

## Gestão dos Relacionamentos na Rede Global de Suprimentos

### INTRODUÇÃO

A gestão de redes de suprimento difere da gestão de operações tradicional porque ela inclui em suas análises várias unidades operativas e as interações entre elas. Essas interações ocorrem em vários níveis: materiais são trocados (na forma de fluxos diretos de vendas e reversos de devoluções), informações são trocadas (em ambos os sentidos, direto e reverso) e fluxos financeiros são trocados (também em ambos os sentidos).

É por intermédio dessas trocas, por exemplo, que importantes informações sobre o que o cliente necessita/deseja serão capturadas pelos gestores da rede de suprimento para que recursos e processos sejam definidos e gerenciados para que os clientes atinjam níveis de satisfação que os transformem em clientes fiéis e retidos e, muitas vezes, em propagandistas gratuitos, que recomendarão os produtos e serviços da rede.

Também é por meio dessas trocas de informação que a empresa pode beneficiar-se de desenvolvimentos tecnológicos recentes dos itens fornecidos pelos fornecedores, incorporando-os, antes da concorrência, aos seus produtos. Além disso, pelo menos tão importante quanto essas trocas é o *relacionamento* que se estabelece entre parceiros da rede de suprimento.

Esse relacionamento tem aspectos mais objetivos, como os contratos e os acordos de nível de serviço que os regulam, e aspectos mais subjetivos, mas nem por isso menos importantes, que

são, por exemplo, os níveis de confiança entre os parceiros. Este capítulo trata dos relacionamentos entre parceiros da rede de suprimento e da sua gestão, procurando responder às seguintes perguntas:

- Qual a influência do nível de confiança que se estabelece entre parceiros no desempenho da rede global de suprimentos?
- Quais os fatores influentes na determinação do adequado nível de serviço ao cliente?
- O que é o CRM (*customer relationship management*) e como gerenciar o relacionamento com os *clientes* na rede de suprimentos?
- O que é o SRM (*supplier relationship management*) e como gerenciar o relacionamento com os *fornecedores* na rede global de suprimentos?
- Quais os aspectos éticos mais relevantes na gestão dos relacionamentos entre os parceiros da rede global de suprimentos?

A Figura 3.1 localiza a gestão dos relacionamentos com os parceiros e do nível de serviços da rede global de suprimento no quadro de referência geral usado neste livro.

O box de abertura do capítulo ilustra alguns aspectos da gestão de relacionamento da Amazon.com, um dos maiores varejistas pela Internet do mundo, com parceiros da sua rede global de suprimento.

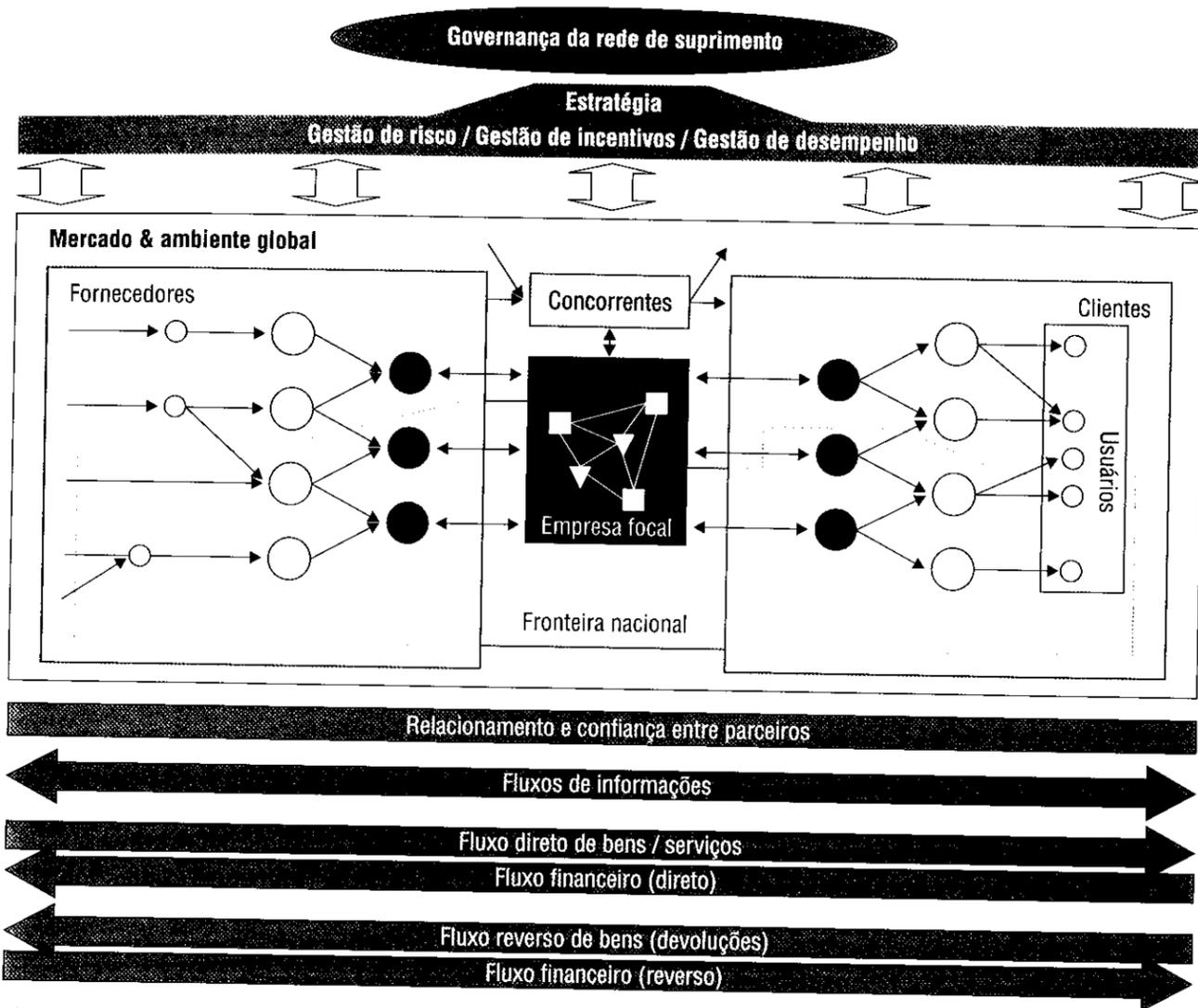


Figura 3.1 Localização (em preto) da gestão dos relacionamentos com os parceiros da rede de suprimento no quadro de referência geral usado neste livro.

### Caso de abertura: Relacionamento com clientes na Amazon.com, um dos maiores varejistas pela Internet do mundo

A Amazon é um dos maiores varejistas pela Internet do mundo, com vendas líquidas de mais de US\$ 4,2 bilhões no terceiro trimestre de 2008, com impressionante aumento de 31% sobre o mesmo trimestre de 2007, numa operação lucrativa, mesmo num ano em que a economia mundial não estava particularmente favorável.

