerente é determinar o estado de satisfação do cliente e, então, superar essas expectativas. Quando o trabalho é concluído, os membros da organização do cliente são questionados quanto à sua satisfação e o dono do projeto age sobre o *feedback* para garantir que todas as promessas sejam mantidas. Claramente, um processo de gerenciamento de queixas sólido é essencial. Pesquisa recente descobriu que, quando uma queixa não é tratada de modo eficaz, a empresa enfrenta alto risco de perder *até* aqueles clientes que já se mostraram bem satisfeitos antes.<sup>42</sup>

A pesquisa sugere que os atributos de desempenho que influenciam a satisfação do cliente de compradores comerciais incluem:

- o pronto atendimento do fornecedor ao atender às necessidades da empresa;
- a qualidade do produto;
- ampla linha de produtos;
- a confiabilidade na entrega;
- pessoal de vendas e de serviços inteligente.<sup>43</sup>

### Motivando os Funcionários

Funcionários dedicados são a base de uma estratégia bem-sucedida de relacionamento com o cliente. Frederick F. Reichheld observa:

Líderes dedicados a tratar direito as pessoas são impelidos a repassar valores superiores, o que permite que atraiam e mantenham os melhores trabalhadores. Isso se deve, em parte, aos lucros mais altos que resultam da manutenção do cliente, mas principalmente porque, ao fornecer excelente serviço e valor, geram-se orgulho e um sentimento de propósito entre os colaboradores.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Esta discussão está baseada em Larry Schiff, "How Customer Satisfaction Improvement Works to Fuel Full Business Recovery at IBM", *Journal of Organizational Excellence* 20 (primavera de 2001), p. 3-18.

<sup>42</sup> Christian Homburg e Andreas Fürst, "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach", *Journal of Marketing* 69 (julho de 2005), p. 95-114.

<sup>43</sup> Bowman e Narayandas, "Linking Customer Management Effort", p. 433-447.

<sup>44</sup> Reichheld, "Lead for Loyalty", p. 78.

TABELA 4.4 | ESTRATÉGIA COM BASE NO PAPEL DA IBM: AÇÕES E RESULTADOS MEDIDOS

Papel	Meta da estratégia	Ações medidas	Resultados medidos (cliente)
<i>Dono do relacionamento</i>	Aprimorar os relacionamentos com o cliente	Reunir-se com o cliente duas vezes por ano, para identificar as expectativas dele e estabelecer o plano de ação	Resultados da pesquisa de satisfação do cliente da IBM
<i>Dono do projeto</i>	Superar as expectativas do cliente em cada transação	Coletar estado de satisfação, conseguir <i>feedback</i> do cliente	Resultados da pesquisa de transação da IBM
<i>Resolução de problema</i>	Resolver problemas do cliente	Solução em sete dias ou atender ao plano de ação	Satisfação do cliente com resolução do problema

FONTE: Adaptado de Larry Schiff, "How Customer Satisfaction Improvement Works to Fuel Business Recovery at IBM", *Journal of Organizational Excellence* 20 (primavera de 2001), p. 12-14.

Consegue-se a lealdade do funcionário ao se investir pesadamente em treinamento e desenvolvimento, fornecendo trajetórias de carreira desafiadoras para facilitar o desenvolvimento profissional e alinhando os incentivos ao trabalhador às medidas de desempenho.<sup>45</sup> Por exemplo, a Square D, fabricante de equipamentos elétricos e industriais de Illinois, alterou seus sistemas de medição de desempenho e incentivo para se adequar à nova estratégia do cliente da empresa. Consistentes com a meta de atrair clientes de alto valor, os incentivos aos vendedores não têm mais como base o número de unidades vendidas, mas sim o número de clientes conseguidos e as margens de lucro.

A pesquisa demonstra claramente o vínculo entre a satisfação no trabalho dos vendedores e a satisfação do cliente nos mercados industriais. Christian Homburg e Ruth M. Stock relatam que o relacionamento entre a satisfação no trabalho dos vendedores é especialmente mais forte quando existe uma interação com o cliente bem frequente, grande intensidade de integração com o cliente no processo de criação de valor e alta propensão para inovar produtos ou serviços.<sup>46</sup>

### Aprendendo a Manter Clientes

Os profissionais de marketing industrial mantêm o foco na lealdade do cliente e na sua manutenção, pois o custo para servir um cliente de longa data é, em geral, bem menor do que o custo de se conseguir um novo cliente.<sup>47</sup> Por quê? Os clientes existentes compram, geralmente, mais produtos e serviços de um fornecedor de confiança e, ao fazê-lo, o custo para servir diminui. A empresa aprende como servi-los de modo mais eficiente e também localiza oportunidades para a expansão do relacionamento. Assim, o lucro daquele cliente tende a aumentar durante a vida do relacionamento. Para isso, uma meta da IBM é ganhar uma participação crescente dos gastos totais em tecnologia da informação de um cliente (ou seja,

<sup>45</sup> Rigby, Reichheld e Schefter, "Avoid the Perils of CRM", p. 104.

<sup>46</sup> Christian Homburg e Ruth M. Stock, "The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (primavera de 2004), p. 144-158; Christian Homburg e Ruth M. Stock, "Exploring the Conditions under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction", *Psychology & Marketing* 22 (5, 2005), p. 393-420.

