

EXCELÊNCIA EM VENDAS NOS NEGÓCIOS B2B

Luiz Roberto Carnier



Como citar este material:

CARNIER, Luiz Roberto. **Excelência em vendas nos negócios B2B**. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

Todos os direitos reservados. Textos, vídeos, sons, imagens, gráficos e demais componentes deste material são protegidos por direitos autorais e outros direitos de propriedade intelectual, de forma que é proibida a reprodução no todo ou em parte, sem a devida autorização.

INTRODUÇÃO

As operações de negócio entre empresas, usualmente conhecidas como do segmento B2B (*business to business*), vêm-se tornando cada vez mais complexas e demandando estratégias inovadoras para o desenvolvimento de negócios rentáveis, que proporcionem um fluxo de receitas constante.

É, contudo, cada vez mais difícil desenvolver essa equação, uma vez que, graças às tecnologias emergentes ou mesmo às novas soluções em produtos e serviços, novas formas de oferta surgem no mercado todos os dias, superando, em muito, a proposição de valor das ofertas até então disponíveis.

No que se refere a negócios no mercado B2B, devemos considerar diversas outras variáveis além da competição entre ofertantes, pois os clientes desse segmento perceberam que as operações típicas de desenvolvimento de fornecedores e gestão de compras deixaram de ser operacionais, passando a constituir uma parte vital da estratégia de competitividade das empresas clientes e representando um importante centro estratégico de lucros, e não de custos.

Os *savings* alcançados mediante uma boa administração de compras superam, em alguns casos, as margens de rentabilidade obtidas pelas próprias operações de venda da empresa. Esse é um caso típico, por exemplo, das operações de grandes redes de supermercados. Nos seus processos de compra de grandes lotes de produtos, essas empresas alcançam reduções de preço de aquisição com margens que não seriam atingidas se não houvesse um planejamento bem estruturado de compras, combinado com estratégias de *sell-in* e *sell-out*, mediante o estabelecimento de programas de entrega *just-in-time* controlados por sistemas de ERP digital conjugados entre cliente e fornecedor, etc.

Outros segmentos de negócio B2B indicam que, nas suas operações de compra, os clientes desenvolvem ações preditivas que venham a garantir o suprimento de insumos considerados de risco, por questões de escassez de oferta do produto, garantindo, dessa forma, o pleno abastecimento das necessidades da empresa. Isso acontece, principalmente, com itens como matérias-primas de alta procura e baixa oferta ou mesmo insumos de produção sazonal.

Ainda no tocante às políticas de suprimento, é possível observar que as empresas buscam desenvolver parcerias com fornecedores para o desenvolvimento de soluções inovadoras, o que é feito mediante a cocriação de produtos e serviços exclusivos ou desenvolvidos para as necessidades daquele cliente. Nesse caso, muitas vezes, há transferência de funções, até de produção da empresa compradora para a empresa provedora de serviços e insumos.

Em operações mais complexas, está se tornando usual a transferência de equipamentos de propriedade do cliente para o fornecedor ou mesmo a compra conjunta de equipamentos compartilhados entre clientes e fornecedores. Além disso, fabricantes de máquinas já oferecem os seus equipamentos por intermédio de *leasing*, incluindo nessa solução até o custo do operador da máquina, que fica a cargo do fabricante do equipamento.

Em outras palavras, a profissionalização das áreas de suprimento e compra das empresas apresenta uma nova realidade em termos de relacionamento no segmento B2B, obrigando as empresas ofertantes a *subirem a régua* da qualidade da gestão comercial, de forma a proporcionarem soluções inovadoras aos seus clientes, indo além da simples oferta de produtos e serviços.

Considerando esse contexto, na apostila **Excelência em vendas nos negócios B2B**, apresentaremos e debateremos métodos de excelência em vendas consultivas especificamente projetados para o segmento de negócios B2B, visando ao desenvolvimento de habilidades relativas à dinâmica dos cenários de complexidade desse segmento. Além disso, debateremos a importância e a relevância do processo de tomada de decisão em negociações com clientes corporativos bem como apresentaremos caminhos para a construção de estratégias de retenção e fidelização desses clientes.

Para tanto, a apostila abrange inúmeros aspectos do relacionamento comercial B2B, como a identificação de potenciais clientes atuais e futuros. Conta também com comentários sobre os métodos de utilização das principais plataformas de inteligência de negócios usualmente empregadas no ambiente B2B. Além disso, apresenta as principais proposições relativas à negociação em operações de negócio B2B, tratando de aspectos como o processo de tomada de decisões em negociações com clientes corporativos, a forma adequada de trabalhar os diversos interesses desses clientes, que participam e influenciam a tomada de decisões em negociações complexas, a gestão de conflitos nas negociações, considerando argumentos e objeções, entre outros aspectos.

Dessa forma, esta apostila tem como objetivos específicos levar o aluno a:

- entender as diferenças e similaridades entre clientes e negócios dos segmentos B2B e B2C;
- identificar os principais *players* e *stakeholders* existentes entre a empresa e os seus clientes;
- conhecer os principais instrumentos e métodos de avaliação de clientes corporativos;
- identificar os principais meios de criação e manutenção de clientes B2B;
- compreender as nuances dos processos de negociação com clientes corporativos;
- desenvolver habilidades para negociar com clientes B2B;
- aplicar as melhores práticas de capacitação da equipe em vendas consultivas e
- criar estratégias de *customer centricity* para a retenção de clientes rentáveis.

SUMÁRIO

MÓDULO I – EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE NEGÓCIOS NO SEGMENTO B2B 7

O LONGO CAMINHO DA JORNADA DO CLIENTE.....	8
Entra em cena o marketing estratégico.....	8
Estratégia e inovação caminham juntas.....	10
Era digital e velocidade das mudanças.....	11
Incertezas na 4ª Revolução Industrial.....	11
GOVERNANÇA DO CLIENTE E PROTAGONISMO DA ANTECIPAÇÃO.....	12
Formação de <i>clusters</i> dedicados.....	12
Sistema de inteligência cognitiva.....	13
Fator humano (ROI – <i>return on intangible</i>).....	14
MERCADOS B2B E B2C: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E DIFERENÇAS.....	15
Cadeia de suprimentos e vendas B2B-B2C.....	16
Cliente B2B: principais características.....	19
Processo de decisão de compra no segmento B2B-B2C.....	21
AMAZON: EXCELÊNCIA EM INOVAÇÃO NA 4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.....	21
Paradigma de excelência de negócio no mercado B2B e B2C.....	21
Buscando competências para diferenciação.....	23
Evolução do negócio Amazon.....	24
A vida segue, e Jeff Bezos não para.....	26

MÓDULO II – SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES B2B 27

<i>BIG DATA</i> NA INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS B2B: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS.....	27
Velocidade de processamento da informação.....	28
Volume de dados processados.....	28
Variedade das informações fornecidas.....	28
Variabilidade de interpretações para um mesmo dado.....	29
Veracidade da base de dados do <i>big data</i>	29
Visualização.....	29
Valor: a informação como fonte de valor.....	29
<i>BIG DATA</i> E INTELIGÊNCIA COGNITIVA.....	30
<i>Big data</i> e planejamento das relações comerciais B2B.....	32
SISTEMAS DE CRM.....	34
Principais sistemas de CRM.....	35
Cultura de registro e abastecimento da plataforma.....	35
Planejamento estratégico <i>versus</i> plataforma ideal.....	36
Recursos de segmentação e <i>clusterização</i>	36
PRINCIPAIS INDICADORES GERADOS POR PLATAFORMAS DE CRM.....	38
Fatores importantes a serem considerados na escolha da plataforma de CRM.....	38
Principais benefícios das plataformas de CRM.....	39

MÓDULO III – RELACIONAMENTO E RETENÇÃO DE CLIENTES B2B	41
CUSTOMER CENTRICITY	43
Cliente no centro da empresa.....	43
<i>Customer centricity</i> em negócios B2B	45
Implantação de sistemas de <i>customer centricity</i>	45
Seis frentes de ação dos sistemas de <i>customer centricity</i>	46
Ter os melhores profissionais na linha de frente, atuando como agentes de mudança	47
Conhecer tudo sobre os clientes existentes no ambiente B2B.....	49
Relacionar-se em todas as direções – relacionamento 360 graus	50
Empoderar a equipe.....	54
Utilizar métricas que façam sentido.....	57
Outras métricas.....	60
Obter <i>feedback</i> e realizar ajustes	63
Como evitar clientes insatisfeitos	64
Pesquisa de satisfação de clientes	65
MÓDULO IV – NEGOCIAÇÃO NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS B2B	69
FUNDAMENTOS DOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO B2B.....	70
Negociação distributiva.....	71
Negociação integrativa	72
PREMISSAS E OUTRAS CONSIDERAÇÕES	73
PERFIL DO NEGOCIADOR	74
PRINCIPAIS ERROS EM NEGOCIAÇÕES B2B.....	77
PRINCIPAIS ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO NO AMBIENTE B2B	79
Conhecendo o que está em jogo	79
Identificando interesses comuns.....	82
Trabalhando argumentos, objeções e conflitos	83
Concessões e <i>trade off</i>	89
Plano B e opções de escape	90
Fechamento da negociação.....	92
O <i>day after</i> da negociação.....	92
BIBLIOGRAFIA	93
PROFESSOR-AUTOR.....	97
LUIZ ROBERTO CARNIER	97
Formação	97
Experiências.....	97
Publicações e premiações	97



MÓDULO I – EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE NEGÓCIOS NO SEGMENTO B2B

Neste módulo, descreveremos a atividade de vendas ao longo das últimas décadas. Para tanto, apresentaremos uma narrativa que descreve a evolução das estratégias comerciais desde a postura voltada para produção, passando pelas subseqüentes evoluções (orientação para vendas e orientação para o cliente), até chegarmos à postura atual, em que a empresa busca a conexão e o relacionamento com todos os *stakeholders* existentes, colocando o cliente no centro da sua estratégia e do seu propósito.

Na seqüência, apresentaremos uma proposta sobre o protagonismo de antecipação, que deve ser exercido pela empresa nos seus negócios considerando três frentes estratégicas fundamentais:

1. a criação de um rede de conexão e de relacionamento que considere todos os intervenientes existentes entre a empresa e os seus clientes;
2. um sistema de inteligência de negócios que possa fazer uso dessa rede de *vasos comunicantes*, de maneira que a empresa possa ter condições de desenvolver ações preditivas e antecipar-se aos problemas e mudanças emergentes bem como propor soluções inovadoras aos seus clientes e
3. estabelecer um corpo de colaboradores capacitados para entregar produtos e serviços de excelência e em condição de estabelecer relações com essa rede em prol da criação de parcerias e soluções inovadoras.

Além disso, veremos as diferenças entre o segmento de vendas no varejo (B2C – *business to consumer*) e o segmento de negócios entre empresas (B2B – *business to business*) bem como os aspectos de complementaridade existentes entre eles.

Por fim, trataremos da atuação comercial da empresa Amazon, cujo valor patrimonial excede \$ 1 trilhão de dólares, representando um paradigma sobre a estratégia de vendas multicanal, com *insights* relevantes sobre escalabilidade de negócios, cocriação, aquisição de competências, parcerias e demais aspectos aplicáveis tanto ao mercado B2C quanto à excelência em negócios B2B.

O longo caminho da jornada do cliente

Para compreendermos o atual relacionamento das empresas com os seus clientes no segmento B2B, devemos analisar a evolução da gestão de negócios ao longo do tempo. Em uma retrospectiva sobre gestão de vendas, podemos observar que, em determinado momento da história, as empresas perceberam que bons produtos e propagandas maravilhosas não eram suficientes para manter o sucesso de negócios cujo objetivo fosse realizar vendas continuadas ao mesmo cliente.

No filme *O lobo de Wall Street*, o ator Leonardo DiCaprio interpreta um *broker* que trabalha em uma corretora de valores. Com um ótimo poder de persuasão e um discurso de vendas eficaz, o personagem de DiCaprio consegue vender até ações de atratividade duvidosa aos seus clientes, representando um modelo de relacionamento comercial que já teve o seu tempo de vida. À época, as empresas estabeleciam verdadeiros arsenais de argumentos, cada vez mais poderosos em relação aos concorrentes.

Apesar desse esforço, notava-se que a retenção de clientes era muito baixa, pois a guerra focada na comunicação e na eficiência de vendedores agressivos fazia com que a decisão do cliente se voltasse para o quesito “preço”. Sendo assim, qualquer desconto proposto entre as inúmeras ofertas existentes, por menor que fosse, provocava a perda do cliente para o ofertante do preço mais atrativo. Afinal, todos argumentavam ter o melhor produto ou serviço.

Pela igualdade de argumentação e semelhança de discursos,
a decisão recaía no quesito preço.

Na década de 1980, as empresas entenderam que as estratégias de marketing deveriam ser muito mais abrangentes que “ações de comunicação eficaz”. Além disso, perceberam que vendas e marketing não eram atividades isoladas, mas complementares.

Entra em cena o marketing estratégico

No seu consagrado artigo *Da obsessão de vendas à eficácia de marketing*, publicado na edição de novembro de 1977 da *Harvard Business Review*, Philip Kotler indicou, claramente, que as ações de marketing e vendas não poderiam ser consideradas separadamente, pois representavam um núcleo integrado que transcendia a ideia de áreas ou departamentos.

Kotler ressaltou ainda que as ações de curto prazo integravam o planejamento de longo prazo, entendendo que a concepção do propósito da empresa e as decisões dela decorrentes deveriam estar em sintonia com as necessidades e os desejos dos clientes e do mercado.

A assertividade que encontramos no artigo de Kotler vem ao encontro da icônica frase: “Marketing é importante demais para estar subordinado ao departamento de marketing”, cuja autoria é atribuída a David Packard (1912-1996), fundador da empresa Hewlett Packard (KELLBLOG, 2016). Na visão de Packard, o sucesso de qualquer empreendimento deveria passar pelo engajamento de todos os colaboradores da empresa – no que se refere ao propósito de gerar produtos, serviços e soluções que possam atender aos desejos e às necessidades dos clientes –, e o relacionamento com os clientes e o mercado não poderia ser uma atividade de responsabilidade exclusiva da área comercial. Segundo esse conceito, o marketing deixa de ser uma atividade restrita a uma área e passa a ser um *estado de espírito*. No linguajar corrente, podemos dizer que o relacionamento e o atendimento, com excelência, das necessidades e dos desejos dos clientes teriam de passar a ser o *mindset* da empresa, ou seja, o princípio básico do propósito de qualquer negócio.

Ainda no que se refere ao propósito do negócio, Peter Drucker, considerado o pai da Administração, sinalizou o seguinte no seu livro *A prática da gestão* (1954, p. 74): “o principal propósito de uma empresa é gerar e reter clientes [...], tudo mais é consequência”. Na visão de Drucker, a geração e a retenção de clientes dependeriam, basicamente, do entendimento daquilo que ele identificou como Teoria do Negócio.

De acordo com essa teoria, para identificar em que tipo de negócio a empresa está, é necessário responder a dois questionamentos básicos:

1. Que reais benefícios a empresa se propõe a entregar aos seus clientes?
2. Que competências a empresa necessitaria desenvolver para entregar o que se propõe a entregar?

A relevância dos fundamentos de Drucker e Kotler quanto a atender às necessidades dos clientes foi tanta que o seu conteúdo passou a ser um mantra nas empresas. No entanto, percebia-se uma distância considerável entre a teoria e a prática. Por mais que as empresas se esforçassem para entender às necessidades dos seus clientes, faltava algo que pudesse diferenciar as proposições de cada empresa concorrente. Os discursos continuavam muito parecidos, e as soluções de oferta ainda mais. Sendo assim, podemos dizer que a Teoria do Negócio estava sendo praticada apenas em parte, pois faltava sustentabilidade de competências para entregar o que era prometido pelas empresas.

No seu premiado artigo *What is strategy?* (1996), publicado pela *Harvard Business School*, Michael Porter trouxe luz a essa questão, chamando atenção para o fato de que, como base para a competitividade, seria fundamental não só entender às necessidades e aos desejos dos clientes mas também criar um diferencial não encontrado nas ofertas disponíveis. De forma direta, o artigo apontava a necessidade de proposições de entrega de valor que pudessem ser percebidas como

diferenciadas em relação às demais ofertas concorrentes. Nas palavras de Porter (1996, p. 2): “[...] estratégia diz respeito a criar algo diferente, difícil de ser copiado e que represente valor a um número considerável de clientes justificando o investimento.”

A própria definição de estratégia de Porter permite-nos o entendimento sobre a complementação entre o conceito de estratégia e o conceito de inovação. Nick Skillicorn, um dos mais influentes *bloggers* sobre inovação e autor do livro *The secrets of ongoing innovation success*, define inovação como “transformar ideias em soluções de valor sob a perspectiva do cliente” (2014, p. 8), o que nos leva a concluir que não existe estratégia eficaz que não contenha uma proposta inovadora.

Estratégia e inovação caminham juntas

Em entrevista a José Salibi Neto (um dos fundadores da HSM), Vijay Govindarajan (professor da *Tuck School Business*, de New Hampshire) afirmou que “estratégia e inovação caminham juntas” (2009), uma vez que a diferenciação “difícil de ser copiada” proposta por Porter só seria possível mediante uma solução inovadora, com base nos preceitos da definição mencionada por Nick Skillicorn.

No artigo *What is strategy?* (1996), Porter observa, igualmente, que “eficácia operacional não é estratégia”. O que o autor indica como eficácia operacional diz respeito a todas as atividades de uma empresa canalizadas em três dimensões:

1. processos que possam entregar o que a estratégia determina;
2. uma estrutura organizacional desenhada para atender às demandas dos processos, que, por sua vez, atenderão à estratégia e
3. gestão do capital humano, que deve ser capacitado e realinhado com a nova cultura demandada pelos processos e pela estratégia.

O autor também enfatiza que o diferencial proposto pela estratégia só será exequível se houver engajamento de toda a empresa no que se refere à entrega desse diferencial, o que deve ser feito com base nas dimensões indicadas para composição da eficácia operacional e em total sintonia com o diferencial da estratégia.

O termo “eficácia operacional”, utilizado por Michael Porter, equivale ao termo “execução”, mencionado por autores como Ram Charam, que, no seu livro *Execução*, vai mais fundo nas considerações sobre a importância da combinação entre estratégia e execução – ou entre estratégia e eficácia operacional, como Porter pontua.

Segundo Charam (2005, p. 28), “é preferível ter uma estratégia razoável, mas bem executada, do que uma estratégia espetacular pessimamente executada.”

De forma geral, no decorrer do tempo, as empresas compreenderam que apenas oferecer produtos e serviços com preços competitivos e acompanhados de bons argumentos de venda não seria mais suficiente para gerar e reter clientes com negócios rentáveis.

No atual ambiente de competitividade, os clientes desejam não só produtos e serviços competitivos mas também propostas inovadoras que produzam redução de custos e melhorias na produtividade bem como contribuam para a própria proposição de valor que irão propor aos seus clientes finais.

Era digital e velocidade das mudanças

Na virada do milênio, entrou em cena a era digital, fruto do avanço da tecnologia da informação, que amplificou a relevância de uma variável já existente na equação da competitividade: a velocidade das mudanças e da tomada de decisão”.

Além disso, o novo ritmo empreendido na era digital exigiu que as empresas repensassem o *design* daquilo que Michael Porter denominou eficácia operacional. A demanda atual considera processos mais ágeis, estruturas organizacionais mais enxutas e a formação de um capital humano multidisciplinar, totalmente realinhado com uma cultura de tomada de decisões sem o domínio de todas as variáveis em jogo, como definiu Stanley Davis no livro *Blur: the speed of change in the connected economy* (1999).

A metáfora empregada por Stanley Davis por meio do termo *blur* (em português, embaçado) indica que, muitas vezes, precisamos tomar decisões sem conhecermos, de forma clara, as variáveis que estão em jogo.

Considerando um ambiente de complexidade e incertezas, em que as mudanças ocorrem com grande velocidade, a tomada de decisões em tempo real passou a fazer parte do novo contexto de competitividade, sob a égide do chamado protagonismo de antecipação.

Incertezas na 4ª Revolução Industrial

As afirmações de Morin (2011) encontram ressonância no discurso proferido por Klaus Schwab no Fórum Econômico Mundial de Davos, em 2016, ocasião em que, como presidente do Fórum, vaticinou: “as empresas desenhadas para ter sucesso no século passado estarão condenadas a fracassar no novo milênio”, referindo-se às novas dinâmicas e competências demandas pelo ambiente da 4ª Revolução Industrial.

O relatório do Fórum Econômico Mundial prevê que, até 2030, cerca de 52% da força de trabalho será desenvolvida por máquinas, como robôs ou *drones*, ou por outros recursos, como os sistemas de inteligência cognitiva atualmente representados por soluções como o Watson (IBM) e a Alexa (Amazon).

Podemos notar, portanto, que, desde a época em que as empresas eram orientadas somente para produção até a atualidade, a atividade de vendas e relacionamento com clientes passou por transformações mais do que expressivas. Atualmente, as empresas entendem não ser mais possível conceber a ação comercial apenas como mais uma função burocrática entre as demais funções, como produção, finanças ou logística, por exemplo.

Em ações comerciais, as palavras de ordem são relacionamento e engajamento, condutas que devem ser realizadas mediante a conexão entre todos os agentes e intermediários da cadeia existente entre a empresa e os seus clientes. Essa estratégia de conexão pode ser considerada um novo código nas políticas da governança do cliente, enfatizando o protagonismo de antecipação como principal diferencial das empresas líderes em ambientes expressivamente competitivos.

Governança do cliente e protagonismo da antecipação

O termo “governança” refere-se ao controle de todas as variáveis que influenciam as ações (ou por ela são influenciadas) realizadas pelas partes integrantes de determinado sistema.

O conceito de governança do cliente trata dos novos rumos estratégicos quanto ao controle necessário de todos os agentes do ecossistema existente entre a empresa e o cliente bem como da forma como as ações realizadas pela empresa impactam o comportamento dessa rede de conexões.

Basicamente, a proposição da governança do cliente está centrada em três dimensões, apresentadas a seguir.

Formação de *clusters* dedicados

O primeiro passo a ser dado em direção à formação do novo código de governança do cliente diz respeito à relevância da criação de uma rede de conexão entre todos os elementos integrantes do ecossistema existente entre a empresa e os seus clientes.

Essa rede de conexão contempla intervenientes como: canais de suprimentos, redes de distribuição e logística, canais de mídia e de comercialização e, até mesmo, os concorrentes, que produzirão importantes indicadores de performance para o balizamento dos *ajustes de rota* necessários à estratégia comercial da empresa.

Além disso, esse sistema de conexão deverá buscar integrações mediante estratégias de parceria, desenvolvimento de processos de engenharia reversa, ações de integração e complementaridade em processos de cocriação e parcerias, assim como outras ações que possam produzir conhecimento compartilhado, reduzir custos operacionais ou gerar outros benefícios típicos de uma configuração de *cluster* dedicados.