#### Histórico

O fundador da Amazon.com, Jeff Bezos, graduou-se na Universidade Princeton, nos Estados Unidos, em ciên-

cias da computação e engenharia elétrica. Intrigado com o surgimento da Internet, particularmente a *world wide web*, e buscando oportunidades de negócio, em 1993, Bezos passou a investigar categorias de produtos com maior vocação para serem comercializados pela Internet, passando a focalizar-se na categoria "livros". Esta tinha algumas características que poderiam fazer a venda *on line* ser mais atraente que a venda no varejo tradicional: uma vastíssima quantidade de títulos, oferecendo a oportunidade de um varejista *on line* ofertar uma seleção muito mais ampla ao cliente que uma livraria convencional. Bezos acreditava que uma mais ampla oferta poderia ser uma fonte de vantagem competitiva importante nesse mercado.

A Amazon.com iniciou sua operação em julho de 1995 anunciando-se como "a maior livraria do mundo", com uma seleção inicial de 1 milhão de livros, rapidamente crescendo para 2,5 milhões. Sessenta por cento dos seus produtos mais vendidos eram comprados de um grande fornecedor, o distribuidor Ingram Book Distributors, sendo os demais 40% adquiridos de vários editores e distribuidores.

A Amazon, nessa época, mantinha poucos produtos em estoque, com pouca necessidade de armazéns e capital de giro. Em 1997, a empresa já vendia US\$ 16 milhões por ano em livros e tinha uma base de 340.000 clientes, com 80.000 visitas ao seu *site* por dia. Com base no sucesso inicial em vendas (embora ainda sendo deficitária), a Amazon abriu seu capital em 1997. Em 1998, a Amazon.com expandiu seu negócio, passando a vender música (CDs), além de livros; em meses, tornou-se a maior varejista de música pela Internet do mundo. Em novembro de 1998, entrou no negócio de vídeos/DVDs. Para todas as categorias de produtos, então, a Amazon.com tinha a faixa completa de atividades: compras, vendas, armazenagem, despacho e serviço ao cliente.

Ao longo de 1999 e 2000, com a Internet ganhando força, a Amazon, agora avaliada em US\$ 17 bilhões, continuou a ampliar sua oferta de produtos, passando

a incluir brinquedos, produtos eletrônicos, ferramentas, *softwares*, produtos para jardinagem, casa e cozinha, além de telefones celulares. Começou também a expandir internacionalmente, inaugurando instalações dedicadas na Inglaterra, Alemanha, Japão e em outros países. Na preparação para as vendas do Natal de 1999, a Amazon decidiu investir mais pesadamente em armazéns para aumentar sua capacidade de atendimento de pedidos. A empresa estabeleceu cinco grandes armazéns próprios para estocagem e distribuição e vários centros de atendimento a clientes nos Estados Unidos.

#### Tecnologia a serviço do relacionamento com o cliente

Ao longo da sua evolução, um dos esforços mais relevantes da empresa foi relacionado à tecnologia de suporte aos seus negócios: integração do *software* que gerencia o seu *website*, sua unidade de atendimento ao cliente, seus sistemas de pagamento e segurança contra fraude e suas operações de armazém. A Amazon.com realizou várias inovações na gestão da experiência do cliente em comprar pela Internet. Estas incluem *one-click buying*, que consiste em clientes pré-cadastrados poderem realizar a compra de produtos com apenas um clique de *mouse* (melhorando a experiência de compra do cliente, mas também facilitando a compra por impulso), e o uso

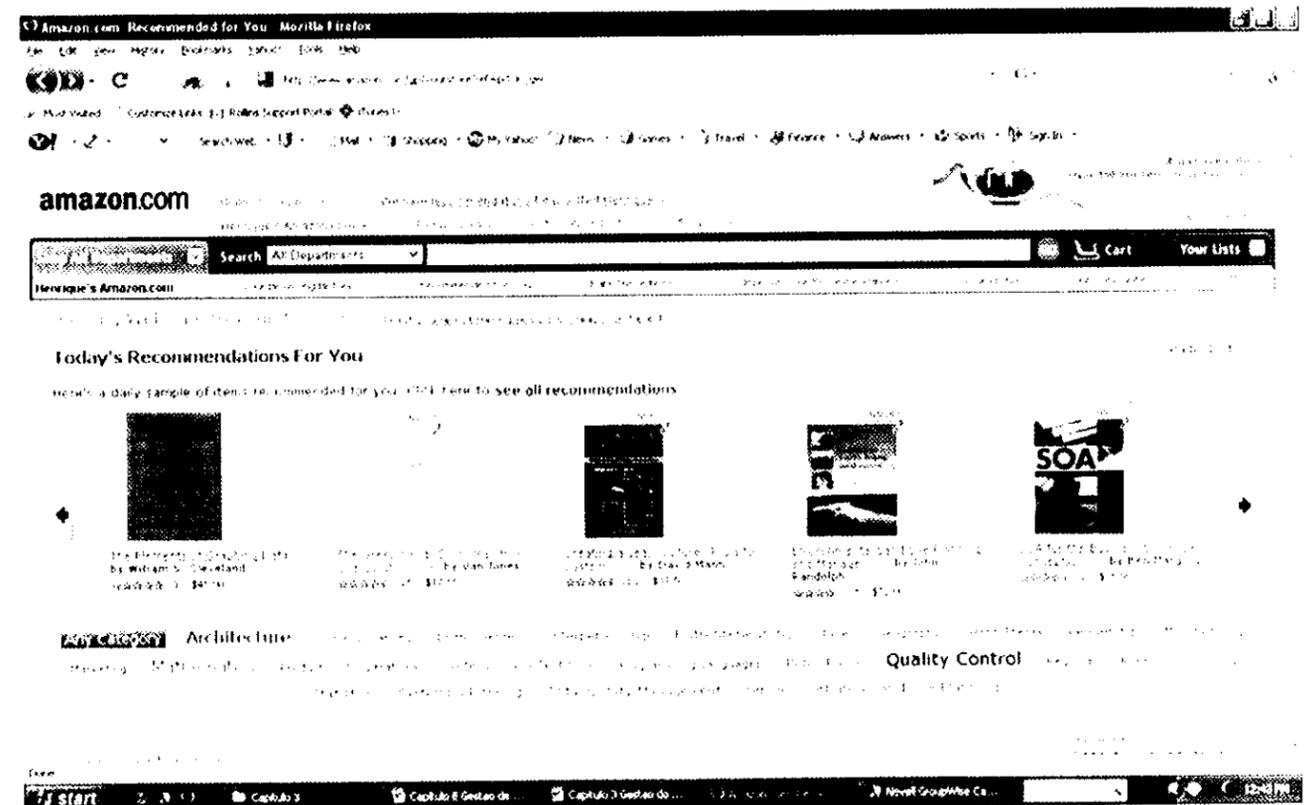


Figura 3.2 Página de sugestões personalizadas do site da Amazon.com.