<sup>47</sup> Reichheld, "Lead for Loyalty", p. 76-84.

participação no orçamento do cliente). Em vez de simplesmente tentar melhorar os níveis de satisfação, a IBM busca ser reconhecida como uma empresa que fornece valor superior aos seus clientes. Larry Schiff, um estrategista da IBM, observa: “Se você encanta seus clientes e é considerado como fornecedor do melhor valor em seu mercado, ganhará a lealdade e a participação no orçamento/mercado”.<sup>48</sup> Embora os clientes leais devam ser satisfeitos, nem todos os clientes satisfeitos permanecem leais. Os profissionais de marketing industrial ganham a lealdade do cliente ao fornecer valor superior que garanta alta satisfação e ao cultivar a confiança e comprometimento mútuos.

**Buscando o Crescimento de Clientes Existentes.** Os profissionais de marketing industrial identificarão um conjunto bem-definido de clientes existentes, que demonstram potencial para crescimento e buscam, seletivamente, uma participação maior nos seus negócios. Com base no custo para servir e nas margens de lucro projetadas, a questão se torna: quais de nossos clientes existentes representam as melhores perspectivas de crescimento? Ao visar a clientes individuais, deverá ser dada especial atenção para: (1) estimar a participação atual no orçamento do cliente que a empresa alcançou; (2) buscar oportunidades para aumentar aquela participação e (3) projetar cuidadosamente o resultado de aumento da lucratividade do cliente.<sup>49</sup>

**Avaliando Relacionamentos.** Alguns esforços de construção de relacionamento falham porque as expectativas das partes não se entrosam – por exemplo, quando o profissional de marketing industrial segue uma abordagem de relacionamento e o cliente responde em um modo transacional. Ao isolar as necessidades do cliente e os custos de aumento de serviços, o profissional de marketing está mais bem equipado para equilibrar de modo mais lucrativo as ofertas do produto às necessidades específicas do cliente.

A meta de um relacionamento é permitir que o comprador e o vendedor maximizem o valor conjunto. Isso leva à necessidade de uma avaliação formal dos resultados do relacionamento. Por exemplo, os executivos de vendas em empresas adeptas das melhores práticas trabalham próximos às suas contas de parceria para estabelecer metas mutuamente definidas. Após um período apropriado, as parcerias que não atendem a essas metas são rebaixadas e trocadas da equipe de vendas do mercado estratégico para a equipe de vendas geográfica.

Os profissionais de marketing industrial também deverão atualizar continuamente o valor de sua oferta de produto e de relacionamento. A atenção, aqui, estará centralizada, de modo mais específico, nos novos serviços que poderiam ser incorporados, assim como nos serviços existentes que poderiam ser desvinculados ou reduzidos. Os relacionamentos de trabalho com as empresas clientes estão entre os ativos de marketing mais importantes da empresa. Eles merecem cuidado atencioso e cultivo continuado!

## Alianças Estratégicas

Os profissionais de marketing industrial não apenas formam relacionamentos próximos com os clientes, mas também desenvolvem vínculos próximos com outras empresas. As alianças estratégicas se tornaram uma ferramenta importante para se alcançar uma vantagem competitiva sustentável para empresas líderes do mercado industrial. Para isso, as 500 principais empresas globais possuem uma média de 60 alianças

<sup>48</sup> Schiff, “How Customer Satisfaction Improvement Works to Fuel Full Business Recovery at IBM”, p. 8.

<sup>49</sup> James C. Anderson e James A. Narus, “Selectively Pursuing More of Your Customer’s Business”, *MIT Sloan Management Review* 44 (primavera de 2003), p. 42-49.

estratégicas importantes cada uma.<sup>50</sup> As alianças estratégicas envolvem “um vínculo formal de longa duração, fundamentado com investimentos diretos por duas ou mais empresas, que combinam capacidades e recursos complementares para alcançar objetivos acordados entre elas”.<sup>51</sup> Por outro lado, uma *joint venture* envolve a constituição de uma organização independente pelos parceiros do empreendimento.

### Avaliando Capacidades Complementares

A força geradora por trás da constituição de uma aliança estratégica é o desejo de uma empresa de alavancar as suas principais competências ao vinculá-las com outras que possuem especialização complementar, expandindo assim o escopo do produto, do mercado e geográfico da organização. Simon Hayes, vice-presidente de Alianças Estratégicas Empresariais na Cisco Systems, observa: ao combinar o melhor que cada parceiro tem a oferecer, “as alianças estratégicas estão ajudando as empresas a aumentar a sua presença estratégica no mercado e a desenvolver novas soluções para atrair novos clientes ou até criar categorias totalmente novas de mercado”.<sup>52</sup> A Cisco Systems, líder de renome em parceria e colaboração, formou relacionamentos profundos e de longo prazo com uma série de parceiros de aliança estratégica, incluindo Microsoft, IBM, Hewlett-Packard, Nokia, Fujitsu, Accenture, Intel, Italtel e muitas outras. Por exemplo, a aliança Microsoft-Cisco, formada há mais de uma década, aborda as necessidades da empresa e de clientes de pequeno e médio portes (SMB) que precisam de soluções de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) disponíveis e integradas que aumentem os resultados do negócio e que forneçam serviço ao cliente superior. (Ver Figura 4.6.)