Em um segundo estágio, esse sistema de conexões poderá progredir para um arranjo mais complexo, considerando, por exemplo, a constituição de estruturas pelo sistema denominado arranjo produtivo local (APL). Muito bem-sucedidas no Brasil, tais estruturas são definidas pela Secretaria Especial de Produtividade do Ministério da Economia (Sepec) como “aglomerações de empresas e empreendimentos localizados em um mesmo território e que apresentam especialização produtiva de algum tipo de governança, mantendo vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa” (BRASIL, 2015).

Sistema de inteligência cognitiva

A rede de *vasos comunicantes* gerada para conectar todos os elementos do ecossistema existente entre a empresa e os seus clientes é alimentada por sistemas de controle advindos de recursos digitais traduzidos em plataformas de inteligência de negócios, hoje oferecidos por sistemas de CRM como Salesforce, Tableau ou Dynamics 365.

A gestão da informação e do conhecimento advinda desses sistemas representa o diferencial requerido para o desenvolvimento do protagonismo de antecipação em ambientes complexos e cheios de incerteza.

Por meio desses sistemas, as necessidades e os desejos dos clientes podem ser mapeados com mais acuracidade, uma vez que todas as informações obtidas são cotejadas e calibradas mediante o processamento de informações primárias e secundárias que se combinam, até mesmo, com dados não estruturados. Os resultados lógicos e estratégicos daí resultantes auxiliam na tomada de decisão da empresa. Como exemplo de sistema de inteligência cognitiva, podemos citar o Watson, da IBM.

Por meio dos dados obtidos, a empresa poderá conhecer o perfil de gestão de cada cliente e ter informações precisas sobre o estilo de gestão dos executivos das empresas clientes, como o volume de vendas e de compras desses clientes, as suas principais demandas, concorrentes, estilos de negociação e outras informações estratégicas.

Esse tipo de sistema proporciona, portanto, a formação de uma rede neural privilegiada, habilitando a empresa para a criação de ações preditivas com base em informações seguras e capacitando-a para desenvolver estratégias de excelência na gestão de relacionamento com os clientes e demais agentes intervenientes.

Fator humano (ROI – *return on intangible*)

O terceiro fator relevante para a constituição da governança do cliente diz respeito à necessidade de haver pessoas capacitadas para tomar decisões em tempo real e preparadas para gerar soluções inovadoras voltadas para o relacionamento com clientes e demais integrantes da rede existente.

De modo consensual, no ambiente empresarial, entende-se que o crescimento da importância da gestão do conhecimento para a tomada de decisão levou à necessidade de buscar pessoas preparadas para essa nova realidade. Novos tempos e novas realidades demandaram um novo olhar sobre o papel das pessoas no ambiente empresarial. Podemos dizer que houve uma mudança de postura sobre o que, até então, era chamado de “recursos humanos”.

Nesse novo contexto, as pessoas deixaram de ser vistas como recursos, passando a ser identificadas como pertencentes ao capital humano da empresa. Sendo assim, o seu valor e a sua contribuição passam a estar na dimensão do intangível, compostos do conhecimento e da capacitação para fazer acontecer.

Ao analisarmos os modelos de negócio de empresas como Tesla, Microsoft e Amazon, podemos afirmar que o grande patrimônio dessas organizações está no intangível, ou seja, no poder de criatividade e de conhecimento do seu capital humano. Com isso, concluímos que a conhecida fórmula do ROI de empresas como essas – sobreviventes no novo milênio – migrou de *return on investment* para *return on the intangible*.

Coincidindo com essa visão e em congruência com as mudanças demandadas pelo atual cenário de competitividade, o relatório do Fórum Econômico Mundial de Davos de 2018, na Suíça, estabeleceu um conjunto de 10 competências necessárias ao capital humano para a próxima década. Tais competências são as seguintes:

1. resolução de problemas complexos;
2. pensamento crítico;
3. criatividade;
4. gestão de pessoas;
5. inteligência emocional;
6. capacidade de análise na tomada de decisões;
7. orientação para servir;
8. negociação;
9. flexibilidade cognitiva e
10. articulação empreendedora.

Indo ao encontro do diagnóstico apresentado pelo relatório do Fórum Econômico Mundial, a renomada empresa de consultoria em gestão McKinsey divulgou um estudo em que indica as três conjuntos de habilidades que deverão compor o perfil dos colaboradores das empresas nos próximos 10 anos (FURTADO, 2020). São elas:

a) Habilidades cognitivas:

Conjunto de habilidades em que são considerados fatores como a capacidade de percepção antecipada de fatos e situações, mediante a interpretação da realidade sob diferentes enfoques, para a tomada de decisões em tempo real, considerando todas as implicações das ações e omissões.

Nesse conjunto de habilidades, estão incluídos o senso de curiosidade e a capacidade de análise projetiva para geração de inovações 360 graus, visando à adaptação e à modificação dos processos e da arquitetura organizacional, por exemplo.

b) Habilidades relacionais:

Considera-se, nesse conjunto de habilidades, a capacidade de comunicação interpessoal, que, aliás, anda muito em baixa nas empresas, representando um dos principais fatores da baixa qualidade, do retrabalho e da baixa produtividade de processos e soluções.

Também fazem parte desse conjunto de habilidades as capacidades de negociação e argumentação, além de fatores como inteligência emocional e resiliência, necessárias à promoção de mudanças bem como ao enfrentamento da resistência a essas mudanças.

c) Habilidades tecnológicas:

Considerando um ecossistema digital, o terceiro conjunto de habilidades se refere ao domínio de recursos digitais, seja em *business intelligence* ou em atividades como a gestão do capital humano, mediante instrumentos e plataformas relacionadas a *people analytics*, por exemplo.

Como pudemos observar, a execução do protagonismo de antecipação evidenciado pelo conceito de governança do cliente não é viável sem um capital humano capacitado para tomar decisões em tempo real e apresentar soluções inovadoras voltadas para o relacionamento com o cliente e toda a rede de conexão estabelecida.

Mercados B2B e B2C: principais características e diferenças

Uma das principais diferenças entre os mercados B2B e B2C é o propósito da compra. No mercado B2B, as empresas adquirem insumos, matérias-primas, bens de capital e até veículos para os seus funcionários por uma razão básica: viabilizar a produção e a entrega de produtos e serviços aos seus clientes.

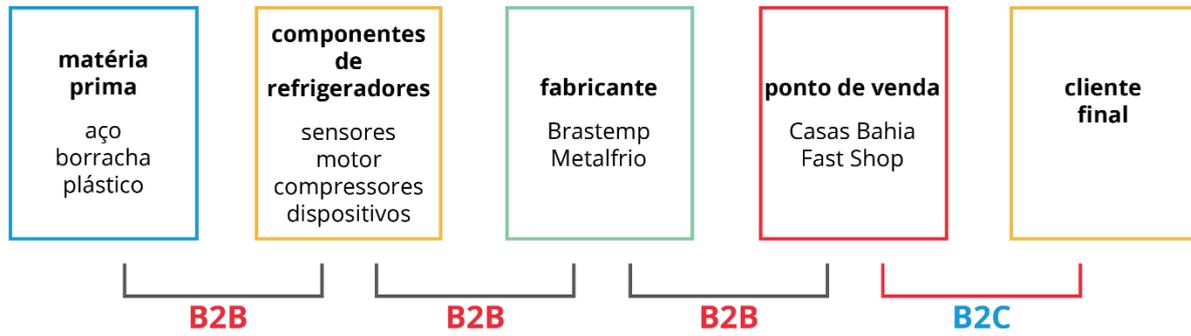
De forma genérica, enquadram-se nessa categoria os seguintes itens:

- **matérias-primas** – todos os insumos a serem utilizados no processo industrial de transformação para obtenção de outros produtos, como:
 - produtos agrícolas para transformação em alimentos industrializados – laranja, abacaxi e outras frutas utilizada na produção de sucos, geleias e doces. Trigo, cevada, café e outros itens utilizados na produção de farináceos, bebidas, etc. Aves, peixes, gado e outros animais utilizados na produção de produtos cárneos, lácteos, etc.;
 - recursos minerais utilizados pelas indústrias siderúrgica, química, petroquímica, farmacêutica, etc. para obtenção de produtos e
 - outros recursos de origem vegetal, como madeira, seringueira, ervas utilizados na produção de móveis, chapas, borracha, remédios, etc.;
- **peças e componentes** – itens a serem incorporados a outros produtos, como veículos, aparelhos eletrodomésticos ou maquinários;
- **bens de capital e imóveis** – maquinários, instalações industriais, escritórios, etc. complementam o elenco de produtos físicos classificados como bens de consumo industrial e
- **serviços diversos** – produtos complementares ao bem físico, oferecidos ou promovidos separadamente, o que inclui desde a oferta de mão de obra para execução de um edifício, um projeto de engenharia, serviços de limpeza e manutenção, de vigilância, de segurança, de transporte etc.

Cadeia de suprimentos e vendas B2B-B2C

Consideremos um produtor de borracha que vende o seu produto a um fabricante de guarnições de borracha para geladeiras, que, por sua vez, fornece os seus produtos a um fabricante de geladeiras. Nesse caso, ambos estão comercializando produtos no âmbito do segmento B2B. O próprio fabricante da geladeira pratica uma venda no segmento B2B quando comercializa a geladeira junto a uma rede de lojas. A venda B2C só ocorrerá quando essa geladeira for adquirida por um cliente que tem o propósito de utilizá-la na sua casa, como podemos observar na figura a seguir.

Figura 1 – Cadeia de Fornecimento B2B + B2C



Se esse cliente comprar a geladeira para o seu restaurante, por exemplo, a operação ainda se enquadrará no âmbito B2B, uma vez que o propósito da compra é proporcionar um meio de melhorar a qualidade daquilo que o restaurante oferece aos seus clientes, como refeições com ingredientes frescos, conservados por meio da refrigeração.

Podemos perceber que, ao comprarem a geladeira, o dono do restaurante e a pessoa que vai utilizá-la apenas na sua casa têm motivações diferentes e utilizam critérios de utilidade também diferentes.

Os critérios de utilidade e valor de um mesmo produto podem diferir em relação à finalidade de uso e aplicação desse produto. Sendo assim, a proposição de valor para a venda de um mesmo produto difere sob as óticas B2B e B2C. Por exemplo, consideremos um restaurante que opere no ambiente B2C fornecendo refeições ao público consumidor e que também tenha uma unidade de produção de refeições diárias para trabalhadores de uma fábrica. Essa última modalidade de transação estaria enquadrada nos critérios de proposição de valor e relacionamento B2B.

Com base nos exemplos apresentados, podemos concluir que, sob a perspectiva do propósito da compra, os modos de consumo B2B e B2C de um bem ou serviço diferem em inúmeros aspectos. Essas diferenças podem contribuir para a compreensão das diferentes estratégias de comercialização existentes nessas duas abordagens, como demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Características do segmento B2B&B2C

	vendas B2B	vendas B2C
propósito da compra	Suporte direto ou indireto ao negócio da empresa.	Consumo e uso pessoal ou doméstico, sem propósitos para negócios.
valor desejado pelo cliente –principais necessidades a serem atendidas por meio da aquisição	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aumento da produtividade; ▪ melhoria da qualidade; ▪ redução de custos; ▪ parcerias e ▪ melhoria da curva de aprendizagem. 	Utilidades e benefícios no atendimento de necessidades pessoais ou da família.
perfil da equipe de vendas	Ênfase em conhecimentos técnicos e abordagem de vendas consultivas, buscando estabelecer relacionamentos com todos os grupos e áreas dos clientes.	Ênfase no relacionamento e na empatia necessária ao fechamento da venda. Um cliente que sai sem comprar é uma venda perdida.
ciclo de negociação	Longo, podendo ser de alta complexidade.	Curto e simples. Em alguns casos, um pouco mais complexo. Ex.: compra de uma residência.
número de pessoas na negociação e na decisão de compra por parte do cliente	Muitas pessoas com interesses específicos. Às vezes, com diferentes visões sobre a mesma questão na hora de decidir.	Poucas pessoas. Às vezes, uma única pessoa.
número de clientes	Pequeno em relação ao segmento B2C.	Grande, em volume bem mais expressivo que no segmento B2B.
custo operacional da negociação de vendas	Alto.	Baixo.
fidelização de cliente	De alto custo, mas com maior eficácia que no B2C.	De alto custo e sem garantia de fidelização.

	vendas B2B	vendas B2C
canais de distribuição	Poucos, especializados no produto ou segmento industrial.	De arquitetura complexa, com atacadistas e capilaridade até chegar aos PDVs (pontos de venda) no varejo.
composto promocional	Forte ênfase em <i>road shows</i> , feiras e eventos técnicos, vendas consultivas e consultoria de aplicação.	Concentrado em propagandas, publicidade em mídias sociais e eventos promocionais no PDV.
venda por <i>omnichannel</i>	Com importância não tão crítica quanto no segmento B2C.	Fundamental. O que importa é a conveniência e a disponibilidade, vide exemplo da Amazon.

Cliente B2B: principais características

Como pudemos observar, há um expressiva diferença entre o que deve ser considerado pelas empresas quando da definição das suas estratégias de venda e negócio no segmento B2B e no segmento B2C. A seguir, analisaremos essas diferenças com mais detalhes.

No segmento B2B, as estratégias de venda e negócio devem ser desenvolvidas considerando o fato de que as decisões sobre produtos e serviços envolvem, geralmente, diversas áreas da empresa. Cada uma dessas áreas tem interesses diferentes e, portanto, opiniões também diferentes quanto à aquisição ou não do produto ou serviço oferecido. Muitas vezes, há divergências quanto ao melhor fornecedor ou quanto à real necessidade do que se pretende adquirir naquele momento, por exemplo. A seguir, destacamos algumas das principais preocupações de cada área:

a) Área financeira:

Preocupa-se, principalmente, com os custos de aquisição do produto ou serviço, com o retorno sobre o capital investido bem como com outras questões inerentes à gestão de recursos financeiros.

Por exemplo, atualmente – até por iniciativa dos fornecedores –, passou a ser de interesse da área financeira a eventual aquisição de equipamentos e outros bens por intermédio de processo de *leasing* ou mesmo o aluguel temporário desse bens.

b) Área industrial de engenharia e de produção e manutenção:

Preocupa-se com aspectos como performance, redução do índice de retrabalhos, aumento da produtividade, escalabilidade, custos e incidências de paralização para manutenção e reparação, garantia do fornecedor ofertante, etc.

Em um ambiente cuja tendência é o fomento de operações de terceirização da produção e de maior concentração em competências essenciais, as empresas passam a ter grande interesse em fornecedores que ofereçam propostas de terceirização e parceria, com a transferência de processos e de custos operacionais para esses fornecedores, por exemplo. Espera-se que esses fornecedores apresentem propostas comerciais que incluam estratégias de parceria visando ao desenvolvimento de operações de cocriação bem como ao desenvolvimento de inovações a partir de processos de *design thinking* em conjunto com o cliente, por exemplo.

c) Áreas de RH, jurídica e de *compliance*:

Dependendo do produto ou serviço adquirido, as áreas de RH, jurídica e de *compliance* poderão ter interesse em participar da decisão de aquisição. Tais áreas se preocupam com aspectos que envolvam a melhora ou piora das condições de trabalho dos funcionários em termos de segurança, esforço físico, acidentes de trabalho e condições ambientais que levem a riscos à saúde bem como com aspectos do trabalho, dos serviços ou do produto que tenham relação direta ou indireta com o aumento ou a diminuição do índice de ausências e com riscos latentes que possam gerar demandas trabalhistas na justiça, por exemplo.

d) Áreas de compras:

A área de compras é cada vez mais constituída por uma perspectiva altamente estratégica aos interesses das empresas e formada por integrantes de qualidade profissional superior. Entretanto, ela está mais voltada para a análise e avaliação de propostas que possam trazer benefícios mais abrangentes que os conhecidos preços competitivos.

Dentro de uma nova perspectiva e considerando um olhar estratégico, a área de compras busca contar com fornecedores com que possa desenvolver relacionamentos duradouros e sustentáveis, em consonância com os interesses estratégicos da empresa.

O *checklist* de avaliação de fornecedores amplia-se cada vez mais. Além de preço, prazo de entrega e condições de pagamento, questões como as listadas a seguir passam a ser debatidas nas negociações realizadas no mercado B2B:

- possibilidade de parceria que envolva a transferência de operações aos fornecedores;
- *leasing* de equipamentos (no lugar da compra) e
- propostas de cocriação e inovação conjunta.

Processo de decisão de compra no segmento B2B-B2C

Como pudemos observar, quando comparamos os segmentos B2B e B2C, as expectativas dos clientes diferem não só quanto à ênfase mas também quanto aos objetivos de consumo. Se, por um lado, nas vendas empresa-empresa, há uma complexidade de ações quanto ao entendimento das soluções esperadas pelos clientes, por outro, no mercado B2C, a ênfase da estratégia de vendas está mais voltada para promoções, com grande esforço de mídia, serviços de comunicação e conveniência de entrega, etc.

Amazon: excelência em inovação na 4ª Revolução Industrial

As ações estratégicas desenvolvidas pela Amazon nas últimas décadas apresentam inúmeros exemplos paradigmáticos de interesse desta disciplina, como:

- identificação de oportunidades potenciais a partir das operações por meios digitais;
- definição da extensão do espectro de atuação visualizado bem antes dos concorrentes e
- visão de empreendedorismo e de antecipação por parte do seu fundador.

Paradigma de excelência de negócio no mercado B2B e B2C

Atualmente, a Amazon tem sede em Seattle, Washington (EUA). Jeff Bezos, fundador da empresa, foi o responsável pela decisão de mudar de Bellevue para Seattle, pois lá está a sede da poderosa Microsoft e das demais empresas conectadas, direta ou indiretamente, com a Microsoft, o que enseja a atração de um capital humano seletivo, especializado em serviços *high-tech*. Bezos conseguiu enxergar a grande oportunidade que Seattle oferecia como um centro de excelência, caracterizado por reunir inúmeros cérebros brilhantes em um único lugar.

A empresa se valeu do modelo de *clusters*, com uma configuração bem próxima da abrangência do modelo de APLs existente no Brasil, obtendo a sinergia e a escalabilidade de resultados que o ambiente *high-tech* de Seattle proporcionava em termos de inovação. Por meio de cocriações e parcerias para o desenvolvimento de competências, como mencionado por Drucker na Teoria do Negócio, a Amazon obteve condições muito mais favoráveis que no Vale do Silício (Califórnia), onde a competição por profissionais capacitados gerava uma escalada astronômica de salários e bônus.

Na ocasião, a Amazon estava em estado embrionário e, portanto, entendeu como crucial o desenvolvimento de parcerias assim como a atração de talentos que pudessem oferecer novas ideias a baixo custo.

No tocante ao capital necessário para a alavancagem do negócio, Jeff Bezos confessou, publicamente, que teve muita dificuldade de convencer os primeiros investidores quanto à proposição do negócio. Em recente entrevista para o jornalista Charlie Rose, no programa 60

Minutes, transmitido no dia 29 de setembro de 2013, quando perguntado sobre qual foi o maior obstáculo enfrentado na obtenção de capital, Bezos respondeu que o mais difícil foi explicar aos investidores “o que era a internet!”

Já nos primeiros anos, o fundador da Amazon e a sua equipe perceberam que o propósito inicial de vender livros pela internet já não fazia mais sentido, pois a tecnologia dos sistemas de inteligência de negócios que fornecia informações sobre gostos e preferências de clientes interessados somente em livros poderia fornecer qualquer tipo de informação sobre outros gostos e hábitos tanto de pessoas quanto de empresas localizadas em qualquer parte do mundo.

Eles perceberam também que o avanço dos sistemas de inteligência artificial bem como as novas aplicações de robôs em sistemas de armazenamento e processamento de pedidos permitiriam a criação de um sistema de logística que habilitaria o desenvolvimento de processos de recepção, manuseio e entrega de produtos em um tempo muito menor que qualquer opção existente no mercado. Essa nova arquitetura permitiria uma escala de logística e entrega em volumes de tal magnitude que não só reduziria, expressivamente, o prazo de entrega dos pedidos mas também reduziria, substancialmente, o custo total da operação, gerando margens de rentabilidade inigualáveis em relação às dos concorrentes.

Segundo a Teoria do Negócio, a definição do negócio de uma empresa está intimamente ligada a duas questões:

1. Que benefícios a empresa se propõe a entregar?
2. Que competências são necessárias para tal?

Nesse sentido, a proposição de valor definida pela Amazon dependeria da seguinte base de competências:

- sistemas de inteligência capazes de gerar acesso e conhecimento a respeito de todos os gostos e necessidades de qualquer pessoa ou empresa em qualquer parte do mundo;
- processos e relacionamentos comerciais que permitissem a atração e retenção de clientes com uma proposição de valor agregado a partir de quatro fatores:
 - excelência de atendimento cada vez mais superior a qualquer outra opção existente no mercado;
 - preços imbatíveis e altamente competitivos;
 - portfólio com a maior diversificação de produtos possível, uma vez que o objetivo seria atender a qualquer necessidade de qualquer pessoa ou empresa e
 - estoque de pronta entrega ou em prazos menores que os dos concorrentes e
- sistema de logística integrada com fornecedores e canais de distribuição que permitissem a gestão de centros de distribuição automatizados, com robôs e demais meios de automação para o manuseio, o processamento e a expedição de produtos em uma escala de volume e rapidez não encontrada em nenhuma outra opção do mercado, seja quanto ao tempo de execução ou à quantidade a ser processada, e com custos incomparáveis.

Dentro dessa perspectiva, a empresa deveria avaliar todas as fontes de fornecedores disponíveis e parceiros que pudessem prover os recursos tecnológicos e as demais competências necessárias à geração do diferencial estratégico indicado por Porter, a partir das competências formuladas pela Teoria do Negócio, por exemplo.

Buscando competências para diferenciação

Em uma das suas apresentações à imprensa, Jeff Bezos comentou:

“Se você não tem a competência necessária para fazer o seu negócio acontecer, associe-se a quem tenha a competência que lhe falta ou compre a competência que você necessita ter.”

Dentro dessa perspectiva, a Amazon decidiu adquirir cerca de 53 empresas para desenvolver as competências necessárias ao atendimento da proposição única de valor que vem praticando, o que a colocou na posição de liderança que ocupa atualmente. Nos Estados Unidos, a empresa possui cerca de 50 centros de distribuição operando de forma paradigmática graças às competências adquiridas, que possibilitaram o desenvolvimento de um sistema inigualável de eficácia de resultados.