de *tabs* (ou rótulos virtuais que levam a várias páginas, como num arquivo suspenso tradicional), que facilitam a navegação do cliente pelo *site*. A Amazon foi também uma das pioneiras na customização em massa em *web-sites* comerciais: os clientes são saudados pelo nome quando entram, têm ofertas de sugestões personalizadas de produtos com base em seus históricos de compras e estimativas de interesse baseadas em outros clientes de perfil de compras similar (veja a Figura 3.1). Oferece também promoções personalizadas (“*gold box*”). Além disso, a tecnologia da Amazon armazena uma enorme quantidade de informação sobre os clientes: endereços, cartões de crédito, destinatários de presentes, preferências de pagamentos, histórico de páginas visitadas, histórico completo de transações, opiniões, avaliações feitas sobre o nível de serviço recebido, entre muitas outras. Essas características da tecnologia da Amazon fazem mais fácil a experiência de comprar do cliente, aumentando o custo de troca do fornecedor pelo cliente e aumentando, portanto, sua retenção. Permite também à Amazon ser ativa em seus esforços de marketing e manter comunicação mais eficaz com o cliente em questões relativas a serviço e pós-venda, mantendo informações completas e detalhadas sobre pedidos em aberto e seu *status*. Finalmente, a tecnologia permite também acompanhar com maior perfeição as preferências e expectativas dos diferentes clientes, permitindo à Amazon segmentá-los para servi-los de forma mais próxima às suas expectativas por meio de um melhor e mais focalizado gerenciamento da sua rede de suprimentos. O uso de tecnologia da informação em gestão de redes de suprimentos é tema do Capítulo 12.

1. Como você imagina que a tecnologia de gestão do relacionamento com o cliente usada pela Amazon.com pode auxiliar o projeto e a gestão da sua rede de suprimento?
2. Onde você colocaria a fronteira empurrada-puxada (*push-pull*, veja o Capítulo 2) da rede de suprimento da Amazon? Seria a mesma para todos os tipos de produto? Por quê? Como a tecnologia de gestão de relacionamento com o cliente descrita acima pode apoiar a decisão de localização da fronteira *push-pull*?
3. Visite o *site* <[www.amazon.com](http://www.amazon.com)> e identifique o maior número possível de mecanismos que você considera como parte do esforço da empresa de gerenciar o relacionamento com seus clientes com o específico fim de facilitar a gestão de sua rede de suprimento.
4. Explore o produto “Kindle”, no *site* da Amazon.com e a nova forma de comercialização que ele permite, para a venda e distribuição de livros. Analise as implicações que essa nova forma traz para a rede de suprimentos da Amazon.com.

Fonte: Baseado em Leschly et al. (2003) e no *site* da Amazon.com (relações com o investidor). Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-newsArticle&ID=1215901&highlight=>>>. Acesso em: 5 nov. 2008.

## FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM PARCEIROS DA REDE DE SUPRIMENTO

No Capítulo 1, foram discutidos alguns aspectos da governança das redes de suprimento que às vezes dificultam sua gestão. Muitas vezes, o comportamento oportunista dos nós da rede de suprimento predomina, fazendo com que se tomem decisões de forma a maximizarem seu próprio desempenho local à custa do desempenho local de outros nós da rede, levando ao que se chama de relações ganha-perde, ou de “soma-zero”. Foi discutido também que muitas vezes esses comportamentos oportunistas levam os parceiros da rede a não compartilharem informações. Isso faz aumentar os custos gerais dos nós da rede, pois com menos informação compartilhada os parceiros acabam trabalhando com maior nível de incerteza, o que sempre leva a operações e desempenhos menos eficientes.

Uma outra causa de resultados indesejáveis por comportamento oportunista refere-se à falta de um aspecto essencial do relacionamento entre parceiros da rede: *confiança*. Isso pode ser ilustrado por um efeito comumente chamado de “dilema do prisioneiro”, discutido a seguir.

### CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS ENTRE PARCEIROS E O DILEMA DO PRISIONEIRO

Imagine que dois indivíduos, Pedro e Paulo, de passado não exatamente honesto, encontram-se pela primeira vez num bar. Entre uma tacada e outra, em volta da mesa de bilhar, depois de alguns copos de cerveja, resolvem traçar um plano para um furto a uma empresa das proximidades. Perpetrado o crime naquela mesma noite, vão, cada um, para sua casa. No dia seguinte, são presos pela polícia, que aparentemente teria achado evidências (circunstanciais) de que ambos teriam estado nas dependências da empresa roubada na noite anterior. Seguindo procedimento padrão, a polícia conduz ambos separadamente, sem permitir comunicação entre eles, a duas salas diferentes de interrogatório. Lá, começam a ser interrogados por dois investigadores diferentes. Os dois suspeitos, com experiência do sistema penal local para crimes que envolvem cumplicidade, sabem perfeitamente as opções que têm e os resultados

dessas opções. As opções que Pedro e Paulo têm são basicamente duas: confessar ou não confessar. Pedro começa a analisar, racionalmente, o que deveria fazer (confessar ou não) e para isso analisa o quadro da Figura 3.3, que traz as consequências possíveis das suas duas opções.

	Paulo confessa	Paulo não confessa
Pedro confessa	Paulo: pena de cinco anos Pedro: pena de cinco anos	Paulo: sai livre Pedro: pena de dez anos
Pedro não confessa	Paulo: pena de dez anos Pedro: sai livre	Paulo: pena de dois anos Pedro: pena de dois anos

Figura 3.3 Quadro com as consequências, para Pedro e Paulo, das suas possíveis opções de confessar ou não o seu crime.

Basicamente, as opções são: se Pedro e Paulo, ambos confessam o furto, as penas são de cinco anos de prisão para cada (e não de dez anos, como normalmente seria), pois considera-se que arrependeram-se do crime e, confessando, ajudaram a justiça. Se nenhum dos dois confessa o crime, dado que as provas da polícia são circunstanciais, ambos são acusados de invasão de propriedade, mas não de furto, e ganham uma pena de dois anos de prisão cada. Pela vigência do mecanismo de delação premiada, entretanto, se um suspeito confessa e o outro não, o confessante/delator sai livre (premiado) e o outro suspeito sofre a pena mais pesada, de dez anos. Isso vale, naturalmente, para Pedro e para Paulo.

Pedro começa a analisar o quadro, primeiro considerando o que aconteceria com ele se Paulo confessasse (dois quadrantes da esquerda na matriz da Figura 3.3).

Se Paulo confessar, a melhor decisão para Pedro seria a de confessar também (Pedro, nesse caso, leva cinco anos de pena), porque a outra opção (não confessar) lhe daria dez anos de pena e livraria o delator Paulo.

Se Paulo não confessar (dois quadrantes da direita da Figura 3.3), a melhor decisão para Pedro seria a de confessar, já que Pedro, nesse caso, sai

livre, e porque a outra opção, de não confessar, lhe daria dois anos de pena (o mesmo, nesse caso, que Paulo).

Note que, para ambas as possibilidades de opção adotadas por Paulo (lembre-se de que Pedro não sabe qual opção Paulo escolherá), a estratégia que Pedro deveria adotar é a de confessar – ou seja, desse ponto de vista, a estratégia que domina, que é a melhor, independentemente da opção adotada pelo outro prisioneiro, é a de confessar.