### Vantagens das Alianças Estratégicas

Os parceiros de uma aliança buscam vantagens como (1) acesso aos mercados ou à tecnologia (uma força de motivação para os parceiros da General Electric na China e na Índia); (2) economias de escala que possam ser obtidas ao combinar fabricação, P&D ou atividades de marketing; (3) entrada mais rápida de novos produtos nos mercados (por exemplo, quando os parceiros com canais de distribuição estabelecidos em diferentes países trocam novos produtos); e (4) compartilhamento do risco.<sup>53</sup> De forma simples, existe um tremendo custo – e risco – quando uma empresa cria os próprios canais de distribuição, rede da cadeia de suprimentos, fábrica e função de P&D em todos os principais mercados no mundo. Também leva tempo para desenvolver relacionamentos com os membros do canal e com os clientes e para desenvolver as capacidades dos funcionários. As alianças são uma opção atrativa.

### Determinantes do Sucesso da Aliança

Embora oferecendo vantagens significativas, as alianças, em geral, não correspondem às expectativas ou se dissolvem. O gerenciamento de uma aliança envolve desafios especiais. Assim, a capacidade de formar e gerenciar alianças estratégicas de modo mais eficiente do que a concorrência pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva.

<sup>50</sup> Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale e Habir Singh, “How to Make Strategic Alliances Work”, *MIT Sloan Management Review* 42 (verão de 2001), p. 37-43. Ver também Fred A. Kuglin e Jeff Hook, *Building, Leading, and Managing Strategic Alliances* (Nova York: Amacon, 2007).

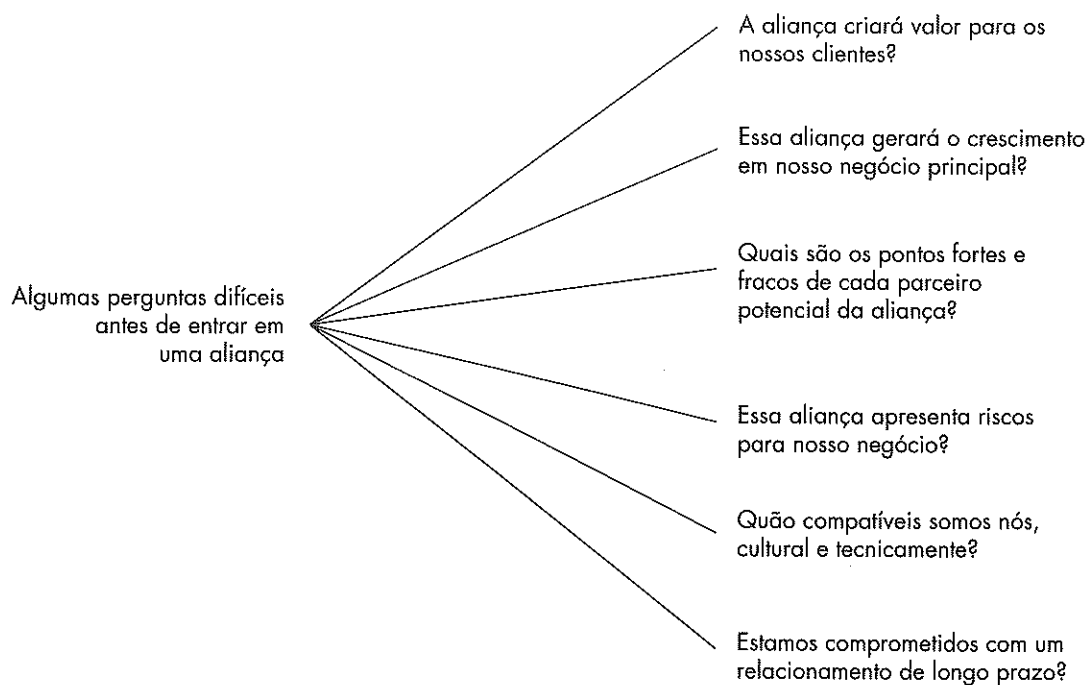
<sup>51</sup> George S. Day, *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value* (Nova York: The Free Press, 1990), p. 272.

<sup>52</sup> Simon Hayes, “Getting Strategic Alliances Right”, *Synnovation* 3 (maio de 2008), p. 72, disponível em <http://www.eds.com/synnovation>, acesso em 5 de julho de 2008.

<sup>53</sup> Kenneth Ohmae, “The Global Logic of Strategic Alliances”, *Harvard Business Review* 67 (março-abril de 1989), p. 143-154.



FIGURA 4.6 | ALIANÇA ESTRATÉGICA: ANTES DO APERTO DE MÃOS



FONTE: Adaptado de Simon Hayes, "Getting Strategic Alliances Right", *Symovation* 3 (maio de 2008), p. 74, disponível em [www.eds.com](http://www.eds.com).