No *Fulfillment Center*, em Tracy (Califórnia), a Amazon trabalha com três mil robôs de solo que levam e trazem os *pallets* com produtos para armazenamento e despacho tão logo todos os itens do pedido estejam disponíveis. A automatização é praticamente total, desde a movimentação dos *pallets* até a formatação e escolha da embalagem adequada às características dos itens de cada despacho, o tipo de proteção interna da caixa, o tamanho e o modelo mais adequado de fita de selagem. O endereçamento do volume também é automatizado, restando ao funcionário apenas a colocação dos produtos na embalagem correspondente.

No centro de distribuição localizado em Tracy, são processados pedidos em um ritmo médio de 426 itens por segundo, considerando um inventário de 21 milhões de itens disponíveis para despacho. Esse ritmo de produção, a qualidade e os resultados não seriam viáveis se não existisse um sistema totalmente controlado por inteligência artificial. Mesmo se colocássemos 10 mil pessoas para atender aos pedidos, não seria possível obter nem 10% do índice de produtividade atual, sem levar em consideração, por exemplo, o custo da contratação de pessoas para atuar em uma operação dessa envergadura.

Os fundamentos da Teoria do Negócio, em termos de proposição de valor e competências necessárias, bem como a necessidade de sintonia entre a estratégia e a eficácia operacional defendida por Michael Porter praticamente norteiam a declaração de visão e missão da Amazon, como podemos observar a seguir (AMAZON, 2021):

Visão

Ser a maior empresa do planeta com foco central no cliente, construindo uma estrutura em que as pessoas possam encontrar qualquer coisa que elas queiram comprar.

Missão

Nossa missão é continuamente ‘subir a régua’ da experiência dos clientes, por meio da internet e pela tecnologia, assistindo nossos clientes para encontrar, descobrir e comprar qualquer coisa de que necessitem, assim como contribuir com o trabalho dos geradores de negócios e de conteúdo com o propósito de maximizar o sucesso desses profissionais.

Fonte: adaptado de VisionaryBusinessPerson (2021). Disponível em:

<https://visionarybusinessperson.com/amazon-mission-statement-vision-statement/>

Evolução do negócio Amazon

O negócio Amazon não começou com esse nome. Na verdade, a empresa iniciou as suas operações com a marca Cadabra. O intuito era dar um tom de mágica ao negócio, mas a palavra soava muito próximo de “cadáver”, que tem o mesmo significado em inglês e em português.

Após diversos estudos, o nome Amazon foi escolhido por algumas razões. Primeiramente, por fazer referência ao Rio Amazonas, curso de água com maior volume e vazão do mundo. A Amazon seria, portanto, projetada para ser a maior em tudo que fizesse. Em algumas palestras, Jeff Bezos também explica que o nome foi escolhido por começar com a primeira letra do alfabeto.

Depois de quase um ano de planejamento para ter um *site* eficaz e uma boa diversificação de livros, a Amazon começou a operar e, imediatamente, recebeu pedidos de livros de toda as partes dos Estados Unidos bem como de mais de 45 outros países, graças à abrangência da internet.

Em 1997, a empresa abriu o seu capital, formulando uma proposta consistente de negócios que já demonstrava um faturamento de US\$ 159 milhões e um catálogo eletrônico de produtos contendo quase três milhões de livros listados.

Em sintonia com a sua declaração de visão no que diz respeito à diversificação e oferta de qualquer tipo de produto, em 1998, a Amazon entrou no mercado de venda de música física por intermédio de CDs e passou a operar no mercado internacional com parcerias *on-line* de livros na Europa, mediante uma base na Inglaterra e outra na Alemanha.

Seguindo com a diversificação, em 1999, entrou no negócio de vendas de *videogames* e outros itens não relacionados a CDs ou livros, como brinquedos e produtos eletrônicos.

Como consequência natural dessa expansão, em 2002, foi criada a Amazon Web Services (AWS), estendendo os negócios da empresa para o mercado de dados, com a venda de serviços de gestão de tráfego na internet, sistemas de operação da internet das coisas e funções estatísticas para desenvolvedores de arquitetura digital bem como serviços de gerenciamento de redes e de banco de dados, por exemplo.

Em 2005, a empresa lançou a Amazon Prime, com frete grátis e entrega em dois dias de todas as compras indicadas com o selo *prime*, mediante uma taxa anual de 86 dólares, incluindo também o serviço de vídeo da Amazon.

Em 2006, a AWS passou a operar quase como uma empresa separada para armazenamento e hospedagem na nuvem. A Netflix, por exemplo, é cliente da AWS, utilizando os serviços da empresa em atividades de computação, banco de dados, armazenamento, transcodificação de vídeos, etc.

Ainda em 2006, a empresa passou a operar como *marketplace* pelo *fulfillment by Amazon*, sistema por meio do qual pessoas físicas e pequenas empresas passaram a vender os seus produtos.

Em 2007, a Amazon lançou a primeira versão do Kindle, um leitor de livros digitais. As vendas explodiram, e todo o estoque foi vendido em menos de seis meses. A empresa introduziu melhorias nos modelos seguintes, chegando, primeiramente, ao modelo *Touch*, que pode ser operado com toques na tela. Algum tempo depois, lançou o modelo o *Paperwhite*, com recursos de *back light*. Posteriormente, veio o modelo o *Voyage*, com o sistema de tela *e-link*. Por fim, considerando a preocupação com a leveza do equipamento, lançou o modelo *Oasis*.

Ainda em 2007, a empresa criou a Amazon Fresh, voltada para o segmento de produtos frescos para consumo. O sistema propunha a entrega dos pedidos na casa dos clientes em horários alternativos, como de madrugada ou durante determinado horário acertado com o cliente.

Em uma estratégia promocional de grande vulto, em 2011, a Amazon abriu a possibilidade de os assinantes da Amazon Prime usarem todo o conteúdo do Kindle *Owners*, podendo alugar um *e-book* a cada mês.

Em 2012, adquiriu a Kiwa Systems, produtora de robôs de solo, o que possibilitou a movimentação de *pallets* mediante a automação completa dos seus centros de distribuição.

Em 2017, somou mais uma empresa ao grupo, com a compra da rede de supermercados Whole Foods Market. Com isso, ampliou a sua participação no mercado *off-line*, o que aumentou, expressivamente, o número de vendas da Amazon Fresh e a fez acessar um mercado – hoje dominado pelo Walmart – estimado em cerca de US\$ 800 bilhões anuais.

Em 2018, a Amazon tornou-se a segunda empresa do mundo a alcançar a marca de US\$ 1 trilhão de valor de mercado e, em 2019, tornou-se a empresa mais valiosa do mundo, ultrapassando a Microsoft.

A vida segue, e Jeff Bezos não para

Em 2021, Jeff Bezos anunciou a sua saída da Amazon, passando o cargo para Andy Jassy, que, atualmente, dedica-se a Amazon Web Services (AWS), uma das mais rentáveis unidades do grupo, responsável pelos serviços de armazenamento e processamento de dados (INFOMONEY, 2021).

A vida segue, e Jeff Bezos dedicará mais tempo a Blue Origin, empresa por ele criada e dedicada à exploração de viagens espaciais. Os mesmos investidores que apostaram na Amazon seguem juntos com Bezos nessa nova empreitada.



MÓDULO II – SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES B2B

Neste módulo, apresentaremos o descritivo dos avanços significativos da tecnologia da informação e mostramos como esses avanços proporcionaram uma nova forma de obter informações sobre os clientes e os *stakeholders* da empresa. A coleta de dados em quantidades ilimitadas e a forma como esses dados são transformados em informação estratégica propiciaram a possibilidade de a empresa assumir o protagonismo de antecipação, já visto nesta apostila.

Ainda neste módulo, apresentaremos um descritivo sobre as sistemas de *customer relationship management* (CRM) e os seus derivativos, utilizados no aproveitamento do conteúdo de dados para a formação da base instrumental necessária ao relacionamento com clientes, em um processo que constitui a nova realidade de inteligência em negócios, especialmente no caso de clientes e negócios do segmento B2B.

Big data na inteligência de negócios B2B: principais características

As grandes transformações sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas trouxeram mudanças significativas no relacionamento entre empresas do segmento B2B. O *big data* e os seus derivativos proporcionaram meios para que a tomada de decisão passasse a ser feita de maneira muito mais rápida e eficaz (CANALTECH, 2018).

Antes do surgimento dos meios digitais, era necessário coletar inúmeras informações, geralmente de fontes diversas, manualmente trabalhadas e interpretadas pela empresa ou por consultorias especializadas em pesquisas. Só então a empresa podia tomar decisões sobre, por exemplo, a política de relacionamento com clientes.

Big data é o termo, em inglês, para o processo de manuseio de uma grande quantidade de dados reunidos, não necessariamente estruturados e, muitas vezes, sem nenhum sentido lógico antes de serem armazenados e interpretados por meio de sistemas de inteligência artificial. Esse novo conceito de processamento permite, por exemplo, que uma pessoa localize, em *sites* de busca, todas as informações disponíveis sobre determinado assunto em questão de segundos.

Por intermédio do *Big Data Analytics*, sistema que viabiliza a rápida coleta de informações em *sites* como o Google, é possível ter informações estatísticas sobre os termos de maior procura na internet, construir avaliações, pesquisas e mapas, alimentando outras plataformas e sistemas para usos específicos, como os sistemas de CRM, a serem tratados neste módulo.

A seguir, para melhor compreendermos as principais características do *big data*, vamos analisar os elementos que integram o princípio dos sete Vs, demonstrando as inúmeras possibilidades de aproveitamento de dados na tomada de decisão em negócios B2B (IMPACT, 2016).

Velocidade de processamento da informação

Na relação entre volume de dados e velocidade, podemos perceber que, cada vez mais, o contínuo crescimento de dados coletados, processados e colocados à disposição faz com que o sistema se torne igualmente mais veloz.

Ao obtermos determinada informação em sistemas de busca, podemos notar que, ao lado do título dos temas encontrados, há a indicação de quantos segundos o sistema levou para buscar e colocar a informação à disposição dos interessados.

Volume de dados processados

Uma das principais características do *big data* já é demonstrada pelo seu próprio nome, pois o volume de dados existente e, atualmente, processado chega à casa dos *petabytes* e continua crescendo todos os dias. Esses dados estão presentes nos inúmeros formatos que circulam na rede, como fotos, vídeos e músicas. Todos eles são processados, filtrados e ordenados de maneira a servirem a qualquer tipo de aplicação, podendo ser acessados até de forma remota, por meio de aplicativos em *smartphones*, por exemplo.

Variedade das informações fornecidas

Apesar dos *petabytes* do sistema, o *Big Data Analytics* consegue minerar dados e classificá-los nas mais diversas categorias, produzindo informações e estatísticas em diversas modalidades, com segmentações específicas e variadas. Isso acontece, por exemplo, em plataformas de música como o Spotify, em que o sistema permite a identificação dos gostos e preferências de cada um dos seus milhões usuários, registros de incidência de uso de cada música pelo mesmo usuário, por grupos de usuário com perfil comum, estudos sobre combinações de músicas mais ouvidas por pessoa, por grupos iguais e grupos distintos, além de inúmeras outras combinações possíveis. Tudo isso graças à variedade de informações fornecida pelo *big data*.

Variabilidade de interpretações para um mesmo dado

Diferentes combinações dos mesmos dados podem resultar em diferentes resultados a serem utilizados em diferentes aplicações da informação. Determinada informação pode ser útil para uma indústria de óleos lubrificantes e, ao mesmo tempo, ser acessada por um fabricante de máquinas que quer desenvolver um novo dispositivo para a diminuição do uso de lubrificantes nas suas máquinas, em virtude do custo de consumo desse produto, por exemplo.

Essa variabilidade de resultados constitui outra característica da capacidade de uso do *big data*.

Veracidade da base de dados do *big data*

Em um sistema que processa uma quantidade de dados na casa dos *petabytes*, será sempre necessário poder avaliar a precisão da informação produzida. Dados quantitativos podem apresentar resultados irrealistas, devido ao uso de robôs que inflacionam o número de cliques de determinada busca, por exemplo. Nesse particular, o *big data* consegue interpretar o dado em relação ao contexto em que ele se aplica.

Visualização

Garantir a facilidade de visualização das informações necessárias quando da interpretação dos dados passou a ser crucial. A possibilidade de ter acesso a uma grande quantidade de dados complexos ao mesmo tempo e de maneira amigável, como por meio de gráficos (no lugar de planilhas do Excel), fazem da visualização uma das mais importantes características do *big data*.

Valor: a informação como fonte de valor

A flexibilidade, a *acuracidade* e todos os Vs que caracterizam o *big data* culminam por dar maior relevância ao V de valor. O acesso, em tempo real, à informação disponível no *big data* possibilita a transformação dessa informação em conhecimento, o que, atualmente, corresponde a um dos principais intangíveis no relacionamento de excelência com clientes B2B.

Informação é poder, e conhecimento é valor.

Clive Humby, matemático londrino especializado em Ciência de Dados, compara os dados com o petróleo. Na sua visão, o petróleo é o grande tesouro da sociedade proporcionado pela natureza, mas é um elemento finito. Os dados, por sua vez, crescem a cada instante e de forma infinita. Parafrazeando Humby, diz-se que “a frase ‘dados são o novo petróleo’, (...) tem sido bastante citada no mercado e por executivos do mundo todo, que a usam para defender a ideia de que os dados são tão valiosos quanto o petróleo”. (PANORAMA OFFSHORE, 2021).

Big data e inteligência cognitiva

Entre os mais recentes avanços na interpretação de dados, estão os sistemas de computação cognitiva, compostos de uma tecnologia que permite o processamento e a interpretação de informações dos mais diversos estilos e origens, até mesmo a interpretação de dados não estruturados. Esses sistemas trabalham com base em redes neurais e parametrização, a partir de modelos estatísticos referenciados em abordagens probabilísticas de aprendizado em profundidade, conhecidos pelo termo *deep learning*, que estão presentes em sistemas como o Watson, da IBM.

Esse salto quântico na qualidade das informações gerenciais obtidas a partir dos novos sistemas de inteligência artificial pode ser expresso por meio de cinco importantes aspectos que fazem toda diferença na dinâmica do relacionamento com clientes (RAMOS, 2020):

1. os avanços da tecnologia permitiram a coleta e a interpretação simultânea de um número expressivamente maior de dados – incluindo informações desestruturadas –, gerando diagnósticos muito mais precisos do que qualquer outra forma de avaliação até então conhecida;
2. esses dados são processados e atualizados em tempo real, sempre na medida dos acontecimentos, ajustando as informações e produzindo informes e diagnósticos de forma constante e automática;
3. esses sistemas produzem informes, relatórios e medidores em quantidades e com uma riqueza de informações que não seriam possíveis por meio de métodos tradicionais de pesquisa e controle;
4. a conveniência e a acessibilidade são fatores extremamente relevantes, que permitem que o sistema seja acessado remotamente, por meio de qualquer recurso digital e por qualquer membro da empresa, possibilitando, portanto, a interação de todos no debate sobre a avaliação dos dados disponíveis para a tomada de decisões remotamente e em tempo real, e
5. qualquer membro da equipe tem condições de inserir dados, novos pedidos de clientes e demais informações necessárias, pois o sistema processa as informações introduzidas atualizando relatórios, medidores e demais instrumentos gerenciais. Como a iteração é em tempo real, todos tem acesso às novas condições a partir das alterações efetuadas.

Grandes *players*, como IBM, Oracle e Tableau, que operam no desenvolvimento de soluções por meio do *big data*, apontam inúmeras aplicações e vantagens desse recurso (OLIVEIRA, 2018). Vejamos:

a) *Big data* na gestão do relacionamento comercial:

Possibilidade de identificação de oportunidades de negócio a partir da utilização de dados obtidos em transações e operações comerciais junto a um cliente específico, podendo-se comparar essas informações com ocorrências e dados semelhantes em outros clientes.

Nesse caso, sistemas de *machine learning* interpretam todas as informações selecionadas por intermédio de simulações, considerando semelhanças, diferenças e afinidades. Dessa forma, proporcionam a geração de *insights* importantes ao desenvolvimento de estratégias de relacionamento comercial personalizadas, para grupos de clientes com semelhança de interesses, por exemplo.

b) *Big data* no desenvolvimento de produtos e serviços:

Criação de instrumentos de suporte ao trabalho de relacionamento com clientes B2B, como estudos de *focus groups*, assim como de suporte ao desenvolvimento de produtos, como a realização de testes de experiência com clientes estratégicos antes da produção em escala industrial.

Nesse caso, as informações obtidas permitem *insights* importantes sobre ajustes, mediante simulações com dados tanto preexistentes quanto colhidos durante os testes junto às diversas amostras de clientes participantes. Desse modo, são obtidos resultados, informações e diagnósticos que não poderiam ser adquiridos sem o recurso da inteligência artificial.

c) *Big data* no pós-venda – garantias estendidas e serviços de manutenção remotos:

Obtenção de diagnósticos que possibilitam o desenvolvimento de estratégias inovadoras no relacionamento pós-venda, principalmente no que se refere à criação de vínculos de intimidade e fidelização, mediante melhorias na oferta de serviços inovadores de pós-venda e garantias estendidas.

Para melhor compreendermos o alcance dos benefícios advindos do uso do *big data*, consideremos um fabricante de máquinas operatrizes. Por meio dos recursos disponibilizados pelo *big data*, esse fabricante pode promover, por exemplo, a avaliação da performance de determinado conjunto de máquinas utilizado pelos seus clientes. Por intermédio de sensores instalados nesses equipamentos, o sistema de coleta de dados fornecerá, de forma remota, detalhes sobre a performance das máquinas e as ocorrências diversas em cada equipamento, comparando-os com os dados gerados pelas demais máquinas do conjunto em análise, não necessariamente existentes na mesma unidade de produção, nas mesma cidade ou no mesmo país.

Big data e planejamento das relações comerciais B2B

Por meio do *big data*, é possível obter dados como:

- velocidade de operação;
- produção homem-hora por máquina;
- tempo de máquina ligada por operação;
- produção de cada equipamento em relação aos demais do conjunto;
- dados e outros *inputs* registrados por recursos de comando do equipamento;
- ligação e desligamento;
- frequência de mensagens de erro e
- queda de produção.

A possibilidade de coleta e interpretação de uma infinidade de dados tanto estruturados quanto não estruturados por meio de um sistema como esse produz informações, diagnósticos e recomendações altamente relevantes ao desenvolvimento de uma estratégia pós-venda. Entre outros benefícios, podemos citar os seguintes:

- a) Atendimento do cliente em tempo real para reparação do mal funcionamento do equipamento:

Dependendo da anomalia, o reparo pode ser feito antes da ocorrência e de forma remota, sendo possível até mesmo o autorreparo, caso haja tecnologia instalada no equipamento para tanto.

- b) Obtenção de informações estratégicas:

Tais informações podem auxiliar no aperfeiçoamento da qualidade e das funcionalidades do equipamento, por intermédio de relatórios sobre incidência de problemas, recorrência de defeitos e outras evidências.

- c) Diminuição de custos operacionais de manutenção:

As visitas periódicas podem ser realizadas em períodos mais espaçados, seja pela possibilidade de reparos de forma remota ou pelos eventos de autorreparo, mas, principalmente, pela própria melhoria tecnológica do equipamento, graças às informações colhidas nos estudos de performance.

- d) Produção de relatórios gerenciais e diagnósticos:

É possível gerar relatórios sobre os diferentes níveis de produtividade de cada equipamento, considerando problemas gerados por inconsistência nos métodos de calibragem e ajuste ou por mal uso do equipamento por parte do operador.

Essas evidências são detectadas e registradas por sistemas de dados que indicam informações como hora de ocorrência, recorrência de eventos, nome do operador em cada evento, número de série do equipamento e idade do equipamento, possibilitando o total monitoramento das ações necessárias, como mudanças no método de ajustes e eventuais alterações no manual de operações do equipamento bem como o diagnóstico da necessidade de um programa de treinamento para os operadores.

- e) Comparação e avaliação de um conjunto de máquinas em um cliente, em relação ao conjunto de máquinas existente em outros clientes:

Nesse caso, são produzidas informações relevantes para a melhoria da política de qualidade, gestão de custos e preços bem como inovações em serviços de relacionamento com clientes.

- f) Correlação de falhas entre equipamentos de anos distintos de fabricação *versus* horas de uso:

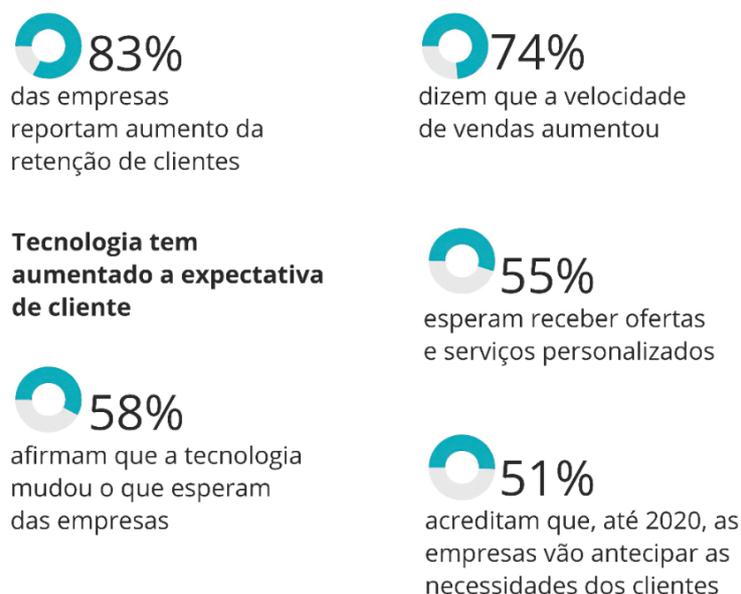
Essa correlação é feita a partir da análise de dados que apresentam o histórico de cada equipamento vendido ao longo dos anos, mediante o cruzamento e a interpretação de dados a partir do *log* de dados de sensores, mensagens de erro e temperatura do motor.

- g) Indicações de possíveis problemas:

É possível prever problemas, habilitando ações preditivas quanto à manutenção, o que gera mais economia e maximiza o tempo de atividade de peças e equipamentos.

Figura 2 - Impacto do uso de inteligência artificial em vendas de produtos

Impacto do uso de inteligência artificial em vendas de produtos



Fonte: Salesforce.

Podemos notar que a inteligência artificial, a arquitetura digital e os inúmeros serviços disponíveis a partir dos recursos do *big data* representam a chamada “diferença que faz a diferença” no protagonismo de antecipação. Como vimos, tal protagonismo é necessário ao desenvolvimento de estratégias que possam ser traduzidas em critérios de excelência no relacionamento desenvolvido em negócios B2B.

Sistemas de CRM

Customer relationship management (em português, gestão de relacionamento com o cliente – CRM) é uma estratégia de negócio voltada para o entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Sobre o ponto de vista tecnológico, o CRM envolve:

- capturar os dados do cliente ao longo de todas as fases de processos que envolvem o cliente e a empresa;
- consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central;
- analisar os dados consolidados;
- distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e
- usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato do cliente com a empresa.