Paulo, na outra sala de interrogatório, passa pelo mesmo exercício e, portanto, também decide confessar. Ambos confessando, ambos ganham cinco anos de pena, o que nitidamente não é o melhor resultado para ambos (que seria o de não confessar, ganhando apenas dois anos de pena cada).

O que ocorre no dilema do prisioneiro é que os dois prisioneiros assumem que o outro não é confiável. Não querem correr o risco de agir para o bem comum (não confessar) porque, caso o outro aja em interesse próprio, não só o prisioneiro que visa o bem comum vai pegar a maior pena, como o prisioneiro delator oportunista será premiado com a liberdade!

Não é de admirar que os dois suspeitos não tenham confiança um no outro – encontraram-se na noite anterior, fortuitamente, e não se conhecem bem. Talvez se tivessem uma história longa de cumplicidade, com muitas interações, tivessem desenvolvido um nível de confiança tal que os levasse a manter silêncio para o bem comum. Mas isso só ocorre com inter-relação reiterada, desenvolvidas gradualmente, em relacionamentos de maior duração. Com relações fortuitas, os parceiros acabam preferindo adotar um comportamento oportunista que acaba por penalizar a todos.

Um exemplo mais próximo do mundo dos negócios pode ilustrar o dilema do prisioneiro numa rede de parceiros comerciais. Imagine que quatro laboratórios farmacêuticos, conscientes dos altos custos de desenvolvimento de novas drogas, decidam formar uma equipe comum de desenvolvimento para pesquisar um novo remédio. Todos combinam que as empresas devem mandar seu melhor pesquisador para dedicar-se em tempo integral ao projeto de desenvolvimento comum. Entretanto, individualmente, os parceiros podem pensar que se enviarem seu segundo melhor, mantendo o melhor dedicado a seus outros projetos importantes, como os outros três parceiros mandarão seus melhores pesquisadores, a equipe

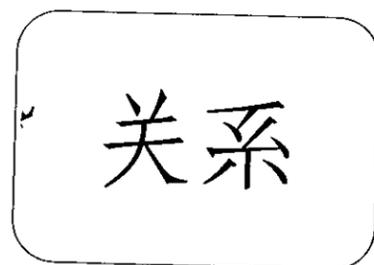
ainda será muito boa. Por outro lado, sabem que os outros podem não querer mandar seus melhores valores, pelos mesmos motivos. Por qualquer dos dois motivos, acabam todos mandando seus “segundos melhores” pesquisadores, resultando numa equipe de segunda categoria, com resultados ruins para todos.

#### Conceito-chave

Níveis mais altos de confiança entre parceiros favorecem que menos comportamento oportunista ocorra na rede de suprimento, com benefício para a rede como um todo. Reiteração de relacionamentos, com contratos de prazo mais longo e mais intensidade de interações pessoais e cumprimento reiterado de promessas e acordos, favorece o desenvolvimento de níveis mais altos de confiança entre parceiros bem intencionados.

Boxe 3.1 *Confiança em relações de suprimento globais: o guanxi chinês.*

*Guanxi* é o termo chinês que significa o uso da confiança e parceria dentro de uma rede de relacionamento para a obtenção de determinadas vantagens. Para fazer negócios na China e com a China, os estrangeiros têm que entender e respeitar esse sistema social antigo e tradicional. *Guanxi* facilita a entrada no sistema social chinês de forma dificilmente obtível por outras formas de apresentação, como a que ocorre nas feiras e congressos, por exemplo. Esse é o motivo pelo qual, em geral, as empresas que resolvem entrar no mercado da China pela primeira vez optam por associar-se com um parceiro local, para usar seu *guanxi* para construir, por exemplo, redes de distribuição e relações adequadas com fornecedores locais.



Guanxi

Figura 3.4 Símbolo em chinês simplificado que representa guanxi.

*Guanxi* é baseado em relações pessoais desenvolvidas com o tempo. Não se podem queimar etapas. Argumenta-se que em sociedades nas quais os indivíduos ou empresas não podem confiar inteiramente nos sistemas formais de garantia de justiça e tratamento equalitário, acabam depositando sua confiança em relacionamentos pessoais

ais testados, tipo *guanxi*. *Guanxi* pode ter outros nomes, ocorrer de formas diferentes e com outras regras em outras regiões do mundo, mas, em muitos lugares, redes informais de relacionamentos pessoais serão essenciais para que redes de suprimento possam ser estabelecidas e mantidas com níveis adequados de eficiência apenas possível com altos níveis de confiança. É essencial, portanto, que, antes de uma empresa passar a ter relações em uma rede de suprimento em determinadas regiões ou países, seus executivos procurem familiarizar-se com os “*guanxis*” locais.

1. Você considera que o papel de redes locais de relacionamentos pessoais têm papel importante para uma empresa que vem fazer negócio no Brasil pela primeira vez?
2. Como você compara esse possível papel com o papel do *guanxi* chinês?

## NEGOCIAÇÃO

Parte importante da gestão de relacionamento em qualquer rede de suprimento é o processo de *negociação* que frequentemente tem que ocorrer entre parceiros. Colocado de forma simples, a definição do termo *negociação* pode ser conforme abaixo.

#### Conceito-chave

Negociação é uma discussão entre dois ou mais participantes tentando chegar a uma solução para um seu problema (MAIESE, 2003).

Negociações, em geral, ocorrem porque as partes envolvidas querem conseguir algo que não conseguiriam sozinhas ou para resolver um problema ou disputa entre elas. As partes então reconhecem que há algum conflito de interesse entre elas e consideram que podem exercer algum tipo de influência sobre a outra para conseguir um melhor resultado do que obteriam se simplesmente aceitassem 100% das condições oferecidas pelo outro lado. As partes então preferem negociar para chegar a um acordo em vez de optar por uma luta aberta (por exemplo, pela via judiciária), ceder completamente ou desistir completamente do relacionamento.

Quando partes negociam, elas em geral esperam soluções compromissadas. Embora seus objetivos sejam interdependentes e não possam ser atingidos de forma isolada, as partes não querem ou necessitam exatamente das mesmas coisas.

Essa interdependência pode, em natureza, ser do tipo *ganha-perde*, *ganha-ganha* ou *perde-perde*, com o tipo de negociação variando, correspondentemente.

As partes ou tentarão forçar o outro lado a atender suas demandas (buscando a maior fatia do bolo) ou modificar a posição do interlocutor de forma a obter uma solução compromissada (buscando dividir mais equitativamente o bolo) ou inventar uma solução completamente diferente, que atenda os objetivos de todos os lados envolvidos (buscando fazer crescer o bolo).

*Ganha-ganha*, *ganha-perde* e *perde-perde* são termos da teoria dos jogos (veja Fiani, 2004, para uma abordagem introdutória) que referem-se a possíveis resultados de um jogo ou disputa envolvendo dois lados e, mais importante, como cada lado percebe seu resultado em relação à sua expectativa antes do jogo ou disputa. Por exemplo, “ganha” refere-se a um resultado melhor que a expectativa inicial e “perde” refere-se a um resultado pior do que a expectativa inicial (SPANGLER, 2003).