**Construindo uma Função Dedicada de Aliança.** Enquanto muitas empresas geram resultados positivos de alianças estratégicas, um grupo de elite de empresas demonstrou a capacidade de gerar valor superior de aliança, medido pelo grau em que esta atende aos seus objetivos estabelecidos, pelo qual ela aumenta a posição competitiva da empresa, os ganhos no mercado acionário a partir de anúncios desta e as dimensões relativas ao desempenho. Incluídas entre as principais realizadoras estão empresas como Hewlett-Packard, Oracle, Eli Lilly & Company e outras. Como elas fizeram isso? Criando uma função dedicada de aliança estratégica, chefiada por um vice-presidente ou diretor de alianças estratégicas com a própria equipe e o próprio orçamento, diz Jeffrey H. Dyer e sua equipe de pesquisa.<sup>54</sup> "A função dedicada coordena todas as atividades relativas à aliança dentro da organização e é encarregada de institucionalizar os processos e sistemas para ensinar, compartilhar e alavancar a experiência anterior de gerenciamento de aliança e o *know-how* por toda a empresa."<sup>55</sup> Simon Hayes, o vice-presidente da Cisco que chefia a função dedicada de aliança, diz:

Na Cisco, estamos investindo em nossas alianças com a melhor prática em "vídeos sob demanda", programas de desenvolvimento de liderança em aliança estratégica e oficinas de análise do cenário estratégico. Acreditamos que o melhor modo é mostrar comprometimento com uma equipe de aliança dedicada, treinada e capaz.<sup>56</sup>

**Desenvolvendo uma Proposição de Valor Conjunto.** Mesmo antes do início das negociações, os parceiros desenvolverão um mapa de estratégias que detalhe a estratégia compartilhada e a proposição de

<sup>54</sup> Dyer, Kale e Singh, "How to Make Alliances Work", p. 37.

<sup>55</sup> *Ibid.*, p. 38.

<sup>56</sup> Hayes, "Getting Strategic Alliances Right", p. 76.

valor específica que os parceiros fornecerão ao cliente. Uma declaração clara e concisa da proposição de valor é uma etapa essencial para se conseguir que a organização esteja alinhada com uma visão comum das metas da aliança estratégica, concordando com as vantagens exclusivas que os parceiros oferecerão em conjunto para os clientes.

**Desenvolvendo Relacionamentos Próximos de Trabalho.** Rosabeth Moss Kanter enfatiza: “Alianças[...] exigem uma rede densa de conexões interpessoais e infraestruturas internas que aumentem a aprendizagem”.<sup>57</sup> Observe as conexões interpessoais que unem duas empresas da *Fortune 500* (chamadas Alpha Communications e Omega Financial Services) em uma aliança que comercializa cartões *co-branded*<sup>58</sup> e cartões telefônicos voltados para o mercado industrial (ver Figura 4.7). As linhas ligam o pessoal da aliança que tem comunicações *frequentes e importantes* e que considera o relacionamento de trabalho como próximo. Esses gerentes são os **principais participantes** no trabalho da aliança, em contraste com os outros, que estão menos conectados à equipe da aliança em cada organização (**participantes periféricos**). Os vínculos interpessoais entre os principais participantes são os circuitos pelos quais fluem as informações da aliança, as decisões são tomadas e os conflitos, resolvidos.

**Conexões de Intermediação do Processo.** Os relacionamentos no trabalho (aqueles conectados por linhas grossas na Figura 4.7) são fundamentais para o sucesso da aliança, pois estendem os limites da organização e unem as empresas parceiras. Esses gerentes de **conexões de intermediação do processo** (por exemplo, nº 12 em Alpha e nº 39 em Ômega) possuem fortes vínculos de comunicação e de amizade com os outros gerentes, tanto em suas respectivas organizações quanto na empresa parceira. Interações frequentes, a troca periódica de informações e um *feedback* preciso sobre as ações de cada parceiro minimizarão a percepção errada e fortalecerão a cooperação na aliança. Da mesma forma, a comunicação entre o pessoal das conexões de intermediação do processo produz uma interpretação compartilhada de metas e uma concordância mútua sobre normas, funções no trabalho e a natureza dos relacionamentos sociais.

À medida que os relacionamentos próximos no trabalho se desenvolvem entre os participantes da aliança, contratos psicológicos, com base na confiança e nas metas compartilhadas, substituem o acordo formal da aliança. Os **contratos psicológicos** consistem em conjuntos não escritos e, em geral, não verbalizados sobre as expectativas e suposições congruentes das partes da aliança a respeito das prerrogativas e obrigações de cada uma.<sup>59</sup> Ao promover abertura e flexibilidade, esses vínculos interpessoais podem acelerar o andamento da aliança – decisões podem ser tomadas rapidamente, eventos imprevistos podem ser tratados mais prontamente, a aprendizagem é aprimorada e surgem novas possibilidades de ação conjunta.

**Integrando Pontos de Contato.** As empresas que são adeptas do gerenciamento de alianças estratégicas empregam uma abordagem flexível, deixando que as suas alianças evoluam na forma à medida que as condições mudam ao longo do tempo. Elas investem recursos adequados e a atenção no gerenciamento nesses relacionamentos, e integram as organizações de modo que os pontos de contato apropriados e as comunicações sejam gerenciados. As alianças bem-sucedidas alcançam cinco níveis de integração:<sup>60</sup>

1. *Integração estratégica*, que requer contato continuado entre os altos executivos para a definição de amplas metas ou para a discussão das mudanças em cada empresa.