O CRM é uma estratégia de negócios em busca de receita e lucratividade enquanto promove a satisfação e a fidelidade do cliente.

As tecnologias de CRM permitem viabilizar a estratégia bem como identificar e gerenciar relacionamentos com clientes pessoal ou virtualmente.

Softwares de CRM oferecem funcionalidades para empresas em quatro segmentos:

- vendas;
- marketing;
- atendimento ao cliente e
- comércio digital.

Figura 2 – CRM em relação a aplicação



Fonte: Disponível em: <https://fleeg.com/blog/crm/o-que-e-crm/>. Acesso em: 17 set. 2021.

Principais sistemas de CRM

Entre as principais plataformas disponíveis no mercado, podemos citar os produtos de empresas como a Salesforce, considerada a *número 1* nessa área, conforme declaração constante no *site* da empresa. Outras opções são: Tableau CRM, Microsoft Dynamics 365 e Oracle CX.

A utilização de plataformas de CRM deve, contudo, levar em consideração alguns cuidados quanto a funcionalidades, configurações, dimensionamento, entre outros fatores que podem otimizar o investimento, de maneira a proporcionar os resultados significativos (ROCKCONTENT, 2019).

Nesse sentido, duas vertentes de decisão devem ser consideradas na escolha de uma plataforma de CRM:

1. a primeira diz respeito à necessidade de conscientização de todos na empresa quanto à relevância dos resultados advindos de um sistema de CRM – é fundamental o engajamento de todos no processo de alimentação e na constância de uso dos recursos proporcionados pela plataforma como instrumento de competitividade e manutenção de relacionamentos, e
2. a segunda se refere à necessidade de a empresa saber, claramente, quais são os seus objetivos estratégicos em termos de política de produtos e serviços a serem fornecidos e grau de complexidade de negócios atuais e futuros – dessa forma, poderá habilitar a avaliação de porte do sistema de CRM mais adequado bem como saber quais são as funcionalidades requeridas, considerando as necessidades atuais e as projeções de expansão.

Cultura de registro e abastecimento da plataforma

Assim como ocorre em qualquer processo de mudança, a adoção de um sistema de CRM exige que todos os demais processos sejam revisados, de forma a conectarem-se com o processo de alimentação constante do sistema de CRM. Sendo assim, o hábito de registro de dados deve ser adotado por todos na empresa. Caso contrário, o sistema não terá condições de operar plenamente e poderá representar um investimento praticamente perdido.

Um dos principais benefícios do uso constante de qualquer sistema de inteligência de negócios é o aprendizado sobre as inúmeras funcionalidades possíveis a partir da gradativa alimentação do sistema. De um lado, os usuários passam a ter o costume de alimentar o sistema e usar as suas funcionalidades. De outro, o próprio sistema, a partir de determinando volume de informações coletadas, terá condições de produzir novas funcionalidades, que não seriam possíveis sem essa alimentação constante.

Dessa forma, a utilidade e a eficácia de resultados de um sistema de CRM são diretamente proporcionais à cultura de maior uso do sistema. Mediante a contínua alimentação de dados e o crescente compartilhamento de informações entre usuários, cria-se uma espiral ascendente, ensejando as condições técnicas para o surgimento de novas funcionalidades, relatórios e simulações mais consistentes. Como resultado, criam-se estratégias de excelência no relacionamento da empresa com os seus clientes.

Planejamento estratégico *versus* plataforma ideal

Quanto mais se usa um sistema como o CRM, maior é a quantidade de dados processados, criando condições de alimentação para a configuração de novas funcionalidades. Dessa forma, é necessário que a plataforma adotada tenha condições de expansão, evitando-se a limitação de uso e o não aproveitamento pleno do CRM, devido à arquitetura limitada do sistema adquirido.

Há, basicamente, quatro aplicações distintas de plataformas de CRM (AGENDOR, 2018). Vejamos:

a) CRM analítico:

A perspectiva analítica interpreta os dados dos clientes, ajudando os vendedores a entenderem o perfil de cada um e a saberem qual solução mais se adequa às suas necessidades.

b) CRM colaborativo:

Reúne as informações que vêm de todas as equipes da empresa: desde o marketing, passando pelas vendas, pelo desenvolvimento e chegando até o suporte. Desse modo, as equipes têm informações do CRM analítico e operacional, e podem entender e tratar melhor cada oportunidade de negócio.

c) CRM operacional:

Melhora a qualidade do atendimento aos clientes e a resolução dos seus problemas, otimizando as operações (por meio da criação de canais de atendimento adequados, por exemplo). Fazendo isso, a equipe operacional também percebe problemas frequentes nos produtos/serviços ofertados e pode mensurar motivos de perda de clientes.

d) CRM estratégico:

Estuda a competitividade do mercado e as condições de a empresa perceber o que precisa ser feito para superar as outras opções do mercado. Para isso, desenvolve uma estratégia, um objetivo para o futuro, determinando a melhor forma de usar as outras três aplicações do sistema CRM.

Recursos de segmentação e *clusterização*

O processo de segmentação de clientes diz respeito à seleção de características comuns a grupos de clientes, tornando cada um desses grupos um núcleo de clientes com características semelhantes, o que habilita a empresa a trabalhar soluções customizadas para esses grupos.

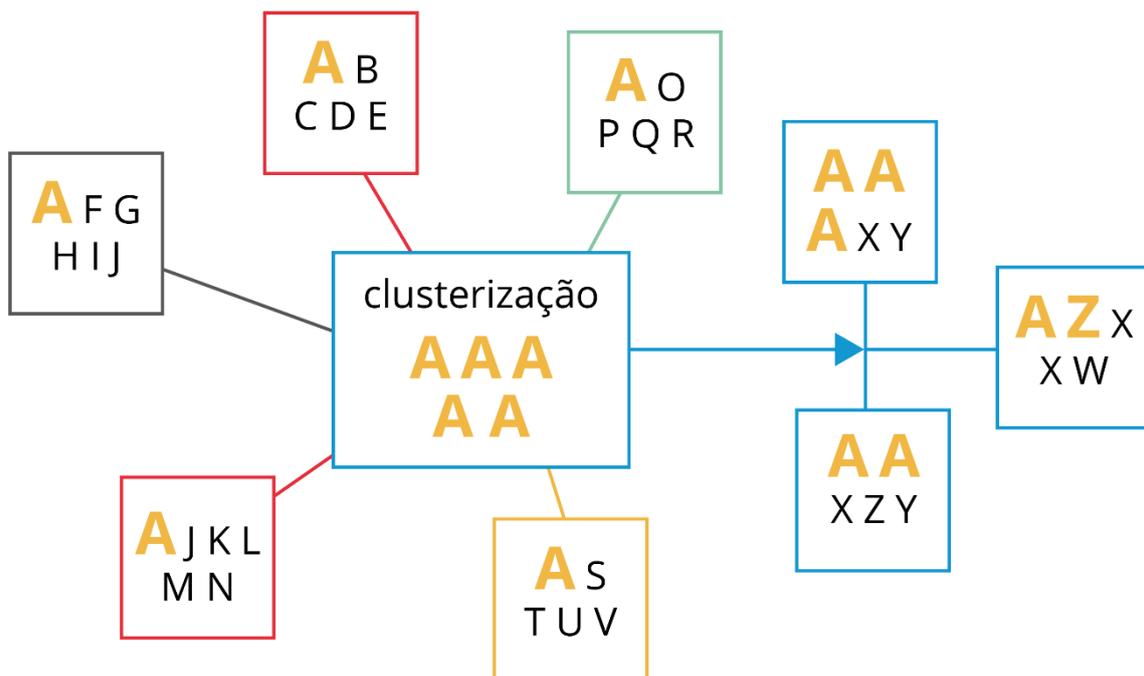
Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.

A *clusterização*, por sua vez, trata, por exemplo, da análise e avaliação de determinada variável constante e comum a diversos segmentos, apesar de o conjunto de variáveis de cada segmento apresentar comportamentos distintos em relação aos demais segmentos. A extração e análise de uma variável comum a vários segmentos pode formar um novo grupo ou *cluster*, possibilitando a avaliação da maior ou menor influência dessa variável no comportamento dos segmentos de origem.

Em outras palavras podemos dizer que a *clusterização* trabalha com a identificação e interpretação de similaridades não triviais, porém comuns ao conjunto de segmentos considerados, o que permitirá a criação de novos segmentos em que essa variável especificamente possa contribuir de alguma forma.

De uma forma mais ampla, podemos dizer que a *clusterização* se baseia nos princípios de métodos hierárquicos, ou seja, métodos de particionamento sucessivo de dados, de forma que possam ser identificados por uma representação hierárquica de agrupamentos, como podemos observar na figura a seguir.

Figura 3 – Segmentação e *clusterização*.



Principais indicadores gerados por plataformas de CRM

Os principais indicadores gerados por plataformas de CRM são os seguintes:

a) Número de oportunidades no *pipeline*:

Essa é a métrica mais básica em um CRM. Devemos avaliar quantas oportunidades estão chegando para cada vendedor, de modo a verificar se o volume está adequado às metas desenhadas para o período.

b) Número de vendas realizadas na semana:

Devemos cruzar o número de oportunidades com o número de vendas realizadas, para ter uma visão da efetividade do vendedor e da qualidade das oportunidades entregues. Esse número ajuda a definir a expectativa para as próximas semanas, como um padrão de qualidade.

c) Valor vendido na semana:

O valor vendido na semana dá previsibilidade para o mês, o que é essencial para acompanhar o alcance das metas do trimestre, por exemplo. Se o valor estiver muito baixo, algo pode ser feito para acelerar as vendas; se o valor estiver mais alto que o esperado, é possível que a meta tenha sido subestimada.

d) Taxa de conversão:

A taxa de conversão é a métrica mais importante para avaliar o vendedor. Ela mede quantas oportunidades o vendedor consegue transformar em venda. Além disso, é uma visão percentual, uma forma mais simples de avaliar, rapidamente, o crescimento ou a queda quando comparado a outros períodos.

e) Número e valor das oportunidades qualificadas com previsão de fechamento para a semana:

Apesar de pouco utilizada, essa métrica é muito importante. Ela depende do domínio que a gestão tem sobre a duração média do ciclo de vendas, de quanto tempo cada oportunidade leva para fechar negócio.

Fatores importantes a serem considerados na escolha da plataforma de CRM

Antes de decidir a respeito da plataforma de CRM a ser utilizada, é necessário considerar fatores como:

a) Condições de interação do sistema:

É importante que as diversas áreas da empresa possam interagir com o sistema e que esse sistema auxilie na manutenção das relações entre departamentos e com a área comercial.

b) Customização e integração:

Sistemas devem poder ser customizados de acordo com as necessidades da empresa e ter recursos de integração com *e-mails*, agendas compartilhadas e mídias sociais, além de adaptarem-se a outros sistemas e plataformas, como: human resource management (HRM), *enterprise relationship management* (ERM), *enterprise resource planning* (ERP) e *supply chain management* (SCM).

c) Capacidade de armazenamento:

Quanto à capacidade de armazenamento, devemos considerar, principalmente, o crescimento de negócios e a necessidade futura de armazenamento.

d) Geração de relatórios e demais informes:

Sistemas devem gerar relatórios e demais informes de maneira funcional, com painéis de controle compreensíveis, como *dash boards* multidisciplinares dedicados.

e) Economia:

É preciso ter muito cuidado com economias quando da tomada de decisão. A empresa não pode estabelecer o investimento com base no dimensionamento atual da empresa. É fundamental entender que o uso da plataforma de CRM é parte da estratégia de crescimento do negócio.

Principais benefícios das plataformas de CRM

Plataformas de CRM proporcionam inúmeros recursos para a geração de informações estratégicas necessárias à eficácia da inteligência de negócios, principalmente em questões voltadas para o estabelecimento de excelência nos relacionamentos com clientes e *prospects*. Esses benefícios podem ser observados em sete principais áreas de gestão:

1. aumento da produtividade de prospecção e otimização dos critérios de identificação e qualificação dos *sales leads*, assim como geração de informações e relatórios gerenciais para o estabelecimento de estratégias de conversão de *suspects* em *prospects* e, posteriormente, em clientes, clientes prioritários e, finalmente, clientes *key accounts*;
2. produção de informações e relatórios gerenciais que possam ser compartilhados por várias áreas da empresa em tempo real, proporcionando uma visão ampla sobre a situação de um negócio específico. Dessa forma, profissionais de diversas áreas podem saber o que está acontecendo em tempo real e participar dos debates para a construção da tomada de decisão;
3. melhor gerenciamento e obtenção de informações, em tempo real, sobre custo de vendas por cliente, custo de produto por cliente, margem de contribuição de cada produto, custo de vendas por cliente, produtividade e custos de cada vendedor bem como outras informações necessárias à gestão e ao planejamento das operações comerciais;

4. maior facilidade de interpretação das informações gerenciais mediante mapas, fluxos, gráficos e outros instrumentos utilizados para configuração de *dashboards* de fácil visualização e entendimento bem como acessíveis remotamente, mediante aplicativos, o que habilita a conexão com as demais áreas da empresa e proporciona maior integração na tomada de decisões solidárias e em tempo real;
5. redução do custo da “não qualidade” no relacionamento comercial, mediante o melhor entendimento das necessidades e expectativas do cliente, visando à sintonia do relacionamento a partir da identificação da cultura organizacional do cliente, das suas crenças e dos seus valores corporativos, normas de conduta, questões de *compliance*, entre outros aspectos. Incluem-se nesse particular, o mapeamento do jogo de forças com o cliente e a definição a respeito de quem opina e decide;
6. inovação em serviços não convencionais para o atendimento de clientes. Como a plataforma de CRM aperfeiçoa, progressivamente, os mecanismos de entendimento sobre o negócio do cliente e sobre o mercado atendido por esse cliente, a empresa pode, por exemplo, desenvolver relatórios gerenciais sobre o mercado em que o cliente atua, entre outros serviços inovadores de relacionamento não convencional e
7. condições de desenvolvimento da gestão de valor da marca, o que ocorre como resultado da melhoria dos serviços de atendimento aos clientes, do conhecimento mais acurado do cliente e do seu mercado bem como de estratégias de relacionamento com os demais públicos formadores de opinião.



MÓDULO III – RELACIONAMENTO E RETENÇÃO DE CLIENTES B2B

Este módulo apresenta os principais fundamentos do relacionamento com o cliente e da sua fidelização, sob a perspectiva do conceito denominado *customer centricity*. Tal conceito se refere a colocar o cliente no centro das atenções, no centro da estratégia e do propósito de existência da empresa. Sendo assim, apresentaremos uma ampla análise dos instrumentos quantitativos e qualitativos utilizados na avaliação e no desenvolvimento dos diversos estágios de evolução do relacionamento com clientes.

No artigo *Megamarketing*, publicado pela Harvard Business Review, o professor Philip Kotler chama atenção para a mudança no jogo de forças existente na equação mercadológica, demonstrando que não somente os concorrentes podem desviar a atenção do cliente em relação ao que a empresa oferece. Nesse sentido, os quatro Ps (produto, preço, promoção e pontos de venda) da relação empresa-cliente somam-se a mais dois Ps: público formador de opinião e poder (KOTLER, 1986, p. 2).

Figura 4 – Megamarketing



O quinto P, público formador de opinião, diz respeito ao público que não consome o produto ou serviço da empresa, mas tem muita influência sobre quem consome. Nesse grupo, enquadram-se os seguintes públicos :

- mídias sociais;
- rádio e TV;
- imprensa;
- ONGs;
- igreja;
- sindicatos;
- fornecedores;
- canais de distribuição;
- confederações de indústrias;
- autoridades no assunto;
- figura públicas;
- agências de publicidade e
- empresas de relações públicas.

Já o sexto P se refere ao poder de setores representativos da sociedade para influenciar ou mesmo alterar a dinâmica do mercado, mediante alterações de normas legais vigentes, favorecendo ou dificultando o consumo e a venda de produtos e serviços bem como beneficiando ou prejudicando interesses de grupos específicos, como ocorreu quando houve a aprovação de leis sobre a política de remédios genéricos.

No sexto P, enquadram-se todos os intervenientes do quinto P, que exercem pressão sobre os outros integrantes do sexto P, como políticos, lobistas e advogados.

Basicamente, os integrantes do quinto e do sexto P se agregam aos demais *stakeholders* que compõem o ecossistema existente entre a empresa e o cliente, tornando-se fundamentais para as considerações quanto à avaliação das oportunidades e ameaças que esses intervenientes podem exercer sobre a estratégia de relacionamento da empresa com os seus clientes.

Customer centricity

No módulo I, apresentamos a evolução do relacionamento da empresa com o mercado ao longo do tempo. Nele descrevemos as características de posicionamento das empresas com orientação para o produto, a mudança para o relacionamento orientado para vendas, a evolução em direção à orientação para o cliente e, finalmente, a orientação atual, em que toda a estratégia mercadológica está projetada para o relacionamento com os *stakeholders* integrantes do ecossistema existente entre a empresa e o cliente.

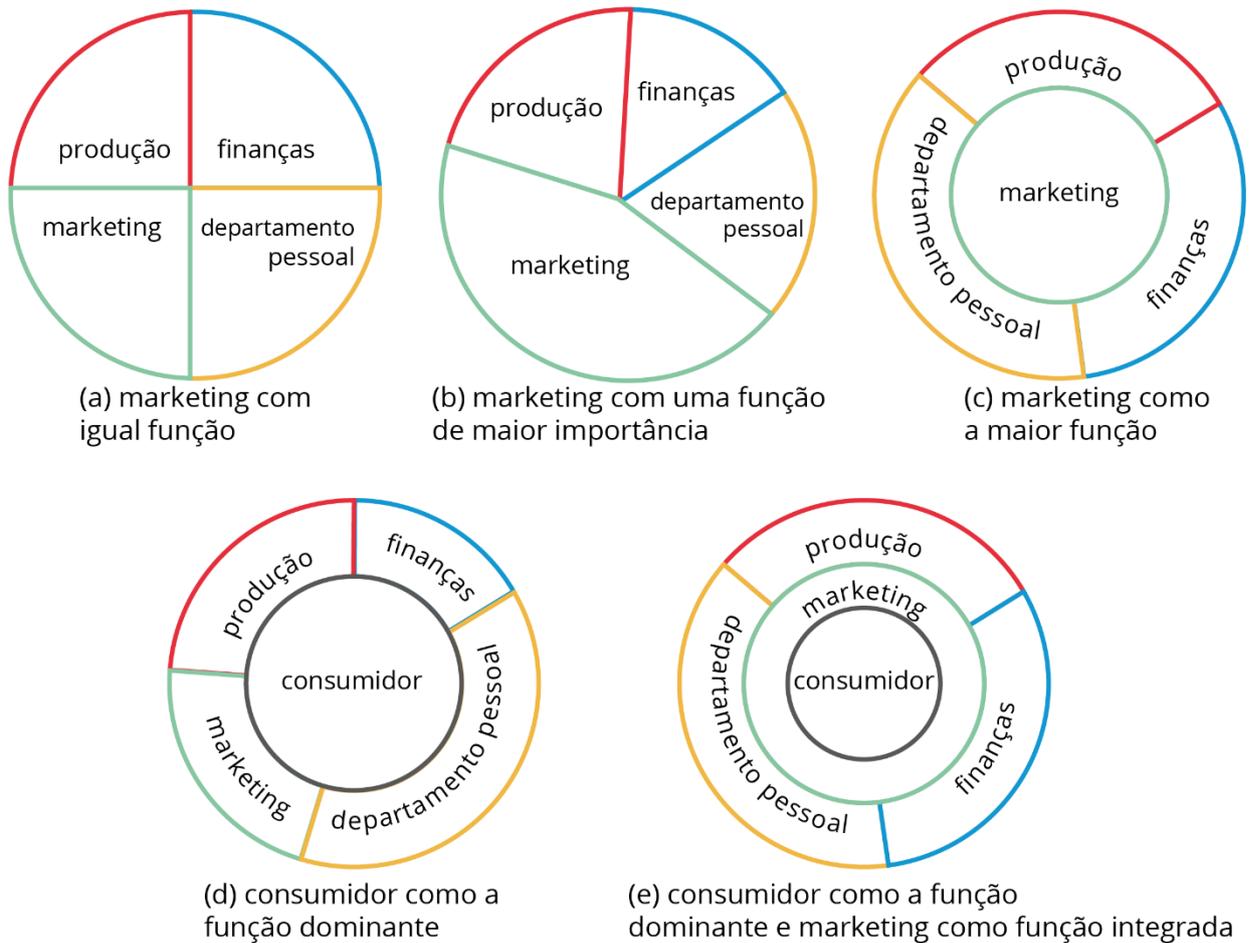
A partir dessa visão, é possível desenvolver ações conjuntas com os clientes e demais parceiros, em busca de soluções inovadoras. Como vimos, isso deve ser feito mediante ações de desenvolvimento de produtos que se realizem por intermédio de sistemas de cocriação, engenharia e produção compartilhadas, sistemas inovadores de logística integrada, etc.

No entanto, o principal alicerce dessa arquitetura é o engajamento de todos na empresa, considerando que a figura mais importante da organização não trabalha nela: o cliente.

Cliente no centro da empresa

Philip Kotler, no seu tradicional livro *Administração de marketing* (2000), apresenta a evolução da gestão das empresas em relação ao cliente, passando por todos os posicionamentos praticados pelas empresas ao longo do tempo até chegar ao ponto de considerarem o cliente como principal foco das suas ações estratégicas.

Figura 5 – Papel do marketing na empresa.



A visão de Kotler quanto ao posicionamento em relação ao cliente vai ao encontro do conceito de *customer centrality*, pois busca colocar o cliente no centro das atenções, fazendo com que os ajustes e a sintonia das ações estratégicas da empresa sejam concebidos em função da experiência da jornada do cliente no seu relacionamento com a empresa. Tudo isso em tempo real, graças à tecnologia digital e à inteligência artificial (FADER, 2020).

A própria concepção e o desenho das plataformas de CRM privilegiam a aplicação do conceito de centralidade no cliente. Além disso, no âmbito das relações existentes no mercado B2B, torna-se crucial o total conhecimento do cliente, uma vez que esse segmento apresenta características muito peculiares, tornando ainda mais complexa a modelagem das estratégias a partir do comportamento dos clientes.