- *Ganha-ganha* é um resultado que ocorre quando ambos os lados têm a percepção de que ganharam. Como ambos os lados ganharam nesse cenário, a resolução do conflito provavelmente vai ser aceita de forma voluntária. Esse cenário é, em geral, atingido por cooperação, em vez de conflito.
- *Ganha-perde* ocorre quando só um lado tem uma percepção positiva do resultado atingido e portanto esse cenário é menos provável de ser aceito de forma voluntária. Processos conflituosos tendem a resultar em *ganha-perde*. O princípio aqui é de competição, mais do que cooperação, entre os participantes.
- *Perde-perde* significa que todas as partes envolvidas saíram-se mal. Em alguns desses processos negociais, todas as partes entendem que perdas são inevitáveis e que serão equitativamente distribuídas. Nessas situações, resultados *perde-perde* podem ser preferíveis a *ganha-perde* porque pelo menos são considerados como sendo mais justos.

Em outras situações, entretanto, resultados *perde-perde* ocorrem mesmo quando um resultado *ganha-ganha* poderia ser atingido. Um exem-

plo clássico é o dilema do prisioneiro, discutido acima, neste capítulo. *Perde-perde* é um resultado frequente, quando o resultado *ganha-ganha* só pode ser identificado (como no caso do dilema do prisioneiro) por intermédio de um relacionamento cooperativo – identificação essa que pode passar despercebida se as partes engajam-se numa postura competitiva e quando há baixo nível de confiança entre as partes envolvidas na negociação.

Algumas lições podem ser tiradas do dilema do prisioneiro em termos de negociação:

- Se ambos os lados cooperam, ambos podem ter bons resultados.
- Se um lado coopera e o outro compete, o cooperante terá péssimo resultado e o concorrente terá ótimo resultado.
- Se ambos competem, ambos terão resultados medíocres – ou no curto ou no longo prazo.
- Na presença de incerteza sobre qual postura (concorrente/oportunista ou cooperativa) o outro lado vai adotar, a melhor escolha para todos os lados é concorrer.
- Se todos os lados concorrem, entretanto, todos tenderão a sair-se pior.

No mundo real, diferentemente do nosso exemplo hipotético dos prisioneiros, as partes podem comunicar-se e comprometer-se com uma abordagem mais cooperativa. Podem adotar normas de comportamento justo e cooperativo e focalizar o relacionamento futuro. Isso cria confiança e ajuda a garantir ganhos para todos.

#### Pressupostos para uma negociação de sucesso

Embora nem sempre presentes, os seguintes aspectos são fatores importantes para que uma negociação tenha sucesso nos relacionamentos em redes de suprimento:

- Manter na negociação uma atitude de confiança na outra parte.
- Preferir sempre a abordagem cooperativa à competitiva.
- Buscar soluções que resultem em *ganha-ganha*, procurando criar valor conjuntamente (fazer crescer o bolo e não apenas buscar a maior fatia).

- Buscar soluções que contemplem a negociação presente como parte do relacionamento futuro e não de forma isolada.
- Reconhecer as necessidades e limitações da outra parte.
- Preparar-se para a negociação e planejá-la.

### Planejamento para a negociação

Preparação é condição essencial para uma negociação de sucesso. Os seguintes passos podem auxiliar uma boa preparação:

1. *Defina objetivos claros e específicos:* quanto mais clara e especificamente forem definidos os objetivos da negociação, mais focalizada ela será e maiores as chances de sucesso. Além disso, quanto mais comuns forem os objetivos das partes participantes, maiores chances de um resultado ganha-ganha.
2. *Defina os itens a serem negociados:* uma lista combinada dos itens das partes envolvidas definirá a agenda da negociação – o compartilhamento com antecedência dos itens listados como importantes pode ajudar muito a dinâmica do processo negocial.
3. *Colete informações relevantes:* fatos e dados, não apenas opiniões – a diferença de poder de persuasão entre partes numa negociação é diretamente proporcional à diferença de informação que as partes detêm. Analise a situação negocial de vários pontos de vista e contemplando os vários aspectos que possam estar envolvidos.
4. *Defina as metas para cada um dos itens:* não só os resultados mais desejáveis, mas também os resultados mínimos aceitáveis para cada um dos itens; isso dá ao negociador maior firmeza quanto a até onde pode ceder no processo.
5. *Planeje a ordem em que os itens vão ser negociados:* isso pode obedecer várias lógicas: do mais simples para o mais difícil, o contrário ou outra, dependendo da preferência dos negociadores – mas defina sua estratégia quanto à ordem dos itens.
6. *Reconheça e analise as necessidades da outra parte:* o conhecimento de quais são as

reais *necessidades* versus os *desejos* da outra parte ajuda na argumentação.

7. *Planeje a estratégia negocial:* embora numa grande maioria de situações em gestão de redes de suprimento a postura cooperativa seja a mais desejável, em certas situações de conflito, pode ser necessário adotar parcelas maiores de uma postura mais competitiva. Defina sua estratégia mais apropriada para cada situação. Não use argumentos não éticos, mas seja capaz de reconhecer quando a outra parte o está fazendo.
8. *Saiba suas táticas:* argumente baseado em fatos e não em opiniões; trate o interlocutor sempre com respeito; saiba ouvir atentamente; responda a questões de forma cuidadosa e clara; saiba dizer não; seja aberto e honesto; tome a iniciativa; saiba perguntar – perguntas certas podem conduzir a discussão para o rumo desejado; priorize os assuntos e não perca as prioridades de vista; programe paradas periódicas para permitir avaliações do processo; seja ético e firme (adaptado de Fawcett et al., 2007).

### Negociações internacionais

Além desses princípios, estratégias e táticas, quando envolvidos com negociações internacionais, as empresas e seus negociadores deparam-se com algumas questões relacionadas a diferenças culturais que podem, em algumas situações, fazer a diferença entre uma negociação de sucesso e uma fracassada. São numerosos os casos narrados por negociadores internacionais de gafes que resultaram em negócios perdidos, como aquele de um fornecedor ocidental cujo negociador apresentou uma proposta de milhões de dólares numa elegante pasta de couro de porco para um potencial cliente de um país do Oriente Médio. Por ser o porco considerado um animal vil naquela cultura, a empresa fornecedora não só foi eliminada da concorrência mas também excluída de futuros negócios. Segundo Sebenius (2002), a enorme diversidade cultural dos países impede que se discutam todas as diferenças possíveis, mas se o negociador, na sua preparação, buscar informações sobre os seguintes assuntos, em relação ao contexto cultu-

ral do seu interlocutor internacional, correrá menos riscos de cometer gafes importantes:

- *Cumprimentos:* Como as pessoas se cumprimentam e se referem umas às outras? Primeiro nome, sobrenome, com título, sem título? Que papel têm os cartões de visita?
- *Grau de formalidade:* Meus interlocutores esperam que eu os trate e me vista de maneira mais formal ou mais informal? A cultura de negócios brasileira é até bastante informal, mas não se esqueça que muitas outras culturas não o são.
- *Presentes:* Pessoas de negócios trocam presentes? Quais presentes são apropriados? Há tabus associados a certos presentes? (em algumas culturas, alguns itens podem ser considerados de mau agouro, por exemplo).
- *Contato corporal:* Qual a atitude quanto a contato corporal? Constrangedor? Ameaçador? Normal? Esperado?
- *Contato visual:* Contato visual direto é considerado educado? É esperado? Tem algum significado especial?
- *Emoções:* É rude, constrangedor ou normal expressar emoções?
- *Silêncio:* Silêncio é constrangedor? Esperado? Considerado um insulto? Representa respeito?
- *Comer:* Quais as boas maneiras para as refeições? Há comidas que são considerados tabus?
- *Linguagem corporal:* Há gestos ou expressões corporais que são considerados rudes?
- *Pontualidade:* Eu deveria ser pontual e esperar que meu interlocutor também o seja? Ou os horários são mais fluidos?