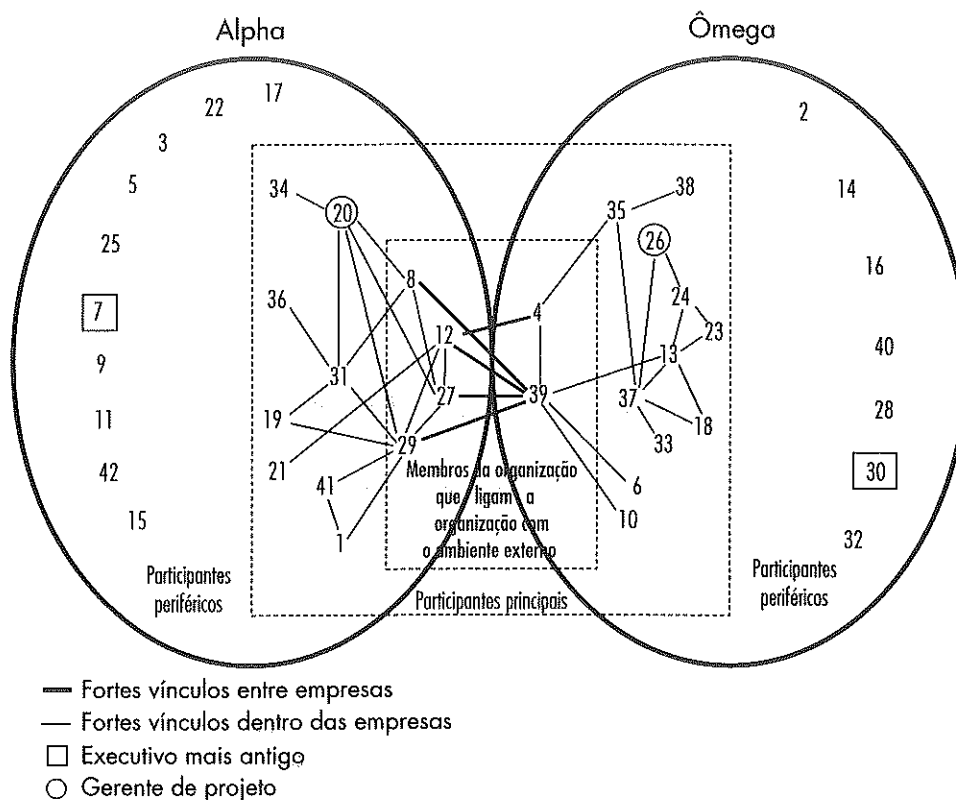
<sup>57</sup> Kanter, “Collaborative Advantage”, p. 97.

<sup>58</sup> Com a vantagem de o cliente poder comprar em qualquer estabelecimento credenciado à bandeira do cartão e não somente na rede varejista em que o cartão foi emitido. (NT)

<sup>59</sup> Peter Smith Ring e Andrew H. van de Ven, “Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Processes”, *Academy of Management Review* 19 (janeiro de 1992), p. 90-118.

<sup>60</sup> Kanter, “Collaborative Advantage”, p. 105-107.

FIGURA 4.7 | CONEXÕES SOCIAIS EM UMA ALIANÇA



FONTE: Reproduzido de Michael D. Hutt, Edwin R. Stafford, Beth A. Walker e Peter H. Reingen, "Defining the Social Network of a Strategic Alliance: A Case Study", *MIT Sloan Management Review* 41 (inverno de 2000), p. 56, com permissão da editora. Copyright © 2000 do Massachusetts Institute of Technology. Todos os direitos reservados.

2. *Integração tática*, que reúne os gerentes de nível médio para o planejamento de atividades conjuntas, a transferência de conhecimento e para isolar as mudanças organizacionais ou de sistema que aperfeiçoarão as conexões entre empresas.
3. *Integração operacional*, que fornece informações, recursos ou pessoal de que os gerentes precisam para executar o trabalho diário da aliança.
4. *Integração interpessoal*, que constrói uma base necessária para que o pessoal em ambas as organizações se conheça pessoalmente, aprenda junto e crie um novo valor.
5. *Integração cultural*, que exige que os gerentes envolvidos na aliança tenham capacidades de comunicação e consciência cultural para resolver as diferenças.

### Os Ingredientes Sociais do Sucesso da Aliança<sup>61</sup>

Em uma aliança estratégica, os relacionamentos interpessoais têm importância. As metas de uma aliança não podem ser alcançadas na prática até que muitos gerentes em ambas as organizações se conheçam pessoalmente e tomem medidas coordenadas para criar em conjunto um novo valor. Sem dúvida, muitas

<sup>61</sup> Esta seção é baseada nos autores Michael D. Hutt, Edwin R. Stafford, Beth A. Walker e Peter H. Reingen, "Defining the Social Network of a Strategic Alliance: A Case Study", *MIT Sloan Management Review* 41 (inverno de 2000), p. 51-62.

alianças que parecem fazer sentido quanto à estratégia deixam de atender às expectativas porque é dada pouca atenção ao cultivo de conexões interpessoais e dos padrões de comunicação subjacentes à colaboração efetiva. Fortes vínculos interpessoais devem ser moldados para unir gerentes nas organizações parceiras e a atividade continuada de conexões de intermediação do processo é exigida em vários níveis gerenciais à medida que evolui o relacionamento.

**Formando a Base.** As negociações da aliança estabelecem o tom do relacionamento. Negociações suaves da aliança estão fundadas na descoberta do equilíbrio adequado entre os procedimentos formais e legais que estabelecem salvaguardas contratuais detalhadas para as partes e os processos informais e interpessoais que são cruciais para a realização bem-sucedida de uma estratégia da aliança.