Customer centricity em negócios B2B

A relevância do conceito de *customer centricity* no segmento de negócios B2B pode ser observada nas seguintes evidências:

- grandes clientes estão cada vez mais fortes e exigentes, demandando soluções personalizadas, o que implica conhecer a cultura do cliente, os seus objetivos estratégicos, o mercado em que atua, os seus próprios clientes, etc.;
- as fusões e aquisições de empresas diminuem o número de clientes, acirrando a concorrência entre fornecedores. Nas fusões, elimina-se a duplicidade de processos, com a redução de custos operacionais. Geralmente, cria-se, uma central única de compras, o que leva à concentração de todas as operações em um único núcleo e, portanto, ao trabalho com maiores volumes de compra, à obtenção de maior poder de negociação e, obviamente, à redução do número de fornecedores;
- os clientes entenderam a importância estratégica da área de compras e os benefícios de parcerias sustentáveis com fornecedores que estejam dispostos a investir em clientes para obtenção de resultados e benefícios de médio e longo prazos, ao invés de trabalharem com fornecedores em operações episódicas;
- no segmento B2B, a avaliação de uma oferta é uma atividade muito complexa, uma vez que, dificilmente, a escolha de fornecedores, ou mesmo a decisão de quem comprar, está a cargo de uma única pessoa;
- diferentes áreas do cliente apresentam interesses distintos em relação a determinado produto ou serviço, até como consequência da natureza das suas atividades, responsabilidades e diferentes índices de produtividade e
- produtos e soluções são cada vez mais semelhantes entre concorrentes. Sendo assim, é necessário conhecer as necessidades tanto evidentes quanto latentes do cliente, os seus desejos e novos projetos, de modo a formular soluções inovadoras que façam sentido para ele. O custo de atendimento/serviços aumenta exponencialmente quando a empresa não conhece o que é, realmente, valor para o cliente.

Implantação de sistemas de *customer centricity*

A execução de estratégias sustentáveis que coloquem o cliente no centro das atenções depende, primeiramente, do realinhamento da cultura de toda a organização quanto ao entendimento de que a empresa existe para gerar e reter clientes rentáveis, por intermédio de ações de excelência voltadas para o relacionamento com esses clientes.

Um exemplo paradigmático dessa cultura de excelência de relacionamento com clientes pode ser observado nas declarações de visão e missão da Amazon, já vistas anteriormente. Como pudemos perceber, a empresa tem como conceito básico a operação centrada no cliente. Conta-se que essa ideia foi escrita em um guardanapo pelo CEO Jeff Bezos e ainda permanece como uma parte viva e ativa da Amazon.

O conceito de colocação do cliente no centro das atenções da empresa é amplamente difundido na atualidade, tendo como uma das principais referências o livro *Customer centricity* (2020), publicado pelo professor Peter Fader, da *Wharton School* (Universidade da Pensilvânia). Na obra, o autor debate a necessidade de considerar a jornada do cliente como base das ações estratégicas da empresa, visando à sua fidelização e à sustentabilidade de negócios rentáveis.

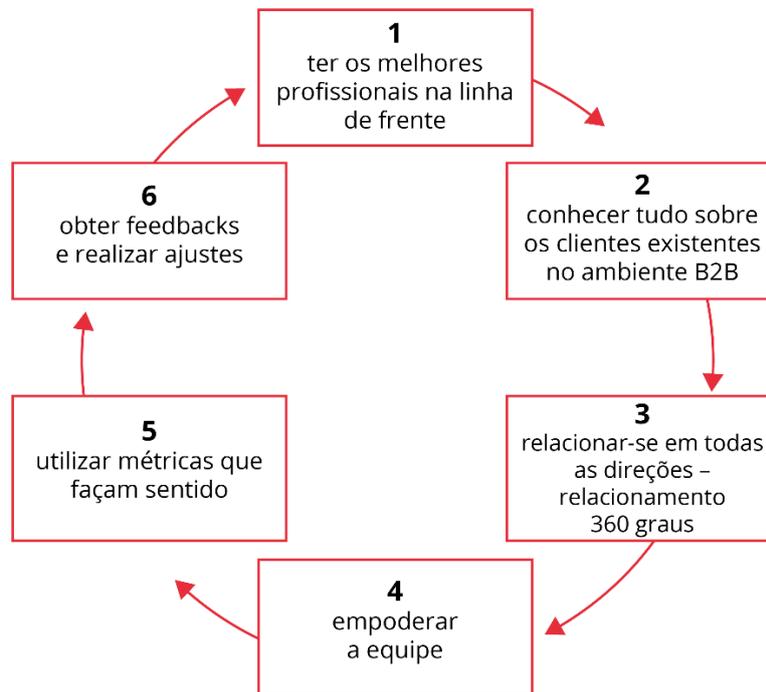
Entre as inúmeras vantagens da estratégia de colocar o cliente no centro das operações da empresa, podemos citar o fato de que a empresa passa a conhecer melhor o seu cliente, podendo ajustar a estratégia de atendimento e, conseqüentemente, reduzir o custo gerado pela não qualidade de atendimento. Outro benefício diz respeito à redução do custo de aquisição de clientes (CAC) assim como ao aumento do *life time value* (LTV), itens que estudaremos adiante.

Seis frentes de ação dos sistemas de *customer centricity*

O desenvolvimento eficaz de uma política baseada em princípios de *customer centricity* pode ser desenvolvida a partir de seis frentes estratégicas (ROCKCONTENT, 2019):

1. ter os melhores profissionais na frente de contato com o cliente;
2. conhecer, de fato, o cliente – o seu modelo de negócios, os produtos e serviços que ele oferece aos seus próprios clientes, a sua estrutura de gestão e de decisão, e, obviamente, as suas necessidades em termos de produtos e serviços;
3. ter um estreito contato com todos os *stakeholders* do ecossistema entre a empresa e o cliente, utilizando todos os meios de comunicação e recursos tanto *on-line* quanto *off-line*;
4. criar e reter uma equipe de colaboradores que esteja, efetivamente, engajada com o propósito de orientar todas as ações para o atendimento ao cliente;
5. desenvolver um sistema de métricas que permita medir o *pulso* dos negócios e da relação com o cliente em tempo real e
6. saber não somente analisar, interpretar e medir, mas ter agilidade nos ajustes de rota, de forma a *subir a régua* da excelência no relacionamento ao cliente.

Figura 6 – Customer Centricity



Veremos, a seguir, cada uma dessas linhas de frente com mais detalhes.

Ter os melhores profissionais na linha de frente, atuando como agentes de mudança

Uma das principais características do relacionamento comercial próprio do segmento B2B é o tempo de maturação de uma venda. O processo, de longa duração, começa com inúmeras visitas ao cliente e reuniões cujo objetivo inicial é mapear *quem é quem* no cliente e desenvolver o relacionamento interpessoal com pessoas-chave. Em seguida, iniciam-se as tratativas sobre aspectos técnicos e sugestões de produtos e serviços que possam melhor atender à demanda original do cliente.

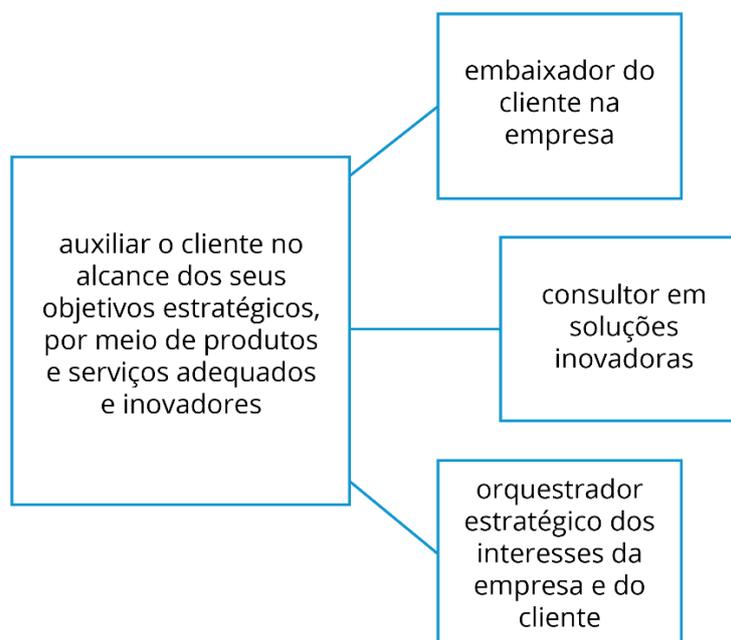
Essa fase representa as bases iniciais de um relacionamento duradouro e deve sempre ser conduzida por uma equipe que tenha um perfil de liderança empreendedora. Uma equipe composta de profissionais com competência para lidar com conflitos, alto senso de visão de oportunidades, capacitados e empoderados para tomar decisões em tempo real quando da identificação de situações que possam ensejar proposições de interesse da empresa em relação às demandas identificadas.

Um processo bem conduzido nessa fase inicial do relacionamento produzirá alicerces consistentes para criação de relacionamentos e vínculos duradouros com o cliente.

Como vimos, os negócios B2B são caracterizados por operações de maturação de longo prazo, exigindo permanente contato entre empresa e cliente. Sendo assim, espera-se que seja um relacionamento o mais harmonioso possível, apesar de sabermos que, em qualquer relacionamento de longa duração, sempre existirá a necessidade de ajustes por força de conflitos de interesse, divergências e outros pontos de atenção.

Cabe à equipe de linha de frente cuidar da qualidade das relações entre o cliente e a empresa. Os colaboradores da linha de frente devem operar como representantes da empresa junto ao cliente, tendo também a incumbência de atuar como agentes de mudança no ambiente interno da sua própria empresa, até por serem os que têm mais contato com o ambiente externo e estarem em melhores condições de trazer a realidade do mercado e do cliente para dentro da empresa.

Figura 7 - Os melhores na linha de frente



Sendo assim, os colaboradores da linha de frente têm como principal papel auxiliar o cliente no alcance dos seus objetivos estratégicos, por meio de produtos e serviços adequados e inovadores, operando como:

- os embaixadores dos clientes dentro da empresa;
- consultores na proposição de soluções inovadoras e
- orquestradores estratégicos dos interesses da empresa e do cliente.

Conhecer tudo sobre os clientes existentes no ambiente B2B

Ao longo desta apostila, demonstramos diversas vezes a relevância de conhecer o cliente em todas as suas dimensões de comportamento, modo de pensar e agir, necessidades manifestas e latentes, desejos, etc. A própria decisão estratégica de colocar o cliente no centro das atenções já denota a importância e prioridade de conhecer o cliente na sua totalidade.

No segmento de negócios B2B, conhecer o cliente na sua totalidade constitui um processo complexo, uma vez que as empresas possuem áreas com interesses e prioridades distintos. Isso provoca visões diferentes sobre as opções existentes para solucionar problemas, como quando é necessário adquirir um produto ou serviço, por exemplo (HUTT, 2003).

A tomada de decisão nas empresas depende de pessoas ou áreas que opinam, avaliam e, muitas vezes, não chegam a ter o poder de aprovação sobre uma compra, mas têm o poder de veto. Esse aspecto é muito relevante quando da avaliação dos agentes decisores no relacionando de negócios do segmento empresa-empresa.

Pode-se dizer que, no ambiente de negócios B2B, há seis grupos de decisão que opinam, avaliam e, muitas vezes, não detêm o poder de dizer sim, mas podem dizer não. Esses grupos são os seguintes:

a) Grupo de usuários do produto ou serviço:

Constituídos de pessoas ou áreas que têm contato direto com o produto ou serviço em consideração. A opinião desse grupo é importante porque ele usará o produto ou serviço.

Esse grupo tem a possibilidade de expressar a sua opinião, mas, na maioria das vezes, não tem poder de aprovação final. Pode, contudo, influenciar tanto a aprovação quanto o veto.

b) Grupo de influência técnica:

Neste grupo, enquadram-se as áreas de engenharia, manutenção, projetos, financeiro, gestão do capital humano e demais setores que opinam tecnicamente, até com mais relevância que o grupo de usuários.

O parecer desses grupos tem mais força de veto que de aprovação.

c) Grupo de influência externa:

Apesar de não ser formado por membros do cliente, esse grupo tem influência direta na tomada de decisão de compra do produto ou serviço em consideração. Nele entram os stakeholders externos, como os formadores de opinião junto ao público consumidor, órgãos reguladores que tratam de questões ambientais e de segurança do trabalho bem como entidades de classe do setor a que o cliente pertence, que poderão estabelecer normas técnicas a serem seguidas, obrigatoriamente, pelos fornecedores. Fazem também parte desse grupo os sindicatos de funcionários, que poderão exigir a troca de fornecedores por alegações de risco à saúde dos funcionários ou acidentes de trabalho, por exemplo.

d) Comitê de aprovação do negócios:

Enquadram-se nesse grupo as áreas estratégicas para a tomada de decisão. Tal grupo pode ser composto de membros dos demais grupos já mencionados e tem forte poder de decisão quanto a vetos e aprovações. São áreas como as de diretoria, conselho de administração, conselho fiscal, planejamento estratégico, auditoria e *compliance*.

e) Grupo de desenvolvimento de fornecedores e de compras:

Atualmente, entende-se que as atividades de desenvolvimento de fornecedores e negociação de compras deixaram de ser operacionais e passaram a ser ações de cunho estratégico.

Nas últimas décadas, houve uma avanço expressivo na profissionalização dos integrantes das áreas de compra das empresas. Ações como desenvolvimento de produtos e soluções personalizadas, redução do número de fornecedores e parcerias de cocriação passaram a fazer parte do *checklist* das áreas de suprimentos do cliente B2B, que, anteriormente, restringiam-se à verificação de preços, à negociação de descontos e às demais ações comerciais.

f) Grupo de barreiras à entrada ou atrapalhadores:

Muita atenção deve ser dada pela empresa ao avaliar o ambiente organizacional do cliente. Esse grupo é formado por integrantes de todos os demais grupos que não têm a intenção de trabalhar com as opções que a empresa está negociando.

Alguns integrantes do grupo de usuários, por exemplo, podem não querer trabalhar com um novo produto ou serviço oferecido, uma vez que já estão habituados com as soluções do fornecedor atual. Os integrantes do grupo de influência técnica, por sua vez, podem colocar algum obstáculo técnico ou fazer novas exigências, com o intuito de dificultar a troca de fornecedor, seja por desconhecerem os benefícios que a empresa oferece ou por estarem acostumados a trabalhar como o atual fornecedor, entre outras razões.

Relacionar-se em todas as direções – relacionamento 360 graus

Philip Kotler, no seu livro *Marketing 4.0* (2017), enfatiza a necessidade de comunicação com todos os agentes intervenientes no ecossistema existente entre a empresa e o cliente. Isso deve ser feito mediante a constituição de uma rede de conexão que proporcione um fluxo de comunicação simultânea entre todos os canais *on-line* e *off-line*. Essa rede de comunicação conhecida pelo termo *omnichannel*.

Uma pesquisa global da McKinsey & Company (2020) mostra que o cliente B2B utiliza até 20 canais (digitais e tradicionais) para se informar sobre detalhes de produtos e comparar preços. Esse cliente faz buscas no Google, consulta catálogos, tira dúvidas por *chat* e, no estágio mais avançado da sua jornada, conversa com o representante comercial por *e-mail*, telefone, WhatsApp ou pessoalmente, de modo a customizar a sua compra e acertar as condições tanto de pagamento quanto de entrega. Saber lidar com essa complexidade é fundamental para garantir vendas nos médio e longo prazos.

Esse sistema fornece os meios necessários à presença mercadológica da empresa bem como faz com que o mercado melhor compreenda a proposição de valor oferecida pela empresa e a forma como pretende entregar esse valor ao cliente.

Em um ambiente de informação volátil e de mudanças constantes, torna-se vital o desenvolvimento de vasos comunicantes nesse ecossistema, de forma que a empresa possa ajustar o seu posicionamento estratégico em tempo real.

Uma boa gestão *omnichannel* proporciona inúmeros benefícios no que se refere à política de *customer centricity*. Nesse sentido, a empresa Salesforce (2020), líder em sistemas de CRM, enfatiza os seguintes aspectos e vantagens das boas práticas voltadas para políticas de *omnichannel*:

a) Otimização do *life time value* (LTV):

Segundo pesquisa apontada pela Salesforce, na Europa, as empresas que adotaram políticas de *omnichannel* aumentaram a vida útil do relacionamento com os seus clientes em 53%.

b) Acesso a novos clientes em outros segmentos de interesse:

Empresas passaram a conhecer novos clientes e novas aplicações dos seus produtos, graças à comunicação *omnidirecional* dos vasos comunicantes *on-line* e *off-line*, mediante a interpretação de dados por sistemas de CRM. Sem o recurso do *omnichannel*, essa expansão de benefícios não seria possível.

c) Aumento da eficácia operacional:

Um dos principais benefícios da fluidez da informação é a acuracidade de dados, que permite a redução do custo da não qualidade, proveniente de erros e retrabalhos resultantes da falta de dados precisos. Com a informação fluída e os sistemas alimentados por dados precisos e atualizados, torna-se possível a tomada de decisões assertivas, mediante a combinação dos recursos dos sistemas de *omnichannel* com os dados interpretados pelos sistemas de CRM.

d) Aumento das vendas:

Segundo uma pesquisa apresentada no artigo *A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works* (SOPADJIEVA, 2017), publicado pela *Havard Business Review*, os usuários de sistemas *omnichannel* passaram 10% mais de tempo em atividades de compra *on-line* quando comparados a clientes que não usam esse sistema de comunicação.

O mesmo artigo ressalta que 57% das empresas que operam no sistema *omnichannel* consideram esse recurso fundamental para o estabelecimento do relacionamento com clientes, visando ao crescimento de negócios sustentáveis.

e) Eficácia no controle de estoques e inventário:

O sistema de *omnichannel* permite o fornecimento de informações que podem auxiliar as funções de sistemas de ERP, *business intelligence*, *sales force automation*, etc. no que se refere à administração de estoques e inventários. Pode-se identificar, com agilidade, a falta de produtos em um terminal e a existência de excesso em outro, por exemplo, facilitando a movimentação para abastecimento dos pontos certos.

Nesse exemplo, podemos perceber que há uma otimização de faturamento, pois, se o produto não estiver no ponto certo, a empresa deixará de entregar e efetuar a venda. Nesse caso, além do prejuízo por não efetuar a venda, a empresa carregaria o custo de um produto acabado em estoque, mas em um ponto de baixa demanda, sem contar os aspectos intangíveis, como a frustração do cliente B2B, seja uma rede de supermercados ou um cliente industrial que ficou sem o produto.

f) Omnichannel e inbound marketing:

Os sistemas de *omnichannel* permitem uma expressiva variedade de ações promocionais e de relacionamento comercial. Segundo Kotler (2017), mediante a utilização de todos os recursos e instrumentos disponíveis, essas ações promovem, basicamente, resultados em duas categorias:

- ***outbound marketing* ou “*push marketing*”** – com ações promovidas pela empresa ou pelos seus prepostos em direção ao cliente e aos demais intervenientes, no sentido de chegar até o cliente por intermédio de recursos como propaganda, telemarketing, WhatsApp, SMS, *road shows* e venda pessoal, e
- ***inbound marketing* ou “*pull marketing*”** – com ações de promoção e comercialização cujo propósito é atrair o cliente por intermédio de recursos como *blogs*, *banners*, YouTube e publicidade.

Enquanto o *outbound marketing* está dirigido à conversão do cliente em ações de curto prazo, o *inbound marketing* se volta para a atração, a superação de expectativas, o encantamento, a criação da intimidade e a retenção de clientes.

Quadro 2 - *Inbound & outbound marketing*

	<i>inbound marketing</i>	<i>outbound marketing</i>
objetivo	atrair o cliente	convencer o cliente
estratégia comercial	voltada para informar, educar, enviar mensagem com conteúdo, publicidade	voltada para vender, convencer por meio de propaganda e venda pessoal
propósito da comunicação	atrair o cliente para a empresa	apresentar a empresa ao cliente
estilo de comunicação	de mão dupla – a empresa comunica e, ao mesmo, tempo ouve o cliente	dirigida ao cliente
meios de comunicação	mensagem com conteúdo de interesse, <i>sites</i> de busca e SEOs	propaganda, <i>call centers</i> ativos, <i>e-mails</i> , <i>outdoors</i>
qualidade da mensagem	customizada, inovadora e criativa	voltada para comparação com outras opções, com baixa eficácia de resultados
custo do composto promocional	menor custo na relação comunicação <i>versus</i> conversão	alto custo na relação comunicação <i>versus</i> conversão

Por intermédio da combinação entre *omnichannel* e sistemas de CRM ativos, a empresa pode desenvolver mecanismos de *inbound marketing* que proporcionem as condições ideais para uma estratégia de *customer centricity*.

O termo *inbound*, em inglês, tem o sentido de “*traveling toward a particular place, especially when returning to the original point of departure*”, o que poderia ser traduzido como “voltar ao local de origem”. Já o termo *inbound marketing* poderia ser traduzido como “relacionamento que traz o cliente até nós”.

As estratégias de *inbound marketing* têm por finalidade a atração do cliente e dos demais intervenientes, de maneira que as ações e os estímulos despertem o interesse do público-alvo, retornando na forma de negócios para a empresa.

Figura 8 – Fluxo de atração *inbound marketing*.



Empoderar a equipe

O quarto e não menos importante fator necessário à construção de um modelo de negócios segundo o conceito *customer centricity* diz respeito à coesão, à sintonia e ao comprometimento de todos os colaboradores da empresa em torno desse conceito.

Por todas as evidências já indicadas, o cenário atual apresenta mudanças constantes, exigindo ajustes e antecipações. Nesse sentido, apesar de todos os recursos da inteligência artificial, sempre será necessária a presença do fator humano, que deve estar capacitado e sentir-se empoderado para tomada de decisões em tempo real, seja na alimentação do sistema, na interpretação dos diagnósticos ou no relacionamento com os clientes.

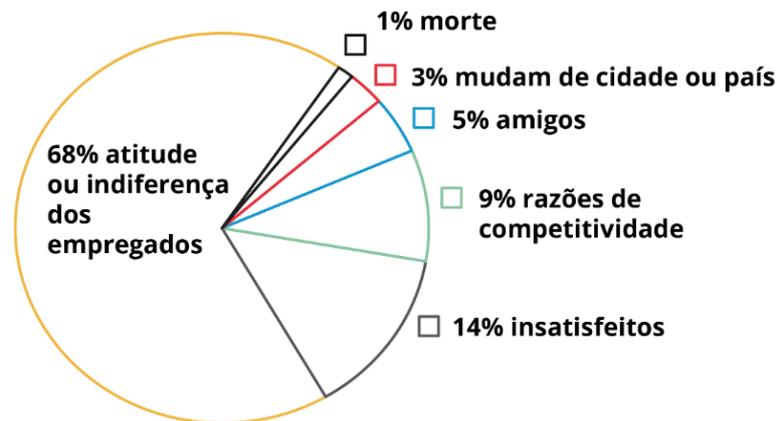
A própria evolução da gestão do conhecimento evidencia a importância de uma cultura organizacional voltada, primeiramente, para mudanças constantes como base para a criação de uma cultura baseada no modelo *customer centricity*. Nesse sentido, as empresas deixaram de referir-se aos colaboradores como recursos humanos para os considerar como capital humano. De fato, os colaboradores representam um dos mais importantes patrimônios de uma empresa: a imaginação humana, um capital cujo potencial de crescimento é exponencialmente infinito.