Além dessas questões de etiqueta social e nos negócios, há questões culturais mais profundas que também podem ser muito diferentes entre povos e países. Hall e Hall (1960) desenvolveram quatro categorias culturais (1 a 4 abaixo), posteriormente complementadas por mais quatro categorias definidas pelo pesquisador Geert Hofstede (SEBENIUS, 2003), na década de 80 (5 a 8 abaixo), que auxiliam a entender o contexto de negócios e que podem ser importantes em processos de negociação internacional ou intercultural (não se

esqueça que muitos países podem ter diferentes culturas em diferentes regiões):

1. *Relacionamentos:* a cultura é focalizada no negócio ou nos relacionamentos? Nas culturas focalizadas na negociação, os relacionamentos desenvolvem-se a partir dos negócios. Nas culturas focalizadas nos relacionamentos, os negócios são feitos a partir de relacionamentos já existentes (veja o exemplo do *guanxi* chinês, no Boxe 3.1).
2. *Comunicação:* as comunicações são indiretas e muito dependentes do contexto ou diretas e pouco dependentes do contexto? Formas não verbais e mais contextuais de comunicação (por exemplo, onde a negociação ocorre ou como se comportam os negociadores) têm papel importante ou menos importante nas negociações? As comunicações requerem informação concisa ou mais detalhada? Negociadores norteamericanos, por exemplo, são conhecidos por serem concisos, enquanto os asiáticos são mais detalhistas.
3. *Tempo:* a cultura é considerada *monocrônica* ou *policrônica*? Em culturas anglo-saxônicas, a pontualidade e as agendas e seus horários são estritamente seguidos (são *monocrônicos*). Os assuntos são seguidos sequencialmente. Já em algumas culturas latino-americanas e asiáticas, a pontualidade e as agendas e horários não têm papel tão importante. Às vezes, vários assuntos são abordados simultânea ou intercaladamente (negociadores são em geral *policrônicos* no Brasil, enquanto nos Estados Unidos são *monocrônicos*).
4. *Espaço:* as pessoas apreciam ter muito ou pouco “espaço pessoal”? Em algumas culturas, mover-se para muito perto de outra pessoa pode causar desconforto, como no Japão. No Brasil, por exemplo, isso é diferente: tende-se a ter mais contato e proximidade.
5. *Distribuição de poder:* disparidades relevantes de poder são aceitáveis? As organizações são geridas de forma mais vertical, hierarquicamente de cima para baixo, ou o poder é mais horizontalmente distribuído?

6. *Tolerância à incerteza*: quanto as pessoas são tolerantes à incerteza ou a processos e acordos menos estruturados? Em regiões no norte da Itália, por exemplo, onde a indústria têxtil é forte, é comum que mesmo empresas grandes tenham uma relação informal, quase familiar, com seus fornecedores, algo não tão comum em culturas anglo-saxônicas.
7. *Individualismo versus coletivismo*: a cultura enfatiza mais o individualismo ou o coletivismo, por exemplo, na tomada de decisão? Isso pode afetar drasticamente a dinâmica e o tempo de duração das negociações?
8. *Harmonia versus assertividade*: a cultura enfatiza mais harmonia interpessoal ou assertividade? Por exemplo, algumas culturas não têm problemas em dizer não (como os negociadores brasileiros). Já em culturas asiáticas, o “não” muitas vezes só é dito de forma indireta.

Os aspectos culturais e de negociação discutidos acima são importantíssimos para uma adequada gestão de redes de suprimento, que fundamenta-se muito nos aspectos negociação, comunicação e relacionamento entre parceiros da rede. Numa tentativa de sistematizar a gestão dos relacionamentos com os parceiros clientes nas redes de suprimento (principalmente no que tange aos fluxos de informação trocados), foi desenvolvido o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), discutido a seguir.

## GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES (CRM)

Isso ocorreu no final dos anos 90, seguindo a onda de implantação dos ERP [*Enterprise Resource Planning*: sistemas integrados de gestão, como o sistema alemão SAP ou o sistema americano Oracle Applications, largamente adotados por empresas – veja Corrêa et al. (2008)], impulsionado pelas empresas fornecedoras de *software*. Muitas empresas, então, gastaram quantias consideráveis de dinheiro com a implantação dos chamados sistemas de CRM (*Customer Relationship Management* – que são baseados em sistemas computacionais complexos comercializados por várias empresas com nomes comerciais diferentes, como

o Siebel, da Oracle, ou Microsoft Dynamics CRM ou, ainda, SAS CRM).

A promessa era a de melhorar o relacionamento com os clientes na rede de suprimentos, permitindo às empresas responder de forma rápida e eficiente aos desejos mutáveis dos clientes, garantindo assim receitas aumentadas com clientes retidos e custos de marketing reduzidos.

Como as implantações iniciais falharam em entregar o prometido, as vendas dos sistemas de CRM caíram significativamente nos anos subsequentes. Nos anos iniciais da década de 2000, entretanto, algo inesperado ocorreu. Uma retomada do interesse e dos investimentos em CRM surgiu e um aumento dos índices de satisfação dos executivos começou a aparecer em pesquisas. Os autores pesquisaram uma vasta gama de empresas adotantes dos CRM para buscar os porquês do renovado interesse.

Concluíram que, diferentemente das implantações originais, as implantações mais recentes não procuraram transformar o negócio completamente, envolvendo todos os clientes, mas procuraram adotar uma postura mais gradual e pragmática, em projetos iniciais menores e mais focados, que visavam melhorar relacionamentos para resolver problemas específicos, com troca mais intensa de informações com relativamente poucos clientes mais importantes.

Conscientes que informação perfeita não é igualmente importante em todas as partes do negócio, focalizaram-se naquelas nas quais informação perfeita tem um papel estratégico importante. O importante aqui é perceber que CRM pode funcionar e pode ser uma parte importante da gestão de redes de suprimento, já que focaliza-se em entender eficiente e rapidamente o que os diferentes clientes necessitam/desejam para que a rede possa então responder a essas necessidades e desejos de forma mais adequada. Mas o que é CRM, conceitualmente?