Os documentos legais que constituem uma aliança e especificam os limites em detalhes minuciosos ainda não estão concluídos nem completos. Inúmeras ambiguidades tornam-se evidentes à medida que os gerentes de nível médio começam a dissecar os elementos específicos do plano da aliança. Para resolver essas questões e levar a aliança adiante, é aqui que os relacionamentos pessoais começam a desenvolver e complementar relacionamentos formais. As negociações da aliança deverão ser estruturadas de uma forma que promova o desenvolvimento desses vínculos interpessoais.

Os especialistas sugerem que as transações mais efetivas devem evoluir quando os gerentes, em vez dos advogados, desenvolvem e controlam a estratégia de negociação.<sup>62</sup> Por sua vez, “as negociações parecem fluir mais suavemente quando as partes das diferentes organizações interagem com as suas contrapartes (por exemplo, gerentes com gerentes, ou advogados com advogados)”.<sup>63</sup> As interações entre advogados são grandemente fundamentadas em normas profissionais institucionalizadas, estão centralizadas em uma atividade específica e ocorrem durante um período relativamente curto. Um contrato firmado é o ponto culminante do trabalho dos advogados; os relacionamentos gerente-gerente formados durante as negociações dão a estrutura social por meio da qual as metas da aliança podem ser alcançadas.

**Isolando o Papel da Alta Administração.** Além de estabelecer metas conjuntas e determinar como a aliança estará adequada à estratégia total de cada empresa, os altos executivos definem o significado do relacionamento e sinalizam a sua importância para o pessoal das respectivas empresas. O envolvimento da alta administração em uma aliança estratégica inclui muito mais que apenas nomear um gerente da aliança ou um líder do projeto. Além de criar uma função dedicada de aliança estratégica, muitas empresas de business-to-business, como a General Electric e a Cisco, nomeiam um executivo responsável para cada aliança. Para que uma estratégia baseada na aliança seja bem-sucedida, exige-se um nível de endosso constante da alta administração.

A liderança executiva também assume um papel crítico na comunicação do papel estratégico da aliança e na criação de uma identidade para a aliança dentro da organização. O envolvimento pessoal de um alto executivo estimula o apoio a uma aliança por toda a organização. Mais ainda, os vínculos diretos no nível da alta administração pelas empresas parceiras geram o comprometimento organizacional e um envolvimento mais ativo entre os gerentes nos vários níveis da hierarquia. Se a participação visível dos altos executivos não ocorre, os membros da equipe da aliança começarão a questionar a importância da iniciativa para a sua empresa e o valor da associação à equipe para as suas carreiras.

<sup>62</sup> Peter Smith Ring e G. Rands, “Sensemaking, Understanding, and Committing: Emergent Transaction Processes in the Evolution of 3M’s Microgravity Research Programs”, em A. H. van de Ven, H. Angle e M. S. Poole, eds., *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies* (Nova York: Ballinger/Harper & Row, 1989), p. 337-366.

<sup>63</sup> Peter Smith Ring e Andrew H. van de Ven, “Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Processes”, *Academy of Management Review* 19 (janeiro de 1992), p. 109.

**Cultivando uma Rede de Relacionamentos.** Para alcançar as metas da aliança, são necessárias uma comunicação bem integrada e uma rede do fluxo de trabalho entre os gerentes dentro das empresas e entre elas. Uma auditoria regular dos vínculos sociais, de trabalho e de comunicação em evolução pode ser uma ferramenta valiosa para a administração, para medir a saúde de uma aliança e na localização das áreas problemáticas. Ao revisar a rede da aliança, a atenção estará inicialmente voltada para os padrões de relacionamento nos vários níveis. Em particular, as conexões deverão ser examinadas entre o **pessoal operacional**, que exige acesso periódico às informações e recursos; entre os **líderes do projeto**, que estabelecem o clima da aliança, moldam a estratégia e gerenciam a execução; e entre os **gerentes seniores**, que sinalizam a importância do relacionamento em suas respectivas organizações, dão apoio crítico aos pontos-chave e são fundamentais nas discussões sobre novas oportunidades para a colaboração bem-sucedida.

### Resumo

Os relacionamentos, em vez das simples transações, fornecem o foco central no marketing industrial. Ao demonstrar capacidades superiores no gerenciamento dos relacionamentos com os clientes-chave, assim como com os parceiros da aliança, as empresas de marketing industrial podem criar uma vantagem colaborativa.

Para desenvolver relacionamentos lucrativos com os clientes, os profissionais de marketing industrial devem primeiro entender as diferentes formas que podem tomar os relacionamentos de troca. A troca transacional está centralizada na troca periódica de produtos e serviços básicos para preços de mercado altamente competitivos. Por outro lado, a troca colaborativa envolve conexões pessoais, de informações e operacionais muito próximas que as partes desenvolvem para alcançar metas mútuas de longo prazo. Por todo o espectro do relacionamento, diferentes tipos de relacionamento caracterizam diferentes conexões de relacionamento. Por exemplo, os relacionamentos colaborativos para compras importantes dão ênfase aos vínculos operacionais que integram as operações das organizações compradora e vendedora e envolvem altos níveis de troca de informações.