A própria expressão ROI, criada como referência à avaliação de investimentos, passa a significar “retorno sobre o intangível”, referindo-se à criatividade e à capacidade de os colaboradores produzirem soluções inovadoras a partir de diagnósticos gerados pela plataformas de CRM e demais sistemas de inteligência artificial.

$$ROI = \frac{\text{receita} - \text{intangível}}{\text{intangível}} \times 100$$

Pesquisas sobre a jornada do cliente, como a de LeBoeuf (2000), apontam que 68% dos consumidores deixam de comprar da empresa em função do mau atendimento. Trata-se de um percentual expressivo no composto total sobre perdas de clientes. O segundo motivo, referente à insatisfação quanto ao produto comprado, registra um índice de apenas 14%.

Figura 9 – Como ganhar clientes e mantê-los para a vida.



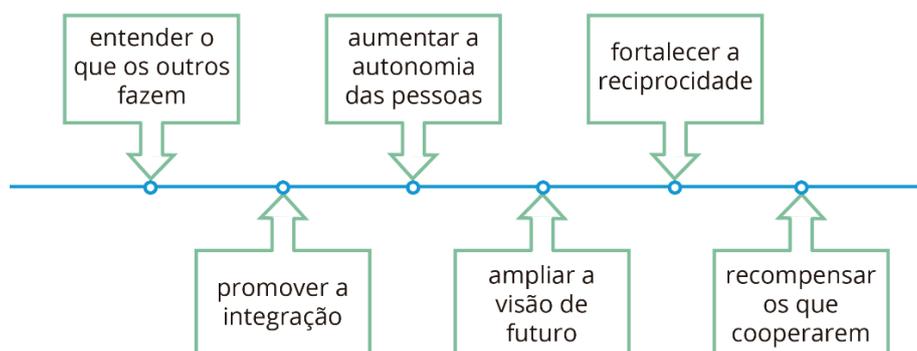
Fonte: LeBoeuf (2000).

Em 2013, em um evento promovido pela organização americana de conferências TED, o consultor francês Yves Morrieux realizou uma apresentação sob o título *Quando o trabalho começa a ficar complexo, seis regras para simplificá-lo*. Nessa apresentação, Morrieux enfatiza a necessidade de coesão entre as equipes e a importância do diálogo entre as áreas para o entendimento da interdependência das ações de cada colaborador em relação ao resultado final.

Por meio do diálogo e do entendimento do propósito das suas tarefas, as equipes poderão criticar, avaliar e repensar os processos de forma constante, eliminando tudo aquilo que não agrega valor, reduzindo burocracias e reduzindo custos operacionais, em uma abordagem típica de políticas de métodos ágeis.

As seis etapas preconizadas por Morrieux são as seguintes:

Figura 10 – Seis etapas de Morrieux



Vejam, a seguir, cada uma dessas etapas com mais detalhes:

a) Entender o que os outros fazem:

Conhecer o que os seus colegas fazem e vice-versa, para que cada um possa entender a interdependência com os resultados de outras áreas a partir do que cada um realiza.

b) Promover a integração:

Ao conhecer o que cada colega faz e saber por que ele faz o que faz, aumenta-se a integração e a reciprocidade entre as áreas.

c) Aumentar a autonomia das pessoas:

Como todos estarão integrados de forma colaborativa, conhecendo o que o outro faz, cria-se um ambiente de proatividade e eliminam-se atividades que não agregam valor ao resultado final, com a diminuição de controles e processos desnecessários.

d) Ampliar a visão de futuro:

A autonomia gerada a partir desse estágio aumenta o empoderamento individual e da equipe, permitindo e motivando o surgimento de iniciativas inovadoras, como melhorias na arquitetura da execução dos processos, visando à redução do tempo de entrega de atividades, à eliminação de retrabalhos e à diminuição do custo da não qualidade, o que, em resumo, resultará em melhores condições de entrega de valor aos clientes.

e) Fortalecer a reciprocidade:

Com a evolução desse sistema, aumenta-se a integração entre os colaboradores e as áreas, em um processo sistêmico que proporcionará um “*looping* de proatividade” e de melhoria contínua, com o compartilhamento de visões, crítica e revisão de pontos de atenção em tempo real, em um ambiente típico de realização de métodos ágeis para o alcance dos objetivos propostos.

f) Recompensar os que cooperarem:

Nesse processo contínuo, haverá, automaticamente, a maior coesão dos membros da equipe, possibilitando a entrega de recompensas aos que colaborarem e participarem proativamente da construção de resultados em prol do propósito principal: ter o cliente no centro das atenções.

Utilizar métricas que façam sentido

A celebre frase “Tudo aquilo que não conseguirmos medir não conseguiremos controlar”, citada por Peter Drucker no seu histórico livro *The practice of management* (1954), ressalta a relevância de utilizar medidores no desenvolvimento pleno do conceito de *customer centricity*, visando à colocação do cliente no centro das atenções da empresa.

Esse posicionamento estratégico pode ser observado na declaração de missão da Amazon, que, como vimos, indica a sua vocação para sempre *subir a régua* quando o assunto é garantir a excelência do atendimento aos seus clientes. Essa melhora no atendimento, considerando o nível de excelência preconizado pela Amazon, depende de *feedbacks* em tempo real, por intermédio de instrumentos que possam sinalizar a dinâmica de todas as variáveis da relação da empresa com os seus clientes e demais *stakeholders*.

Por meio de recursos disponibilizados por sistemas de CRM, é possível medir, avaliar, diagnosticar e, principalmente, obter dados para tomada de decisões que permitam *subir a régua*, buscando a excelência do relacionamento em vendas com atuais e futuros clientes.

Entre os principais medidores existentes, destacamos os seguintes:

a) Custo de aquisição de clientes (CAC):

Quanto custa cada cliente para a empresa? Nem sempre o volume de clientes significa a obtenção de clientes rentáveis. Nesse sentido, é necessário medir o resultado de cada operação, para que a empresa possa desenvolver ações corretivas.

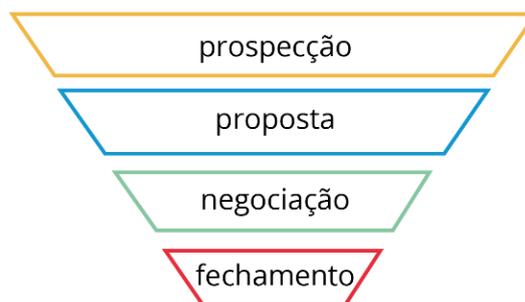
Uma das métricas utilizadas nesse sentido é o **custo de aquisição de clientes** (CAC), que mede o esforço da empresa na abertura de novos clientes.

Para calcular o CAC, levam-se em consideração os custos diretos inerentes ao grupo de clientes em análise, incluindo-se as despesas de desenvolvimento desses clientes bem como despesas com mídia, *road shows*, verbas de representação, comissão de vendedores, salários, viagens e todos os demais custos inerentes à venda. De uma forma geral, somam-se todas as despesas ocorridas ao longo das diversas fases do funil de vendas, dividindo-as pelo número de novos clientes.

$$CAC = \frac{(\text{despesas em marketing} + \text{despesas em vendas})}{\text{número de novos clientes}}$$

Figura 11 – Custo de aquisição de clientes

- salários;
- comissões de venda;
- aquisição de software de relacionamento;
- anúncios pagos (mídia tradicional ou on-line);
- links patrocinados;
- eventos de divulgação da marca;
- marketing digital e
- infraestrutura oferecida aos vendedores.



O resultado definirá o índice de produtividade na abertura de um novo cliente. Essa informação poderá ser cruzada com outros medidores, principalmente com as métricas de *churn rate* (saída de clientes) e *life time value* (LTV).

b) *Churn rate* (saída de clientes):

Trata-se de uma métrica que aponta o índice de clientes e de receitas. O cálculo do *churn rate* é feito a partir da divisão do número de clientes perdidos em determinado período pelo total de clientes existente no início do período em consideração.

Figura 12 – Métricas de *churn rate* (saída de clientes)

$$\text{churn\%} = \frac{\text{total de clientes}}{\text{total de clientes ativos no período} \times 100} \quad 20\% = \frac{200}{1000 \times 100}$$

$$\text{MRR churn} = \text{sum} \begin{matrix} \text{(receita dos produtos} \\ \text{ou serviços cancelados)} \end{matrix} \quad 9\% = \frac{40.500,00}{40.000,00 \times 100}$$

MRR churn = monthly recurring revenue
(receita recorrente mensal)

c) Life time value (LTV):

O LTV é, seguramente, um dos medidores com resultados de maior relevância, pois soma o número de negócios realizados pela empresa com determinado cliente ao potencial de negócios futuros com esse cliente. Embora seja composto a partir de dados subjetivos (considerando a possibilidade de negócios futuros), deve-se ter em conta a própria acuracidade dos dados processados pelo CRM, que dão uma certa segurança com relação aos resultados. O próprio dinamismo dos dados e dos ajustes, feitos em tempo real, torna esse índice um dos mais importantes instrumentos para a tomada de decisão quanto aos clientes a que empresa deverá dar prioridade. Exemplo:

$$\text{LTV} = \text{R\$ } 10.000 \text{ (ticket médio)} \times 8 \text{ (número de compras ao ano)} \times 10 \text{ anos}$$

$$\text{LTV} = (\text{R\$ } 10.000,00 \times 8) \times 10$$

$$\text{LTV} = \text{R\$ } 80 \text{ mil} \times 10$$

$$\text{LTV} = \text{R\$ } 800 \text{ mil}$$

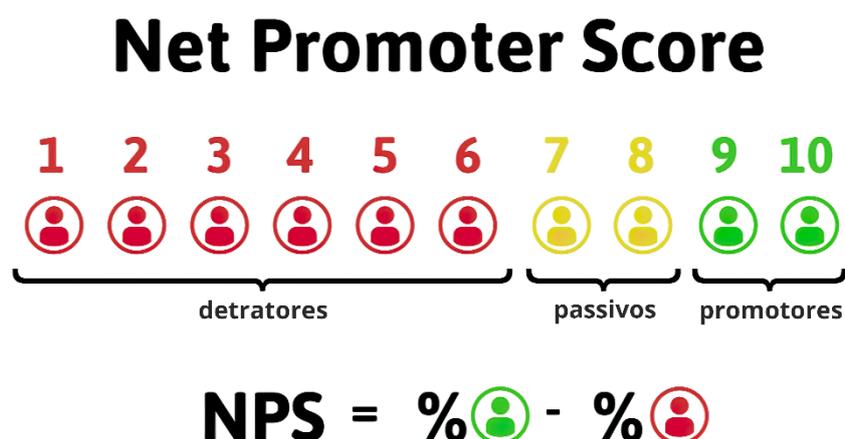
$$\text{NET LTV} = \text{LTV} - \text{CAC} - \text{custo de aquisição} - \text{MRR churn}$$

d) *Net promoter score* (NPS) – métrica de lealdade do cliente:

O principal objetivo da métrica NPS, ou *net promoter score*, é medir o grau de lealdade dos clientes bem como os reflexos da experiência e da satisfação desses clientes com o produto ou serviço prestado. Considerando uma graduação de 0 a 10, pergunta-se ao cliente como ele avalia a empresa fornecedora. Os aspectos a serem considerados podem ser o mais diversos, desde que válidos para essa avaliação, como cumprimento do prazo de entrega, diversificação de portfólio, atendimento pela equipe de assistência técnica etc.

Esse método foi criado pelo consultor e autor *best-seller* americano Frederick F. Reichheld. Por meio do NPS, calcula-se o percentual de clientes categorizados como promotores (notas 9 e 10), subtraindo-os do percentual de clientes considerados detratores (notas de 0 a 6). Como resultado, encontra-se o percentual do nível de satisfação do cliente.

Figura 13 – Net Promoter Score



Fonte: Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/metricas-no-crm/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

Outras métricas

Os sistemas de CRM permitem a criação de diversos outros medidores que podem ser úteis no cotidiano operacional, dando subsídios para o controle de produtividade de vendedores e agentes comerciais, de campanhas de marketing e do nível de qualidade e produtividade do pessoal que atua na assistência técnica de outros serviços.

Entre tais sistemas, destacamos os seguintes:

a) Recência, frequência e valor (RFV):

Essa métrica consegue indicar três importantes dimensões no relacionamento com os clientes:

- recência – indica há quanto tempo o cliente não compra;
- frequência – diz respeito à periodicidade de compra do cliente e
- valor – refere-se ao valor por transação do cliente.

Trata-se de um instrumento de apoio ao estudo do comportamento do cliente e à segmentação de clientes, assim como aos cruzamentos entre segmentação e *clusterização*, principalmente na definição de estratégias promocionais para aumento do índice de RFV.

b) *Ticket* médio:

Apresenta o valor médio das vendas efetuadas a determinado cliente, com base em certo período.

c) Taxa de conversão de *leads*:

Compara o número de negócios fechados com o número de *leads* gerados pelo *business intelligence* da empresa. Por exemplo, se, de uma base de 500 *leads*, forem fechadas 50 vendas, a taxa de conversão será de 10%.

$$\text{taxa de conversão} = \frac{\text{propostas fechadas}}{\text{propostas enviadas}}$$

d) Funil de vendas (*pipeline* de vendas):

O funil de vendas é uma das formas mais práticas de identificação, mapeamento e monitoramento das diversas etapas do processo de venda e comercialização de produtos e serviços.

Pipeline é a denominação dada ao fluxo do processo desenvolvido pelo vendedor ao longo das etapas do funil de vendas, ou seja, o *pipeline* documenta as ações do vendedor dentro do contexto da jornada do cliente tratada no funil de vendas. De fato, essas duas abordagens se completam e são identificadas nos sistemas de CRM como pertencentes às funcionalidades do funil de vendas.

Com o advento da tecnologia digital, tornou-se possível a incorporação do conceito do funil de vendas às funcionalidades de instrumentos das plataformas de CRM. Sendo assim, é possível registrar todas as ocorrências, ações comerciais, de custos e de desenvolvimento da produtividade em cada etapa do funil de vendas, desde a identificação de *prospects* até as atividades de pós-venda, por exemplo.

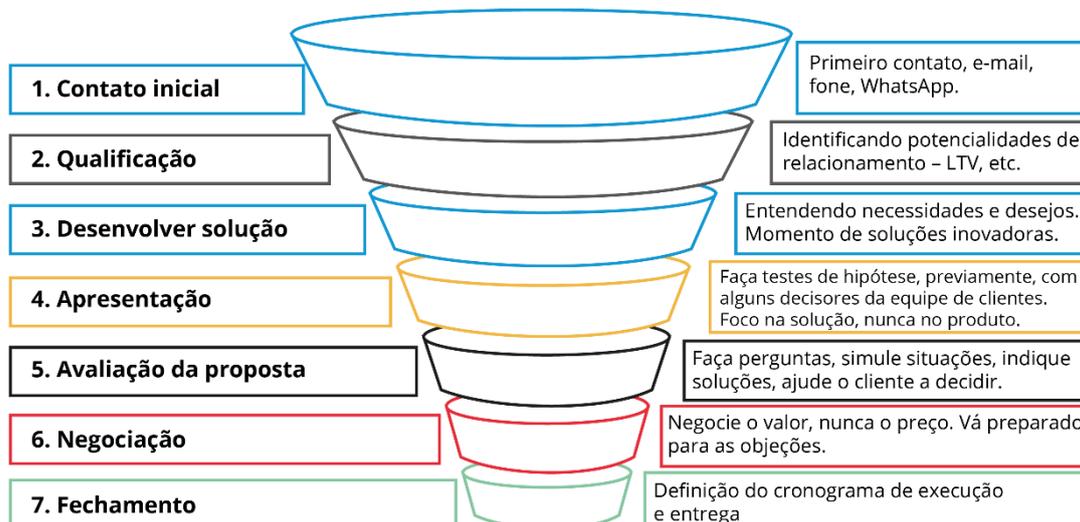
Tendo a facilidade gráfica da visibilidade, os sistemas de CRM conseguem canalizar para o conceito de funil de vendas diversas informações e relatórios, de modo a garantir a melhor tomada de decisão em cada uma das etapas do funil.

Podemos dividir o funil de vendas em, basicamente, três partes:

- **topo do funil de vendas** – no topo do funil, encontram-se os potenciais clientes a serem contactados. Essa é a fase inicial do processo de vendas, em que os clientes potenciais têm o primeiro contato com a empresa, os produtos e serviços oferecidos, assim como é a fase em que a própria empresa toma conhecimento das características de cada potencial cliente, das suas necessidades e da consistência de negócios em cada um desses potenciais clientes. Nessa fase, a empresa inicia o trabalho de prospecção, de divulgação dos seus produtos e serviços bem como de todas as ações comerciais, pesquisas de mercado, promoções e demais atividades necessárias à atração e conversão desses potenciais clientes em clientes efetivos;
- **meio do funil de vendas** – nessa fase do processo, os potenciais clientes se interessam pelas propostas da empresa. Inicia-se então um processo de melhor conhecimento de todas as necessidades dos clientes, adaptações de produtos e serviços, apresentação e sugestões sobre possíveis soluções apresentadas pela empresa, de forma que o potencial cliente possa melhor avaliar as opções existentes no mercado, considerando a oferta que a empresa está propondo e

- **fundo de funil de vendas** – essa é fase final do processo, com a negociação dos detalhes finais, como preço, condições de fornecimento, garantias e demais detalhes para a formulação do contrato de venda.

Figura 14 – Funil de vendas



Entre as principais vantagens do sistema do funil de vendas, temos:

- melhor visualização gráfica das etapas e das demais informações disponibilizadas pelo processo de CRM, possibilitando a gestão do ciclo de relacionamento com o cliente em tempo real;
- melhor definição sobre ações estratégicas a serem executadas em cada fase do funil de vendas, havendo maior assertividade nessas ações;
- melhor alocação de recursos e controle sobre resultados, em função de métricas preestabelecidas;
- melhor monitoramento das ações comerciais, com o aumento da produtividade da equipe de vendas, uma vez que o sistema de CRM, por intermédio do conceito do funil de vendas, indica as ações e estratégias mais assertivas para cada fase do processo e
- melhor relacionamento, uma vez que a empresa poderá desenvolver soluções inovadoras, totalmente condizentes com as necessidades do cliente, demonstrando melhor conhecimento tanto do cliente quanto das suas demandas.

e) Sales force automation (SFA):

O SFA é um instrumento complementar às funções e aos recursos proporcionados pelos sistemas de CRM. As duas plataformas se relacionam e complementam, principalmente quanto às funções típicas do SFA na gestão da carteira de clientes em todas as fases da venda n.

As plataformas de *customer relationship management* (CRM) apresentam funcionalidades que permitem a identificação dos diferentes perfis de cliente bem como as características de cada cliente, gerando os dados necessários à configuração ideal de relacionamentos em cada segmento de interesse da empresa e habilitando, em tempo real, os ajustes e aperfeiçoamentos necessários.

Já o *sales force automation* (SFA) é uma ferramenta tipicamente de venda que, entre outras funcionalidades, registra todas as ocorrências inerentes às diversas fases do funil de vendas. O SFA também mapeia os processos das áreas intervenientes na operação de vendas, como financeiro, custeio e formação de preços, contas a receber, estoque e inventário, e logística, proporcionando o aumento da produtividade e a redução de custos bem como evitando retrabalhos.

Entre os principais itens passíveis de monitoramento por um sistema de SFA, temos os seguintes:

- **cadastro de clientes** – produtividade e qualidade dos *sales leads*, controle de *prospects*, registros de conversão, rastreamento do pedido na empresa;
- **propostas e conversão em pedidos** – tempo e quantidade de emissão de propostas, taxa de conversão de propostas em pedidos efetivos;
- **produtividade dos vendedores** – número de visitas por dia/semana/mês, carteira de clientes por vendedor, produtividade do vendedor, agendamento de visitas, relatório de previsão de vendas, roteiros de visita, qualidade das visitas, registro e autorização de despesas de viagem, verba de representação, custo por vendedor/cliente e
- **administração de vendas** – cadastro de pedidos *on-line*, propostas automáticas *on-line*, registro de dados, pedidos *off-line* para posterior transmissão, sistema de comunicação com a equipe, controle de pedidos, gestão de lançamentos, promoções especiais e outros eventos.

Obter *feedback* e realizar ajustes

Em certa ocasião, Sam Walton, fundador da rede de varejo Walmart, abriu um programa de treinamento da sua empresa citando o perfil do cliente que não reclama do atendimento em um restaurante nem do péssimo atendimento em uma loja e arrematou com a frase: “Sabe quem sou eu? Sou o cliente que nunca mais voltará” (MELO, 2016).

O sexto e último passo para o desenvolvimento do conceito de *customer centricity* diz respeito ao *feedback* que o cliente que compra o produto ou serviço pode dar à empresa. Essa devolutiva é importante, porém não é suficiente. O perfeito senso de colocação do cliente no centro das atenções e no propósito da empresa exige que se ouça não somente o nível de satisfação dos atuais cliente, mas que se busque conhecer os motivos pelos quais os ex-clientes deixaram de voltar a comprar, passando a fazer parte dos índice de *churn rate* da empresa.

Segundo Kotler (2000), uma empresa chega a perder, em média, até 80% dos seus clientes muito insatisfeitos. No entanto, o ponto mais relevante, de acordo com o autor, é o fato de que 95% desses clientes muito insatisfeitos nem reclamam. Eles, simplesmente, buscam outras opções.

Por outro lado, Kotler indica que de 54% a 70% dos clientes que se expressam reclamando sobre algum aspecto voltam a comprar caso a empresa se prontifique a corrigir as falhas apontadas.

Outra evidência da relevância de termos ciência da insatisfação dos clientes pode ser encontrada no tradicional livro *Moments of truth* (*Momentos de verdade*, 1989), em que Jan Carlson, ex-CEO da SAS Scandinavian Airlines, comenta que os milhares de passageiros que, diariamente, usavam os serviços da sua empresa vivenciavam diversas experiências quando em contato com cada um dos funcionários durante a viagem. Mesmo em voos de poucas horas, um passageiro interagia com, pelo menos, cinco funcionários da SAS, seja no despacho da bagagem, no balcão de *check-in* ou a bordo. Cada uma dessas interações era um “momento da verdade” no que se referia à satisfação do passageiro, de forma que a empresa chegava a ser avaliada mais de um milhão de vezes todos os dias.

Segundo o autor, em média, um cliente satisfeito comentava a respeito da sua satisfação com três pessoas, enquanto um cliente insatisfeito comentava a respeito da sua insatisfação com, no mínimo, 11 pessoas.

Considerando que, atualmente, as mídias sociais e o público formador de opinião fazem parte do ecossistema de relacionamento da empresa com o mercado, a propagação de notícias indesejáveis pode chegar a níveis incalculáveis.