### Conceito-chave

CRM é um conjunto de aplicativos (em geral, com intenso suporte de *software* – veja o Capítulo 12) que centraliza as estratégias e ferramentas que apoiam a empresa na organização e no gerenciamento do relacionamento com seus clientes.

Procura otimizar o valor percebido pelos clientes por intermédio de melhores processos de

interação pré-venda, pós-venda e de venda em si. Permite também à empresa ter em um local centralizado todos os registros das interações com seus clientes, que passam então a ser acessíveis a toda a organização para suportar a tomada de decisão. Informação para esses registros é intensamente capturada e armazenada de várias fontes para ser então utilizada em vários processos, como na segmentação mais precisa dos clientes e no entendimento das necessidades e desejos de cada segmento, de forma a permitir que as redes de suprimento respondam adequadamente a eles.

Os gerentes da organização podem usar informações dos sistemas CRM para definir e melhorar níveis de serviço, assim como para aumentar a retenção e a atração de novos clientes.

*Boxe 3.2 Xerox e South West Airlines: relacionamento com o cliente pode trazer valor para a empresa de várias formas.*

### Xerox

Três anos atrás, um time de pesquisadores teve uma ideia para um novo tipo de impressora. Entretanto, em vez de seguir o processo padrão da empresa de desenvolvimento de produtos – construir um protótipo e, então, ter a opinião do cliente –, eles resolveram fazer reuniões de grupos de foco com o cliente antes. Num *video-clip* de uma sessão em Boston, nos Estados Unidos, sete pessoas estão sentadas em volta de uma mesa de reuniões, parecendo entediadas. Um pergunta, então, é feita, que capta a atenção de todos: o que eles achariam de uma impressora de alta velocidade que não tivesse que ser desligada se um problema acontecesse, mas sim passasse a trabalhar na metade da velocidade? Sorrisos: “Eu compraria!”, um participante gritou. “Você está frito se a impressora para”. Isso foi uma surpresa para a equipe de 30 projetistas da Xerox que assistia à reunião por videoconferência, na sede da corporação em Webster, estado de Nova Iorque, nos Estados Unidos. O modelo em estágios iniciais de discussão era a primeira máquina Xerox de motorização dupla. A equipe dos 30 projetistas achou que os clientes apreciariam o duplo motor para fazer trabalhos especiais e usar tintas mais sofisticadas e não como uma “muleta” para a máquina continuar operando até que a assistência técnica chegasse. “A equipe tinha uma certa ideia de o que o cliente queira, mas temos que reconhecer que falando com ele esta ideia mudou...” disse o vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento da Xerox, Stephen Hoover. Esse é um bom exemplo do que a Xerox chama de “inovação conduzida pelo cliente”. O processo teve papel essencial no desenvolvimento e projeto da nova máquina de dupla motorização Nuvera 288 Digital Perfecting System, oficialmente lançada em abril de 2008. *Brainstorming* ou

“sonhar junto com o cliente” é crítico para o processo e o objetivo é “envolver os *experts* que conhecem a tecnologia com o cliente, que sabe onde estão os problemas e as necessidades”. Mas o relacionamento com os clientes para apoio à inovação não para aí. Os cientistas e engenheiros da Xerox são encorajados a encontrar-se face a face com clientes, dentre os 1.500 a 2.000 que visitam os *showrooms* da empresa anualmente.

### South West Airlines

A South West Airlines (SWA), fundada em 1967, foi uma das precursoras das aerolíneas que oferecem um pacote de serviços limitado por um preço baixo de tarifa. Muitas outras (como a Jet Blue e a brasileira Gol) seguiram esse modelo. A South West, entretanto, argumenta que ela não oferece “menos por menos”, mas “mais por menos”, procurando compensar a limitada oferta de serviços explícitos (só são oferecidos gratuitamente salgadinhos e água, a bordo, por exemplo, e os assentos não são pré-marcados) por um alto nível de serviços implícitos (a cortesia e o bom humor dos atendentes da SWA são legendários no setor), pontualidade e rapidez. Com altíssimos níveis de fidelidade e retenção de clientes, a SWA nunca deixou de ter lucro em sua história, mesmo atravessando períodos de crise do setor (como depois do ataque às torres do World Trade Center em Nova Iorque, em setembro de 2001) que penalizaram fortemente a concorrência. A SWA usa a opinião do cliente para muitas de suas decisões, mas uma em particular que não é usual é o uso de painéis de clientes que, junto com os recrutadores da empresa, entrevistam e decidem quem contratar como novos atendentes de bordo. “Quem melhor para decidir quem é a melhor pessoa para atender o cliente a bordo do que... o cliente?”, pergunta retoricamente Herb Kelleher, fundador e ex-CEO da empresa, num dos muitos vídeos sobre a empresa.

1. Além das descritas no *boxe* acima, quais outras formas a Xerox poderia explorar para envolver seus *experts* com os clientes?
2. Quais riscos e benefícios você vê no uso do próprio cliente no processo de seleção de atendentes de bordo pela SWA? Para quais outros profissionais você considera que esse processo também poderia ser usado e para quais não deveria?

**Fonte:** Xerox: Baseado em ‘Xerox’ New Design Team: Customers, por Nanette Byrnes, *Business Week*, 7 May 2007, p. 72.

Ferramentas como o CRM visam aumentar a intensidade de captura de informações sobre o cliente, seus desejos, necessidades e sua importância para a organização. Isso, para a gestão de redes de suprimento, é essencial. Diferentes decisões sobre os recursos das redes de suprimento se-

rão adequadas a diferentes necessidades e desejos dos clientes e clientes com diferentes importâncias para o futuro da organização também devem merecer tratamento diferente. O CRM pode ser usado para a captura de informações que permitam identificar aqueles clientes que têm, pelo seu potencial futuro, mais importância para o futuro da empresa e da rede de suprimento. Veja uma discussão sobre as ferramentas tecnológicas para apoio ao CRM no Capítulo 12.

### Segmentação dos clientes quanto à sua importância para o futuro da rede de suprimento

#### Conceito-chave

Clientes têm valor diferente para a organização. Organizações que visam lucro em geral olham diferentemente para seus clientes, de acordo com o potencial de lucro futuro que representam.

Essa é a ideia, por exemplo, por trás dos programas de fidelidade que as companhias aéreas mantêm (nos quais as empresas oferecem serviços especiais, como salas VIP em aeroportos, para clientes que elas imaginam, por voarem frequentemente com a empresa, têm o potencial de gerarem muito lucro voando com ela no futuro, se retidos).

Outras empresas também oferecem diferentes níveis de serviço, conforme o lucro prospectivo de cada cliente – bancos têm diferentes “classes” de clientes, por exemplo, conforme o volume de negócios que fazem com eles.

Um conceito que pode ajudar as empresas a entenderem melhor o valor de cada cliente prospectivo é o de “valor do cliente para toda a vida”.

#### Conceito-chave

O valor do cliente para a vida toda (VTV) é o quanto o cliente representará de lucro para a empresa ao longo de sua vida futura, caso continue a ser um cliente.