O custeio baseado em atividades fornece uma base sólida para a medição e o gerenciamento da lucratividade de clientes individuais. Quando são conhecidos os custos totais para servir os clientes, muitas empresas descobrem que 15% a 20% dos clientes geram 100% (ou muito mais) de lucros, um grande grupo de clientes equilibra a conta e 5% a 10% dos clientes geram prejuízos consideráveis. Ao medir o custo para servir e o lucro líquido de clientes individuais, os gerentes de marketing industrial podem tomar medidas para transformar relacionamentos não lucrativos em lucrativos por meio de aperfeiçoamentos do processo, precificação com base em uma lista de opções ou gerenciamento do relacionamento.

O gerenciamento do relacionamento com o cliente envolve o alinhamento da estratégia do cliente e dos processos industriais com a finalidade de aumentar a lealdade do cliente e, no fim, a lucratividade corporativa. Para isso, uma estratégia do cliente inclui (1) conseguir os clientes certos, (2) moldar a proposição de valor correta, (3) instituir os melhores processos, (4) motivar os funcionários e (5) aprender a manter os clientes.

A força geradora por trás da constituição de uma aliança estratégica é o desejo de uma empresa de avançar as suas principais competências ao vinculá-las a outra empresa que possua especialização complementar, estabelecendo assim valor conjunto e novas oportunidades de mercado. As empresas adeptas do gerenciamento de alianças estratégicas criam uma função dedicada de aliança, desenvolvem um mapa estratégico compartilhado e uma clara proposição de valor que os parceiros fornecerão aos clientes-alvo, e cultivam os relacionamentos interpessoais que são cruciais para o sucesso. Uma rede bem integrada de

comunicação e fluxo de trabalho é exigida dentro das empresas e entre elas. E o envolvimento pessoal dos altos executivos estimula o apoio crucial. Uma auditoria regular dos vínculos de relacionamento em evolução pode ser uma ferramenta valiosa para medir a saúde de uma aliança.

### Questões para Discussão

---

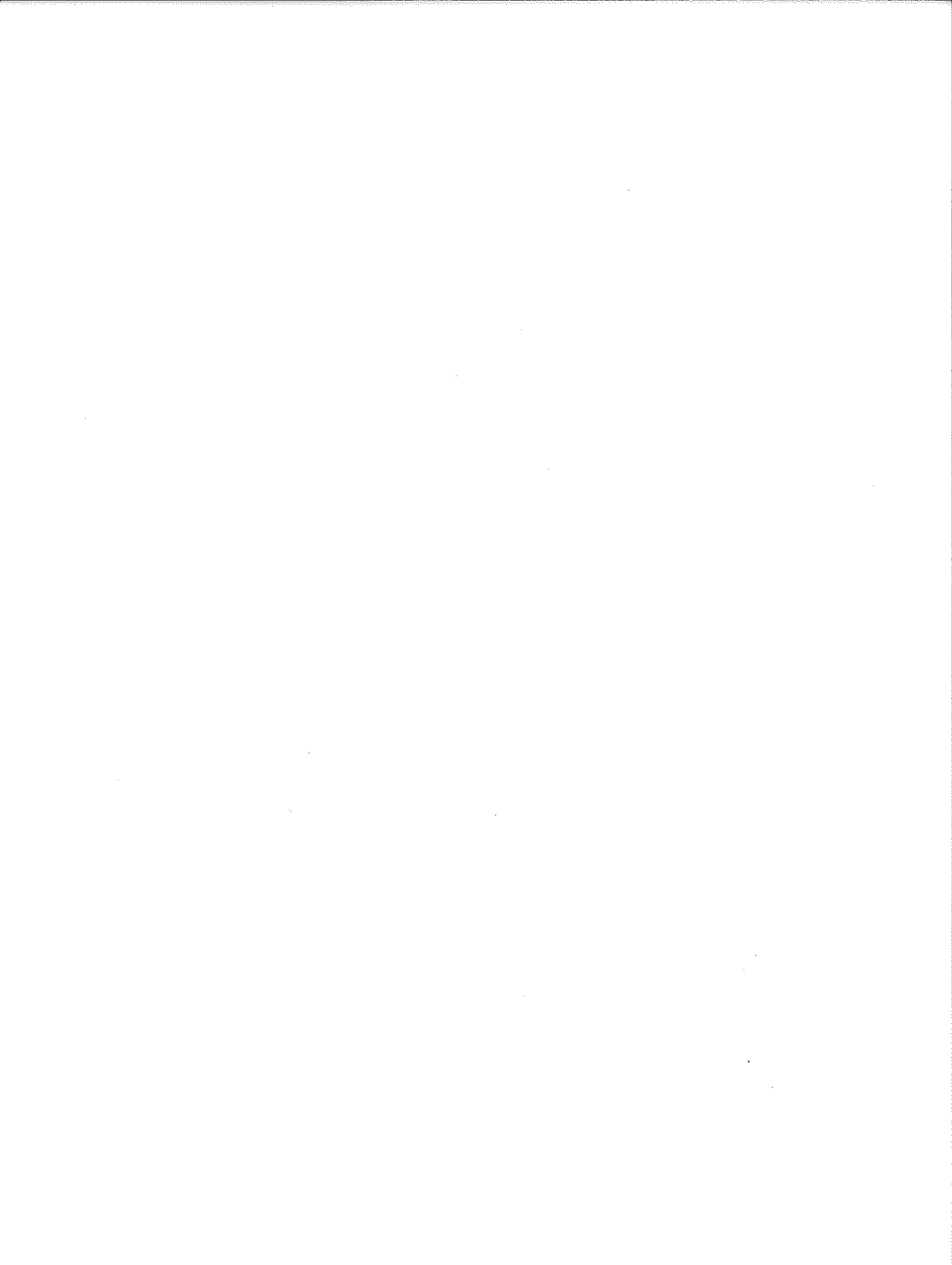
1. Algumas organizações de consultoria argumentam de modo persuasivo que, ao incorporar de modo adequado os fornecedores ao seu processo de desenvolvimento do produto, as empresas podem cortar as suas contas relativas a peças e materiais comprados em até 30%. Discuta como uma parceria comprador-vendedor poderia criar essa economia de custo.
2. Saber como ser um bom parceiro é um ativo no mercado industrial, como a Cisco Systems demonstrou de modo claro. Descrever as características de uma aliança estratégica bem-sucedida e delinear as etapas que os parceiros da aliança podem percorrer para aumentar a probabilidade de alcance das metas da aliança.
3. A Sony desenvolve “relacionamentos colaborativos” com alguns fornecedores e “relacionamentos transacionais” com outros. Que critérios poderiam ser usados pelos executivos de compras na segmentação dos fornecedores nessas duas categorias? Descrever as etapas que um profissional de marketing industrial deveria percorrer para transformar o relacionamento com a Sony de um relacionamento transacional para um mais colaborativo.
4. Descrever como uma empresa de material de escritório pode ter uma oferta principal de produtos e serviços para um pequeno fabricante e uma oferta ampliada para uma universidade.
5. Avaliar esta declaração: Os clientes de maior porte tendem a ser os mais ou os menos lucrativos na base de clientes de uma empresa de business-to-business.
6. Discutir os custos de troca nos quais a Southwest Airlines incorreria caso começasse a tirar de atividade a sua frota de aeronaves da Boeing e a substituísse pelo Airbus. Que etapas a Airbus precisaria percorrer para reduzir esses custos de troca? Como a Boeing pode se contrapor para fortalecer o seu relacionamento com a Southwest?
7. Descrever como uma empresa poderia usar os preços com base em uma lista de opções para restaurar a lucratividade de um cliente com alto custo para servir que demande grandes serviços e suporte customizado.
8. Por que o custo para servir de um cliente de longa data é bem menor que o custo de conseguir um novo cliente?
9. Uma empresa de pesquisa de marketing descobriu que 6% de seus clientes geravam 30% de vendas e praticamente todo o seu lucro. Na outra ponta do *continuum*, 70% de seus clientes apresentaram faturamentos anuais (receitas) que estavam abaixo dos níveis de equilíbrio, porque esses clientes exigiam um enorme volume de serviços dos funcionários da pesquisa. A empresa agiu rapidamente para dar fim aos relacionamentos com clientes que não lhes dariam uma participação maior em seus gastos com pesquisa de marketing. Avaliar essa decisão e sugerir um conjunto de critérios que a empresa poderia empregar para fazer a triagem de novos clientes.
10. Com relação aos relacionamentos comprador-vendedor, comparar e diferenciar as características de um relacionamento colaborativo *versus* um relacionamento transacional no mercado industrial. Descrever como os vínculos operacionais poderiam diferir por tipo de relacionamento.