Como evitar clientes insatisfeitos

O custo de desenvolvimento de clientes é muito alto, podendo ser aferido por instrumentos como *life time value* (LTV), taxas de *churn rate* e custo de aquisição de clientes (CAC). Torna-se necessário, portanto, o desenvolvimento de instrumentos permanentes de aferição da satisfação do cliente, de modo a preservar a excelência do relacionamento e evitar os dissabores e custos tanto diretos quanto indiretos da perda de um cliente.

Ocorrências ao longo do *pipeline* de vendas ou métricas como o RFV (recência, frequência e valor) podem ser importantes indicadores da necessidade de ações preditivas, a partir de sistemas de pesquisa de mercado que possam alimentar os sistemas de CRM e respectivos controles.

Uma das melhores formas de medir o grau de satisfação dos clientes é por intermédio do *net promoter score* (NPS), já visto neste módulo. A partir de dados colhidos em diversas fontes – principalmente, em pesquisas de mercado –, o NPS pode apresentar indicadores de referência para ações corretivas que visem à melhoria da atuação da empresa junto aos seus clientes.

Uma vez alimentados pelas informações de mercado advindas das pesquisas, os indicadores do NPS balizarão as ações corretivas para os ajustes de rota da jornada de cada cliente, possibilitando, inclusive, segmentar e criar clientes promotores. Esses clientes poderão representar um apoio importante como público formador de opinião e como referência de qualidade e atendimento junto aos clientes detratores.

Pesquisa de satisfação de clientes

Considera-se que a decisão de compra de um cliente está centrada na avaliação do fornecedor, com base em três principais dimensões:

- reputação da empresa fornecedora;
- portfólio de produtos e serviços oferecidos e
- qualidade da interação do capital humano da empresa com o cliente.

Figura 15 – Dimensões de valor ao cliente



Uma pesquisa de avaliação de satisfação do cliente deve ter, no máximo, 20 itens, com graduação de um a 10, e uma dimensão de peso de importância de um a quatro.

Em um primeiro evento, os itens elegidos obedecem a percepção da empresa quanto aos fatores que imagina serem os mais importantes sob o ponto de vista dos clientes. O quesito importância, avaliado de um a quatro, pode indicar, durante e após a pesquisa, se o item pesquisado é efetivamente importante, apresentando a percepção real do cliente e habilitando, portanto, os ajustes na lista a ser considerada em uma segunda pesquisa com esse cliente.

Figura 16 – Pesquisa sobre a cadeia de valores dos clientes

Nome*:

e-mail*:

Telefone*:

Empresa*:

* campos obrigatórios

1 - AMPLITUDE DA LINHA DE PRODUTOS
 Qual o nível de diversificação da linha de produtos oferecidos pelo ?

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Não sei
ATUAL	<input type="radio"/>										
		excelente			bom		razoável			baixo	
IDEAL	<input type="radio"/>										

GRAU DE IMPORTÂNCIA

	4	3	2	1
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Fundamental	Importante	Pouco importante	Indiferente

É importante observar que, de modo combinado, o fluxo de ajustes nessas pesquisas e os critérios de segmentação e *clusterização* obtidos pelas funcionalidades dos sistemas de CRM podem produzir listas de itens a serem pesquisados cada vez mais personalizadas. Dessa forma, a empresa pode obter maior assertividade e relevância nas pesquisas, produzindo importantes subsídios ao desenvolvimento de estratégias personalizadas para cada cliente bem como planos de execução que possam criar excelência de relacionamento com os clientes atuais e futuros.

A seguir, com base nas dimensões consideradas pelos clientes, veremos exemplos de listas a serem utilizadas na pesquisa de avaliação:

a) Reputação da empresa fornecedora:

Os itens a serem considerados nessa lista referem-se ao modo como a empresa é percebida pelo cliente. Nesse caso, entram na avaliação fatores como:

- certificações internacionais de qualidade;
- prêmios quanto à performance e à gestão;
- *ranking* junto a instituições como Great Place to Work;
- portfólio de clientes;
- grau de internacionalização e exportação;
- anos de relacionamento no mercado;
- políticas de governança e *compliance*;
- principais formadores da empresa;
- condição financeira da empresa;
- política de inovação e desenvolvimento tecnológico e
- parcerias e alianças internacionais de tecnologia.

b) Portfólio de produtos e serviços oferecidos:

Nessa lista, incluem-se todos os fatores inerentes aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Os seguintes itens são os de maior frequência:

- tamanho do portfólio de produtos e serviços;
- diversificação de modelos oferecidos;
- prazo de entrega;
- cumprimento do prazo de entrega;
- flexibilidade de customização e desvios técnicos;
- velocidade na reposição de produtos rejeitados;
- disposição para parcerias em inovação e cocriação;
- sistemas de ERP integrados com clientes;
- capacidade em operações just-in-time e
- parceria em ações de marketing.

c) Qualidade da interação do capital humano da empresa com o cliente:

A constituição do modelo de *customer centricity*, que, como vimos, objetiva ter o cliente no centro das ações estratégicas e como propósito da empresa, depende, fundamentalmente, do engajamento do capital humano e do seu empoderamento na tomada de decisões.

Por melhores que sejam a tecnologia e a automação utilizadas pelos sistemas de CRM e demais recursos, como pesquisas automatizadas, nada substitui a interação humana na relação entre empresa e clientes, principalmente quando a qualidade de resultados depende de ações de relacionamento interpessoal. De acordo com LeBoeuf (2000), 63% das perdas de clientes insatisfeitos decorrem de falhas e da incapacidade de os colaboradores da empresa prestarem atendimento nos níveis desejados por esses clientes.

As pesquisas de mercado devem, portanto, considerar os níveis de satisfação dos clientes também sob a perspectiva dessa terceira, mas não menos importante, dimensão que diz respeito ao relacionamento do capital humano com o cliente.

Entre os principais itens a serem aferidos estão os seguintes:

- fatores inerentes ao vendedor e equipe comercial:
 - grau de conhecimento técnico;
 - assiduidade de visitas;
 - disponibilidade de contato;
 - interesse em resolver problemas do cliente;
 - qualidade das soluções apresentadas;
 - habilidade em aprender com o problema do cliente;
 - grau de autonomia para tomar decisões;
 - relacionamento com as demais áreas do cliente;
 - relacionamento com as demais áreas da sua empresa e
 - cobertura da gerência;

- fatores inerentes às demais áreas da empresa fornecedora no atendimento ao cliente:
 - relacionamento da área de contas a receber com o financeiro do cliente;
 - grau de integração entre engenharia-empresa e cliente;
 - disposição para resolver problemas técnicos;
 - cooperação em processos de cocriação e inovação;
 - desenvolvimento de soluções conjuntas de logística;
 - rapidez no atendimento de problemas apresentados;
 - qualidade das propostas comerciais e técnicas;
 - grau de informação sobre pedidos e processamento, e
 - rapidez no retorno de ligações e em pedidos gerais de informação.



MÓDULO IV – NEGOCIAÇÃO NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS B2B

Este módulo trata das melhores práticas de relacionamento entre empresas por meio de processos de negociação.

Falar de negociação é falar de relacionamentos. Todas as formas de interação social, seja entre empresas ou entre países, ou mesmo o relacionamento interpessoal, podem ser entendidas como uma forma de negociação.

William Ury, professor da *Harvard University*, reconhecida autoridade mundial em negociação, afirma que “as pessoas negociam para obter um resultado melhor do que se não tivessem negociado” (URY, 2018).

Como sabemos, as relações de negócio no ambiente B2B envolvem inúmeras pessoas de diferentes áreas tanto das empresas ofertantes quanto das empresas compradoras. Cada pessoa ou área participante tem interesses diferentes quanto aos resultados do que está sendo negociado. Por exemplo, em negociações sobre o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, os interesses podem-se voltar para mudanças de tecnologia, para o atendimento de uma necessidade específica do cliente, para condições de preços, de fornecimento, ajustes de prazo, etc.

Em negociações B2B, é muito frequente que as diversas áreas envolvidas apresentem opiniões e manifestações divergentes em relação a cada um dos itens em avaliação. Isso acontece porque um mesmo produto ou serviço pode representar diferentes percepções de utilidade e valor para as áreas da empresa compradora. Sendo assim, a negociação deve ser planejada prevendo-se uma linha de comunicação e de apresentação que possa alcançar o interesse de todas as partes envolvidas.

Além disso, em casos não tão raros, a negociação pode envolver mais de duas partes. Por exemplo, em negociações de consórcios de fornecedores, podem ser apresentadas ofertas em conjunto ao mesmo cliente ou uma mesma oferta a um grupo de clientes. Nesses casos, a divergência de interesses pode ser potencializada à medida que novos *players* entram na negociação.

Considerando todas as variáveis envolvidas, podemos concluir que, no âmbito do segmento B2B, as negociações são extremamente complexas. A competência dos negociadores é, portanto, essencial para evitar choques, conflitos referentes a interesses divergentes e demais problemas deles decorrentes.

Por conta dessa complexidade e da importância dos resultados, o tema “negociação no ambiente empresa-empresa” tem despertado, cada vez mais, interesse dos que buscam os programas de capacitação executiva em desenvolvimento de negócios.

Fundamentos dos processos de negociação B2B

O principal objetivo de qualquer processo de negociação é a obtenção de sintonia de interesses, de modo a alcançar o melhor resultado possível. Para tanto, todas as partes envolvidas devem estar em busca desse objetivo comum, ao mesmo tempo em que precisam estar dispostas a abrir mão de alguns interesses específicos.

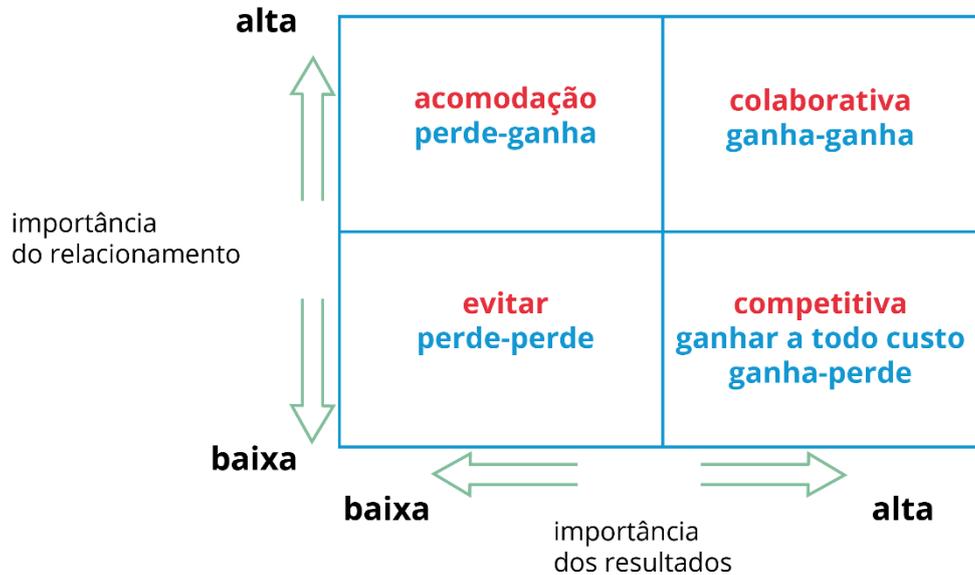
As estratégias possíveis em qualquer processo de negociação e, principalmente, nas negociações realizadas no âmbito B2B, são determinadas por duas vertentes fundamentais que norteiam o curso das tratativas entre as partes. São elas:

- interesse no relacionamento futuro, visando a outras negociações e a novos empreendimentos e
- interesse direto no resultado imediato do que está sendo negociado, seja um produto, um atendimento em serviços, garantias, mudanças de processos, etc.

O maior ou menor interesse no relacionamento atual e futuro, combinado com o maior ou menor interesse nos resultados da negociação e dos seus desdobramentos determinarão os estilos de negociação possíveis entre as partes.

De acordo com Leite (2006), as possíveis combinações entre interesses futuros de relacionamento e interesse no resultado final podem ser observadas em dois estilos de negociação: a negociação distributiva e a negociação integrativa. Tais combinações também podem ser observadas na figura a seguir.

Figura 17 – Características de negociações e de resultados



A seguir, veremos esses estilos de negociação e as suas principais características.

Negociação distributiva

Na negociação distributiva, prevalecem os interesses de uma das partes em detrimento dos interesses mútuos. Muitas vezes, isso ocorre pelo desequilíbrio de poder: a parte mais forte impõe as condições, deixando poucos caminhos ou opções para a outra parte. Esse tipo de posicionamento é tipicamente denominado ganha-perde.

Nessas condições, o desenvolvimento da negociação obrigará o lado mais fraco a buscar meios de argumentar e de rebater as objeções, em condições de reverter esse desequilíbrio.

Essa é uma das vantagens de ter um método de negociação. Mesmo não detendo o poder para alcançar os seus objetivos, quando tem um método claro e objetivo para negociar, a parte mais fraca pode melhorar o quadro de resultados, podendo até mesmo reverter a situação ou, pelo menos, alcançar uma posição de equilíbrio. Para tanto, no curso da negociação, deve ser possível identificar os interesses comuns e eventuais opções que, até então, podem não ter sido consideradas pela outra parte.

Mediante uma estratégia de negociação bem planejada e bem estruturada, muitas vezes, o poder pode *mudar de lado*. Em negociações, tudo é possível.

No ambiente de negócios B2B, é necessário levar em conta que, além dos interesses existentes em uma negociação específica, haverá sempre a consideração de possíveis desdobramentos de interesse entre as partes, visando a novos relacionamentos de negócio.

Mesmo em negociações de projetos isolados, não sequenciais, há sempre a possibilidade de novos eventos. Dessa forma, o estilo de negociação distributiva pode vir a prejudicar futuros movimentos, principalmente quando uma das partes detém um poder muito maior sobre a outra parte. Isso acontece, por exemplo, em casos de monopólio de recursos, quando a empresa depende da tecnologia de um terceiro cujas atualizações são muito onerosas, sem existir a possibilidade de troca de fornecedor, seja pela inexistência de opções ou em razão de o custo de mudança ser proibitivo.

Negociação integrativa

São consideradas integrativas todas as interações em que prevalece a cooperação entre as partes de uma negociação. Nesse caso, a negociação vai na direção de resultados considerados ganha-ganha. Apesar das eventuais e prováveis diferenças entre as partes, busca-se a identificação de interesses comuns e a construção de relacionamentos duradouros.

No âmbito de negócios B2B, esse estilo de negociação é cada vez mais frequente, pois as empresas entenderam a importância estratégica do relacionamento com parceiros que possam representar ganhos incrementais, principalmente em situações complexas, como parcerias de produção, processos de cocriação e inovação, negociações de compartilhamento de processos tecnológicos ou mesmo terceirização da produção.

Além disso, no meio corporativo, há o entendimento de que as operações de compra e desenvolvimento de fornecedores são atividades altamente estratégicas. Essas operações não são mais encaradas como *um mal necessário* ou uma atividade operacional, mas como uma atividade voltada para a parceria com os fornecedores, o que contribui, de forma expressiva, para a construção do *customer centricity*, já visto anteriormente.

Percebe-se que a área de compras passou a ser formada por profissionais capacitados para encarar os fornecedores não somente como um canal para redução de custos, mediante o preço pago pelo produto ou serviço adquirido, mas como uma fonte potencial de aprendizado. Tal aprendizado envolve aspectos como melhoria da produtividade, escalabilidade da capacidade instalada, redução de custos pelo aconselhamento sobre métodos de aplicação de produtos ou serviços adquiridos ou, até mesmo, aspectos como a transferência de atividades em terceirizações.

Nota-se ainda que, em inúmeras situações, em negociações ganha-ganha, as iniciativas são formuladas por iniciativa das empresas compradoras, e não o contrário.

Todos acabam ganhando com o amadurecimento progressivo do estilo de negociação integrativa. A empresa passa a relacionar-se nesse estilo de negociação com os seus fornecedores, ao mesmo tempo em que aplica essa estratégia nas negociações com os seus próprios clientes, criando, dessa maneira, um processo sistêmico de operações ganha-ganha que poderá ser estendido a todo o ecossistema existente entre a empresa, os fornecedores e os clientes.

Como pudemos observar, devido à complexidade das negociações B2B, tudo indica que as empresas que adotam sistemas de relacionamento ganha-ganha a partir de métodos estruturados de negociação não somente terão “melhores resultados do que se não tivessem negociado”, como afirma William Ury (2018), mas também poderão deter o comando, a governança sobre o curso dos resultados, obtendo excelência nos seus negócios.

Premissas e outras considerações

Considerando a complexidade das diversas etapas de uma negociação e o número crescente de pessoas envolvidas nos comitês de negociação com interesses divergentes – muitas vezes, não manifestados durante as transações –, é importante entendermos alguns critérios fundamentais que estão sempre presentes nas negociações realizadas em ambientes B2B. Sendo assim, a consideração do que é apresentado a seguir torna-se fundamental para o planejamento das dinâmicas de uma negociação no âmbito empresa-empresa. Vejamos:

a) A negociação não é uma batalha:

É importante entendermos que, apesar das eventuais semelhanças, a negociação não é uma contenda, com um lado vencedor e outro perdedor. A negociação não é um jogo e, muito menos, uma disputa que resulta em vencedores e perdedores.

A negociação é um processo relacional que, na medida do possível, produzirá ganhos efetivos para as partes envolvidas.

Além disso, a negociação B2B não é somente um evento técnico. Toda negociação é conduzida por pessoas, e pessoas fazem avaliações subjetivas, têm dúvidas, incertezas, medos, interesses e percepções que, muitas vezes, diferem umas das outras. Por mais técnico que seja o debate, a emoção, a empatia e outras características do comportamento humano estarão sempre presentes, tendo grande influência nas decisões.

b) *Trade off*:

Em tradução livre, em uma negociação, *trade off* significa abrir mão de alguma vantagem para conseguir o que se pretende.

O estilo de negociação participativa preconiza a flexibilidade em termos de concessões, de modo a viabilizar um acordo que seja interessante para ambas as partes. Nesse sentido, o planejamento da negociação deve trabalhar opções que possam *amarrar* essas concessões com futuros novos negócios, por exemplo.

No *trade off*, está implícita a condição de reciprocidade, ou seja, ao longo do processo, a concessão deve, sempre possível, ser igualmente oferecida pela outra parte.

c) Informação é poder:

O planejamento adequado de uma negociação depende de informações consistentes sobre, por exemplo, o que realmente está em jogo, qual é o perfil de cada um dos integrantes do comitê de negociação da outra empresa, quais são os seus principais interesses, etc. Nessa direção, é possível produzir um banco de argumentos para fazer frente a eventuais objeções bem como desenvolver ações de antecipação a tais objeções e identificar saídas possíveis antecipadamente, caso não se chegue a um acordo satisfatório.

d) Emoção também conta:

Por mais técnico que seja o conteúdo dos debates e acertos de uma negociação, devemos considerar o fato de que são as pessoas que negociam e fazem acordos. Em outras palavras, pode-se dizer que uma negociação é um meio de interação social em que estão sempre presentes manifestações de emoções como reconhecimento, empatia, rejeição, etc.

Perfil do negociador

Além do conhecimento técnico sobre o que está sendo negociado, no mercado B2B, o negociador deve ter um perfil de competências que o habilite a liderar o curso das reuniões de negociação, ter competência e habilidade para apresentar argumentos que possam sustentar as suas posições e, acima de tudo, demonstrar segurança no que diz e faz (THOMPSON, 2009).

Por outro lado, por mais que se estude sobre como negociar, nada substitui a prática da negociação e as lições aprendidas com os erros, tão comuns às ações dos iniciantes, por mais preparo que possam ter.

Cada negociação é uma nova situação, um novo aprendizado.

Entre as características necessárias a um negociador, destacamos as seguintes:

a) Ter alto senso de percepção de oportunidades:

Philip Kotler, na edição do milênio do seu livro *Marketing management* (1999) cita a seguinte célebre frase do jornalista John Gardner: “Frequentemente nos deparamos com ótimas oportunidades habilmente disfarçadas de problemas insolúveis.”

Uma das mais importantes competências de um bom negociador envolve enxergar oportunidades nos diversos sinais de dificuldade, nos obstáculos e nas objeções, tão frequentes em negociações do segmento B2B. Isso acontece, principalmente, quando há diversas áreas das partes envolvidas, com visões e interesses, às vezes, diametralmente opostos quanto ao que está sendo tratado, como especificações técnicas, condições de fornecimento, etc.

A percepção da possibilidade de criação de oportunidades envolve alguns hábitos e práticas. O poder de observação é um desses hábitos e deve ser utilizado antes, durante e após as rodadas de negociação. O negociador deve, portanto, ficar atento às manifestações dos integrantes nas reuniões, aos comentários sobre o que está sendo negociado, às perguntas formuladas e, até mesmo, a comentários genéricos, que, aparentemente, não tenham nenhuma relação com o problema em discussão.

Nesse sentido, os demais itens vão apresentar subsídios para que o negociador melhor enxergue as oportunidades e proponha soluções convincentes.

b) Saber perguntar, ouvir e interpretar as respostas:

Outra competência essencial ao bom negociador no ambiente B2B é saber fazer as perguntas certas, no momento certo e à pessoa certa bem como escutar o que é dito e, principalmente, o que não é dito.

O tradicional modelo Spin de perguntas, desenvolvido pelo consultor Neil Racham e apresentado no *best-seller Alcançando excelência em vendas: spin selling* (2008), pode ser um ótimo guia para a estruturação de um diálogo de negociação a partir de perguntas assertivas.

Spin é um acrônimo que representa a sequência de quatro tipos de pergunta:

- perguntas **situacionais**;
- perguntas sobre o **problema**;
- perguntas sobre as **implicações** do problema e
- perguntas sobre as **necessidades** a serem atendidas.

c) Escutar as respostas com empatia:

A emoção e a demonstração expressiva diante do que está sendo respondido são fatores relevantes para a fluidez do relacionamento. Por meio da empatia, o negociador demonstra que compreende aquilo que é expresso pela outra parte, colocando-se como alguém que pode trazer a solução procurada e criando um ambiente de confiança propício ao bom andamento da negociação.

d) Ser um ótimo comunicador:

Quer aprender a escrever bem? Leia muito. Quer aprender a falar bem?
Ouça muito.

A excelência da negociação depende de uma boa comunicação. Como já vimos, saber ouvir é o primeiro passo a ser dado para ser um bom comunicador. Como afirma Pereira (2013), o hábito de falar bem depende, primeiramente, de saber ouvir com atenção e empatia.

A fluidez da comunicação pode ser praticada por intermédio de capacitações, em programas de oratória ou de programação em Neurolinguística (PNL), por exemplo. No entanto, é essencial que busquemos ouvir os grandes oradores bem como palestrantes que falem sobre comunicação.

O sucesso de qualquer negociação depende de um comunicador eficaz, que realize uma exposição clara e concisa, que seja assertivo na apresentação de argumentos e contra-argumentos, rebatendo objeções ou questionamentos que, usualmente, ocorrem na dinâmica de negociações complexas.

e) Ser persuasivo – *storytelling* e jogo do poder:

Segundo Vezzulla (2001), a persuasão é um recurso da comunicação em que são utilizados argumentos lógicos embasados em ilustrações, casos ou exemplos que possam ser reconhecidos como válidos pelas partes envolvidas na negociação.