O cálculo do “valor do cliente para a vida toda” considera dois tipos de variáveis: o tempo durante o qual o cliente permanecerá como cliente da empresa e quanto lucro esse cliente trará para a empresa ao longo desse período, descontado o custo de conquistá-lo, servi-lo e mantê-lo. In-

cluídos estão os custos de marketing e promoções para atraí-lo (por exemplo, a oferta de um aparelho de telefone celular para uma companhia telefônica conquistar um cliente). Também devem ser levados em conta os custos de servir cada cliente. Estes referem-se a quanto a empresa despende para atender às várias exigências do cliente. Diferentes clientes têm diferentes graus de exigência, requerem diferentes níveis de tratamento, e isso pode traduzir-se em custos relevantes que devem necessariamente ser incluídos nas análises. Considerando essas variáveis, a empresa pode calcular um número, um valor em reais que aquele cliente tem para a empresa.

Veja a Tabela da Figura 3.5 para ter uma ideia de quanto pode, em números, representar o lucro trazido por dois clientes fiéis em dois ramos de atividade, ao longo de cinco anos.

Quanto lucro um cliente fiel gera ao longo do tempo (dois setores)		
(R\$)	Cartão de crédito	Distribuição industrial
Ano 0	- 120	- 4.000
Ano 1	80	8.550
Ano 2	100	9.290
Ano 3	104	10.920
Ano 4	110	14.400
Ano 5	120	16.800

Fonte: Adaptado de Corrêa; Caon (2002).

Figura 3.5 Valores de lucro trazido por clientes fiéis ao longo do tempo em dois tipos de serviço.

Se o exercício de quantificar o lucro trazido pelo cliente fiel ilustrado na tabela da Figura 3.5 for estendido até o “final” da vida dos clientes (considerando que ele continuasse fiel por todo esse tempo), isso representaria uma estimativa do fluxo de caixa que esse cliente particular gerará.

Trazendo essa série de lucros a valor presente e somando todos (descontado o custo inicial de conquistá-lo), o valor resultante é uma estimativa do valor presente do cliente, se ficar retido pela vida toda.

É relativamente simples fazer esses cálculos. Em primeiro lugar, estima-se qual o fluxo de lucros que o cliente traz. Tomemos o exemplo da empresa de distribuição industrial. Considerando

que ele continue fiel pelos próximos 30 anos, isso significa um fluxo de caixa positivo por esse período. Descontando-se esse fluxo de caixa a valor presente (para fluxos simples, usando a função financeira correspondente do Excel, por exemplo) usando uma taxa de desconto de 10% ao ano, acham-se os valores.

Para os dois clientes dos setores ilustrados, os valores presentes aproximados de fluxos de lucro obtidos (para a empresa de cartão de crédito assumimos aqui que o cliente tem 35 anos de idade e ficará fiel até os 75 anos de idade; para ambos os casos, por simplificação, assumiu-se estabilidade dos lucros obtidos depois do quinto ano), os valores para a vida toda seriam de R\$ 982 para o cliente da empresa de cartão de crédito e de R\$ 134.608 para o cliente da empresa de distribuição industrial.

Clientes diferentes terão VTV diferentes. Não são valores precisos, mas o que se quer aqui é uma representação aproximada e comparativa entre clientes. Um cliente mais retido (que permanece como cliente por mais tempo) será mais lucrativo, assim como um cliente que comprar produtos e serviços mais lucrativos em maior volume terá mais valor para a organização. Esta terá, então, maior interesse em garantir a ele níveis mais altos de satisfação para retê-lo, já que é bem conhecida a relação positiva entre o nível de satisfação e o nível de retenção e lucratividade dos clientes (veja Corrêa; Caon, 2002). Veja a Figura 3.6.

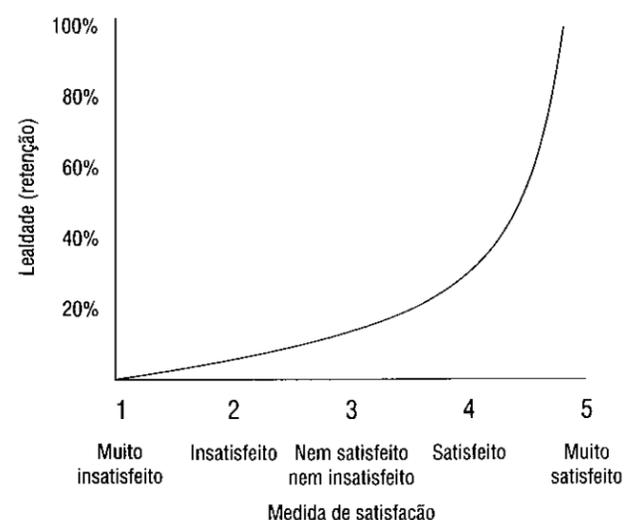


Figura 3.6 Relação conceitual entre níveis de satisfação e níveis de retenção do cliente para mercados competitivos.

Oferecer maiores níveis de satisfação aos clientes muitas vezes custa mais à empresa e é, portanto, necessário estabelecer critérios para a decisão de qual nível de satisfação oferecer a cada cliente. Uma forma de fazer isso é segmentar os clientes conforme o seu valor para a vida toda – VTV. Segundo essa lógica, clientes com maior valor para toda a vida deveriam receber prioridade e mais recursos no esforço de lhes prover maiores níveis de satisfação (já que o retorno financeiro sobre essa retenção, resultante dos maiores níveis de satisfação, é maior).

Uma análise do tipo Pareto pode auxiliar nessa segmentação. Um exemplo ilustrativo é dado abaixo sobre o método de Pareto usado para esse fim. Imagine que uma empresa tem 30 clientes e que seus VTVs são dados pela tabela da Figura 3.7. Nela, há quatro colunas: a coluna A traz os nomes dos clientes, a coluna B traz os VTV de cada um, organizada do maior para o menor; a coluna C traz os valores de VTV acumulados em valor e a coluna D traz o cálculo percentual dos valores de VTV.

Note que em torno de 80% do valor total do VTV de todos os clientes está concentrado em apenas sete (aproximadamente 20%) clientes. Isso é usual em fenômenos classificatórios e sinaliza para o fato de que nos relacionamentos com os clientes uma especial atenção talvez tenha que ser dada a esses poucos e muito importantes clientes.

Um segundo grupo de clientes (em torno de 30%), que são intermediariamente importantes, é responsável por em torno dos próximos 15% do VTV de todos os clientes e um último grupo (os últimos 50%) de clientes é responsável por apenas 5% de todo o VTV dos clientes. Veja graficamente na Figura 3.8.

Ao primeiro e mais importante grupo de clientes chamamos grupo “A”, que deveria merecer o maior esforço de relacionamento e recursos para aumento dos seus níveis de satisfação. Ao segundo grupo de clientes chamamos grupo “B”, merecedor de esforço e recursos intermediários, e ao terceiro, grupo “C”, que são clientes que individualmente não têm peso muito relevante no valor futuro para a empresa, merecendo o menor nível de esforço de relacionamento e recursos.