## Desafios da Hewlett-Packard com base em um Composto Diversificado de Clientes Exigentes

A Hewlett-Packard (HP) atende a um conjunto distinto de clientes no mercado industrial e devota especial atenção aos 1.000 Globais – as mil maiores empresas do mundo. Nessas organizações, todavia, são empregadas diferentes perspectivas e abordagens ao fazer as compras de tecnologia da informação (TI). Essa diversidade nos grupos de clientes apresenta inúmeros desafios para a HP.

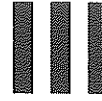
- O *Grupo A de Clientes* demanda ampla variedade de produtos de TI, suporte de manutenção de rotina e serviços sob medida. Esses clientes valorizam o relacionamento com a HP e estão dispostos a pagar um preço especial pela qualidade do produto e do serviço.
- O *Grupo B de Clientes* quer produtos de TI de alta qualidade (ou seja, impressoras, servidores), mas, em sua maioria, esses clientes querem o menor preço possível e escolhem os fornecedores com base nisso.
- O *Grupo C de Clientes* demanda tanto produtos de qualidade quanto amplo suporte aos serviços, mas quer tudo isso pelo menor preço possível. Esses clientes trocarão de bom grado de um fornecedor para o próximo. À medida que a concorrência se intensifica para a HP e para outras empresas no setor de TI, mais clientes estão se transferindo para esse grupo a cada mês.

Primeiro, descreva como a HP poderia desenvolver uma carteira de estratégias de relacionamento para atender às necessidades de tais grupos distintos de clientes. Segundo, alguns clientes em cada grupo são mais dispendiosos para servir que outros. Como essas diferenças de custo se refletiriam nas estratégias específicas de relacionamento que a HP segue? Terceiro, que estratégias a HP pode seguir para aumentar os custos de intercâmbio dos clientes do Grupo B ou do Grupo C ou para aumentar os lucros derivados desses grupos de clientes?





PARTE



# AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DO MERCADO

---