O *storytelling* é um exemplo de ferramenta utilizada como base para persuasão, sendo caracterizado pela apresentação de argumentações baseadas em exemplos.

O uso do *storytelling* faz com que as partes passem a mentalizar a narrativa do exemplo utilizado, funcionando como um gatilho, ou seja, como em um processo de *merchandising mental*, os integrantes da reunião passam a compreender melhor o propósito da mensagem e as conclusões contidas na narrativa apresentada.

Embora o objeto principal da narrativa seja uma empresa ou uma questão qualquer, devemos levar em consideração que as pessoas se identificam mais com situações e exemplos referenciados nas pessoas que realizaram o feito, e não no objeto ou no fato apresentado.

Pessoas se identificam melhor com outras pessoas que com as ações das pessoas (HIRATA, 2007).

Nesse sentido, o *storytelling* será sempre mais persuasivo quando a narrativa ressaltar não a empresa, a máquina ou o processo do exemplo, mas sim o líder, o executor do feito notável, ou o operador da máquina bem como as soluções por ele consideradas.

Apesar de a negociação ocorrer no ambiente B2B, referenciado em complexidades do relacionamento técnico, devemos considerar que ela é realizada por pessoas e que, por isso, haverá melhores condições de julgamento dos argumentos apresentados quando forem apresentadas situações vivenciadas por pessoas.

Dependendo da eficácia da argumentação apresentada, a combinação entre a comunicação eficaz e o uso de um mecanismo de persuasão como o *storytelling* pode proporcionar até mesmo uma mudança no jogo de poder existente em uma negociação.

Principais erros em negociações B2B

A área de compras das empresas está muito mais preparada para negociar com os seus fornecedores que a área de vendas (quanto ao respectivo processo de negociação com os clientes da empresa). Isso acontece porque o desenvolvimento de um planeamento formal de negociação nas relações com clientes ainda é muito incipiente nas empresas. Embora o discurso aponte para o fato de que seria importante poder negociar com base em uma preparação consistente, a distância entre esse discurso e a realidade é significativamente expressiva.

A seguir, apresentamos algumas das inúmeras falhas cometidas pelas empresas em decorrência dessa realidade:

a) “Tudo pelo social”:

Nesse caso, acredita-se que não há necessidade de preparação formal. Uma vez que a negociação seria constituída de conversações e argumentos *imbatíveis*, seria necessário apenas ser simpático, procurar fazer amigos e realizar outras formas sociais de interação, como almoços de negócio, visitas às instalações da empresa, convites para *shows* e outras amenidades.

b) Negociação é apenas mais uma etapa dos compromissos do dia:

Nesse caso, acredita-se que o cotidiano nas empresas é tomado por reuniões, telefonemas e *e-mails* de tal forma que não há tempo para preparo quando existe a necessidade de negociação, sendo essa considerada mais uma atividade a cumprir antes de ir para casa.

Muitos alegam que negociar já virou uma rotina e constitui apenas mais uma atividade entre as inúmeras outras que desempenham. Entender a negociação como uma rotina já constitui uma falha grave, considerando que ela precisa ser bem planejada para ser executada com sucesso.

A negociação é um processo, não um evento, e deve ser considerada e avaliada em todas as suas etapas bem como incorporada ao cotidiano das pessoas, pois negociamos o tempo todo.

c) Improvisação e despreparo para negociar:

Segundo uma das mais dramáticas constatações da área de gestão de pessoas, há apenas dois tipos de profissional: o que é bom em resultados, e o que é bom em desculpas.

A falta de tempo é uma das desculpas mais utilizadas como justificativa para a não existência de um planeamento prévio para a negociação. Há, no entanto, inúmeros outros fatores que contribuem para a improvisação dos processos de negociação, alguns até decorrentes de erros na gestão do tempo.

A seguir, apresentamos 10 fatores que contribuem para a baixa qualidade da negociação:

1. precipitação;
2. urgência;
3. falta de referenciais;
4. excesso de confiança;
5. não ter um método;
6. decidir sem consultar os colegas;
7. não ouvir outras opiniões;
8. não aceitar críticas;
9. insistir no erro e
10. não ter métricas.

d) Não estabelecer papéis:

As negociações no âmbito B2B são desenvolvidas com a participação de diversos integrantes de ambas as partes. Usualmente, as empresas designam pessoas de diversas áreas envolvidas com a questão a ser avaliada na negociação.

Nesse eventos, é comum que a empresa atribua um papel específico a cada um dos integrantes da equipe que irá negociar, pois há sempre questões técnicas a serem debatidas, aspectos de custo, entre outros temas específicos que exigem tratamento por parte de integrantes especialistas nessas áreas.

A falta de definição sobre quem tratará dos diversos temas nas negociações pode resultar em opiniões ambíguas e discursos divergentes entre os próprios membros da equipe da empresa, entre outros efeitos prejudiciais.

e) Conflitos e confrontos por não saber separar o problema e as pessoas:

Uma das principais causas da geração de conflitos em uma negociação é o fato de que os negociadores não conseguem ter um comportamento que demonstre a competência de não levar os questionamentos para o lado pessoal (CARVALHAL, 2015).

A precipitação de julgamentos de ambas as partes pode ensejar insultos, confrontos e provocações sobre a questão em debate. Em casos desse tipo, o equilíbrio emocional é altamente necessário.

Nesse aspecto, a principal falha consiste em não observar que, em uma negociação, é fundamental ser firme e objetivo em relação ao problema em questionamento, mas também é essencial tratar as pessoas de forma amigável, sem contaminação entre esses dois fatores.

Muitas negociações tendem ao desastre e levam, até mesmo, ao cancelamento de negócios devido à não observância desse aspecto.

Principais etapas da negociação no ambiente B2B

Ao longo desta apostila, evidenciamos a complexidade das negociações no ambiente empresa-empresa, em que são negociados produtos, serviços, tecnologias, etc. entre empresas. Além disso, destacamos o fato de que, nessas negociações, há pessoas de diversas áreas de ambas as empresas envolvidas, e essas pessoas podem ter interesses diferentes umas das outras.

A seguir, considerando esse contexto, apresentaremos as melhores práticas de negociação B2B, dividindo-as em sete movimentos que poderão produzir resultados ganha-ganha para as partes envolvidas bem como relações comerciais sustentáveis, que visem à excelência dos negócios.

Antes, contudo, é importante pontuarmos que essas sete etapas foram concebidas a partir de quatro fundamentos básicos do processo de negociação:

- preparo;
- foco em resultados;
- disciplina e
- ação.

Isso posto, a seguir, veremos as sete etapas essenciais ao alcance de resultados ganha-ganha.

Conhecendo o que está em jogo

Empresas são formadas por diversas áreas. Cada uma dessas áreas contribui para o propósito estratégico da empresa desenvolvendo atividades específicas, de acordo com as suas respectivas especialidades.

Essas áreas participam dos processos de decisão quanto à escolha de produtos e serviços a serem adquiridos pela empresa, uma vez que estarão, direta ou indiretamente, utilizando os produtos e serviços em estudo na negociação.

Nas indústrias, áreas como as de engenharia, manutenção e produção estão vivamente interessadas nos processos de compra de matéria-prima e maquinários, na contratação de serviços técnicos de consultoria sobre produtividade e qualidade bem como nas demais aquisições que possam impactar o processo de produção da empresa.

Os integrantes dessas áreas terão, naturalmente, mais interesse em funcionalidades e nos demais aspectos técnicos daquilo que está sendo negociado. Outras áreas da empresa não terão o mesmo interesse, voltando-se para outros fatores.

Sendo assim, em uma negociação, é necessário conhecer o interesse de cada uma das áreas envolvidas, de forma a realizar um melhor planejamento da comunicação por parte da empresa ofertante e afinar o discurso em relação ao maior ou menor interesse de cada integrante da negociação.

Como vimos, as empresas são formadas por diversos grupos de interesse que podem impactar o planejamento de uma negociação. Entre esses grupos, destacamos os seguintes:

- grupo de usuários do produto ou serviço;
- grupo de influência técnica;
- grupo de influência externa;
- comitê de aprovação de negócios;
- grupo de desenvolvimento de fornecedores e de compras;
- grupos de barreiras à entrada ou atrapalhadores.

No quadro a seguir, descrevemos os aspectos de maior e menor importância para cada um desses seis grupos em relação ao que é oferecido.

Quadro 3 – Aspectos dos grupos de usuários

	aspectos importantes	menor importância relativa
grupo de usuários do produto ou serviço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ facilidade de estocagem, de transporte e de uso na linha de produção ou no ponto de venda; ▪ pontualidade da entrega no horário de expediente pelo fornecedor; ▪ produtos e serviços que diminuam ações que envolvam maior esforço físico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ preço e ▪ condições de pagamento.
grupo de influência técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ melhorias tecnológicas; ▪ inovação; ▪ escalabilidade; ▪ aumento da produtividade; ▪ assistência técnica; ▪ garantias estendidas e ▪ treinamento de uso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ detalhes comerciais; ▪ condições de pagamento; ▪ financiamento e ▪ detalhes contratuais.

	aspectos importantes	menor importância relativa
grupo de influência externa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questões ambientais e sanitárias; ▪ diminuição do esforço físico; aspectos ergonômicos e ▪ riscos de acidente no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ preço e ▪ condições de pagamento.
comitê de aprovação de negócios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questões contratuais relacionadas a riscos e garantias; ▪ financiamentos, <i>leasings</i>; ▪ retorno sobre investimentos e ▪ outros benefícios tangíveis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aspectos operacionais, como facilidade de estocagem; ▪ entregas fora do horário do expediente e ▪ horário de operação da empresa-cliente.
grupo de desenvolvimento de fornecedores e de compras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ parcerias com fornecedores; ▪ soluções inovadoras; ▪ melhoria entre custo e produtividade e ▪ garantias de fornecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aspectos operacionais que não envolvam a redução de custos.
grupos de barreiras à entrada ou atrapalhadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ não trocar de fornecedor; ▪ evitar soluções que exijam maior esforço de trabalho; ▪ novas soluções que impliquem mudar sistemas já existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ preço e ▪ condições de pagamento.

As base de construção de argumentos, assim como a própria linha estratégica da negociação deverá observar os principais pontos de interesse de cada um dos públicos envolvidos na negociação, pois é a partir desses interesses específicos é que surgirão as perguntas e eventuais objeções de cada integrante desses grupos

Identificando interesses comuns

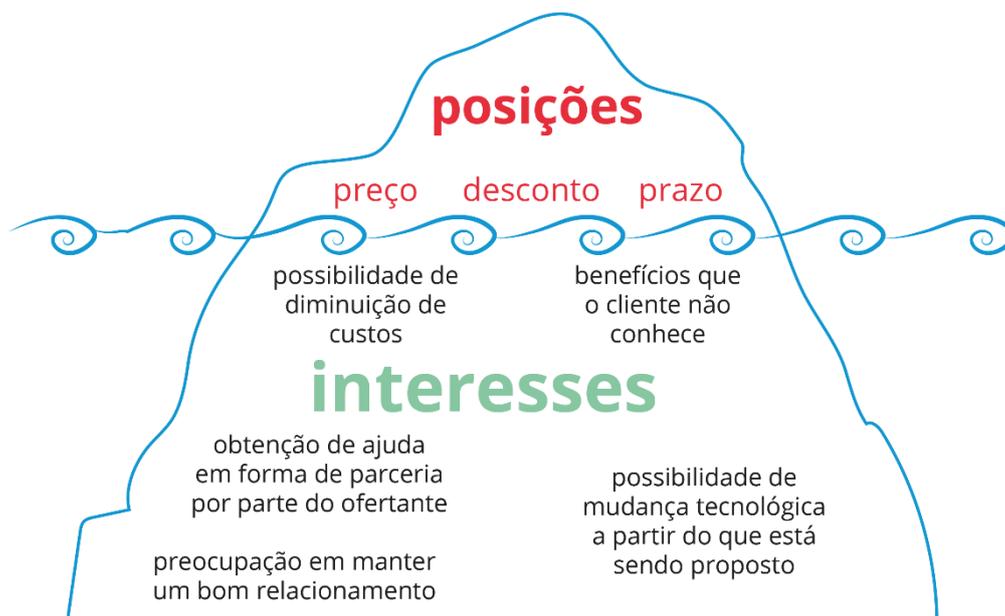
Uma vez conhecidos os interesses de cada área, devemos identificar os interesses comuns entre as partes. Quanto mais itens de interesse comum forem identificados, mais fácil será o caminho para um acordo entre as partes (URY, 2018).

Nessa depuração, é importante que o negociador faça a distinção entre o que, realmente, pode ser classificado como interesse de cada integrante da negociação e o que é apenas uma posição em relação a um aspecto específico.

Conhecer as diferenças entre os conceitos de posição e interesse pode representar um diferencial significativo para o negociador, que saberá que benefícios devem ser destacados nas conversações junto a cada área e na formulação de argumentos a serem considerados na linha estratégica da negociação. Vejamos de que forma se caracterizam esses conceitos:

- **posições** – fatores citados durante as reuniões de negociação como objetivos a serem alcançados pela outra parte. Geralmente, são aspectos relativos a preço ou desconto, exigências técnicas, prazos, financiamentos, ou seja, aspectos quantificáveis e
- **interesses** – aspectos não tangíveis, mais voltados para os benefícios desejados pela outra parte, como a redução de prazo de fabricação de um produto, o aumento da produtividade, melhores condições de trabalho para os funcionários ou a melhoria da qualidade daquilo que é produzido.

Figura 18 – Posições e interesses

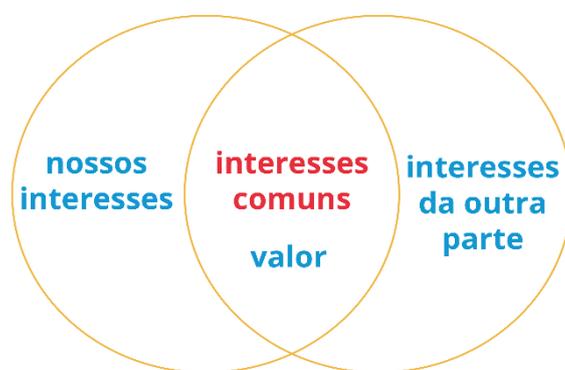


Em uma negociação, o foco deve estar nos benefícios, nunca no produto ou no serviço.

Muitas vezes, os benefícios não são perceptíveis ou manifestados nas reuniões entre as partes, que acabam por concentrarem-se em discussões improdutivas em torno de quesitos identificados como posições. Geralmente, essa postura inviabiliza os entendimentos quanto a um acordo satisfatório.

A definição dos reais interesses por trás das posições pode viabilizar a identificação de interesses comuns assim como habilitar o desenvolvimento de uma linha de argumentação eficaz, que possa evidenciar às partes os benefícios e vantagens da proposta que está sendo formulada.

Figura 19 – Interesses comuns



Trabalhando argumentos, objeções e conflitos

Como vimos, no ambiente B2B, as negociações envolvem pessoas e áreas com interesses diversificados e, muitas vezes, até divergentes dentro da própria empresa, e o exercício de identificação de interesses comuns nem sempre é suficiente para a concretização de um acordo satisfatório. Dessa forma, as partes devem iniciar um processo proativo em busca da resolução dos aspectos que ainda impendem o bom andamento da produção de um resultado satisfatório (MARTINELLI, 2006).

Essa etapa é considerada o momento dos grandes debates e ocorre quando as partes procuram apresentar pontos de vista a respeito dos seus interesses, ainda não congruentes com os interesses da outra parte (ou das outras partes, em casos que envolvam negociações mais complexas entre várias empresas).

Argumentos, contra-argumentos e objeções entram em cena, evidenciando a vantagem de ter um planejamento bem estruturado, que tenha previsto a possibilidade de divergência entre os interesses das partes e, dessa forma, fornecido até algumas listas de possíveis objeções e respectivos argumentos aplicáveis.

Em tese, tantos os argumentos quanto as objeções podem ser classificados em dois grandes grupos: objeções e argumentos de ordem técnica, e argumentos e objeções de ordem pessoal, emocional, ou mesmo as observações de ordem subjetiva, por exemplo.

Nos quadros a seguir, apresentamos as objeções e os argumentos mais frequentes em negociações do mercado B2B.

Quadro 4 – Objeções em negociações B2B

objeções técnicas	objeções comportamentais
preços e condições de pagamento	insegurança na troca de fornecedor
desconhecimento a respeito das especificações do produto ou serviço	receio de mudar por não estar seguro de que a troca será vantajosa
desconhecimento a respeito da abrangência de utilidade sobre o que está sendo oferecido	acomodação e indisposição com mudanças que poderão representar mais trabalho
preferências em relação à solução atualmente utilizada, seja por tradição ou satisfação de uso	incômodo ao ter de participar de treinamentos para o uso das novas soluções propostas pelo negociador
normas técnicas e controles não encontrados na oferta e que vão de encontro às normas técnicas seguida pela empresa	risco de perda de produtividade e de ser prejudicado profissionalmente
exigência dos clientes da empresa quanto ao uso de matérias-primas distantes da oferta em negociação	nível de amizade com o atual fornecedor e com aqueles que o atendem
custo de mudança de fornecedor, devido a estoques de componentes, matéria-prima etc.	concessão de viagens para participar de feiras e congressos sob patrocínio do atual fornecedor
queda da produtividade até o uso pleno da nova alternativa em negociação	não ter criado empatia em relação aos negociadores que estão propondo as novas opções
falta de autoridade para decidir	não ter proatividade para buscar novas soluções em conjunto com a empresa que está propondo a mudança

Quadro 5 – Argumentos em negociações B2B

argumentos técnicos	argumentos comportamentais
preços compatíveis com o mercado, segunda tabelas oficiais reconhecidas pela outra parte	segurança e assertividade de argumentação do encarregado da negociação
norma técnicas que comprovem as proposições apresentadas	habilidade de ouvir e voluntariedade em criar empatia na busca de soluções que sejam do interesse da outra parte
comparativo ente os benefícios propostos em relação às soluções atualmente empregadas pela empresa	nível de eficácia das apresentações e habilidade do negociador nos debates entre as partes
comparativo ente os benefícios oferecidos em relação às demais opções existentes no mercado	competência do negociador na administração dos conflitos gerados durante as negociações
estudos de caso semelhantes ao problema a ser solucionado, evidenciando os resultados alcançados nessas outras empresas	habilidade do negociador na pacificação, em eventuais embates e discussões entre as próprias áreas da outra parte
testemunhos de outras empresas reconhecidas pela outra parte, atestando a superioridade do que está sendo oferecido	nível de e influência junto a terceiros e qualidade do <i>network</i> pessoal do negociador
benefícios advindos das soluções, acessórios, como plano de implantação da solução, garantias, financiamentos e apoio técnico da implantação, manutenção de performance garantida	alto grau de empatia e persuasão do negociador
possibilidade de parceria de cocriação e de <i>design, timing</i> na busca conjunta de soluções inovadoras	grau hierárquico do negociador

Conflitos e confrontos

Qualquer interação social pode apresentar conflitos. Um conflito é um processo que ocorre quando uma parte percebe que a outra parte não tem a mesma a visão ou a mesma opinião.

Em tese, o conflito é salutar, possibilitando o debate entre visões e opiniões diferentes na busca de uma solução melhor que a existente. Na essência, o conflito é positivo quando está em linha com o propósito da negociação, o que, de acordo com Martinelli (2006), significa “buscar uma solução melhor do que se as partes não tivessem negociado.” Essa é uma visão proativa da administração de conflitos e também é uma característica presente nas atitudes dos grandes negociadores.

Por outro lado, há conflitos que não buscam o entendimento entre as partes: são os chamados confrontos. O conflito pode ser positivo, mas o confronto não é útil e, por isso, deve ser sempre evitado.

Nas negociações realizadas no ambiente B2B, em que há vários integrantes com diferentes visões em torno de uma mesma questão, sempre haverá a possibilidade de surgimento de conflitos. Quando habilmente trabalhados, tais conflitos podem produzir soluções inovadoras, compartilhadas entre as partes.

No entanto, a falta de habilidade dos negociadores na gestão de conflitos pode gerar o confronto, o embate entre as partes, podendo culminar, até mesmo, na destruição de qualquer possibilidade de acordo proativo e construtivo.

Conflitos são típicos das negociações integrativas, que buscam a situação ganha-ganha. Já os confrontos podem estar presentes nas negociações distributivas, em que prevalece o ganha-perde ou o perde-ganha.

Quadro 6 – Conflitos e confrontos em Negociação

conflitos de construção	confrontos de desagregação
geram o contraditório, o debate de ideias na busca de novas opções	emperram a continuidade dos debates na negociação
possibilitam visões diferentes na construção de uma solução compartilhada e inovadora	ampliam as diferenças de opinião e impedem qualquer ação que busque uma solução positiva
possibilitam visões diferentes na construção de uma solução compartilhada e inovadoras	dão margem àqueles que não querem que a negociação chegue a um bom termo
geram debate e visões diferentes	ampliam o desgaste emocional entre as partes
servem como canais de comunicação proativa entre as partes	geram apatia e desânimo
demonstram a intenção de as partes buscarem uma solução benéfica para todos	dão margem a desdobramentos como ironia, raiva e descrença
constroem o compromisso mútuo, uma vez que as soluções produzidas são da responsabilidade dos que delas participaram	constroem alianças predatórias entre as áreas das empresas em negociação

Cabe acrescentar que, nesse estágio da negociação, a combinação entre os argumentos técnicos e comportamentais, acrescida dos estímulos advindos do conflito construtivo, pode criar condições altamente positivas quanto à maior aproximação dos interesses ainda não alinhados entre as partes.

Situações críticas em confrontos

Em confrontos, podem ocorrer as seguintes situações críticas:

a) Imposições ou ideias absurdas:

Nunca diga “não concordo”. Ao invés disso, faça as seguintes perguntas:

- Gostaria de entender um pouco mais essa sua proposta. Pode me explicar qual é a ideia?
- Como você chegou a essa conclusão?
- Pode me dar um exemplo sobre isso?

b) Mentiras sobre fatos:

Esteja municiado de comprovações que possam rebater as afirmações mentirosas. Não interrompa, deixe a pessoa terminar a exposição, apenas anote os pontos principais do que foi dito.

Em seguida, peça a palavra e diga: “Vejo que você comentou...” e repita cada uma das frases que você anotou. Passe para a pessoa o documento que você preparou e solicite que ela o examine em cotejo.

c) Cinismo ou soberba:

Não reaja ou rebata a observação da outra parte nem tente justificar o que quer que seja. Ignore e não demonstre constrangimento. Mantenha a expressão de empatia e desvie o assunto com algumas perguntas que possam levar a conversa para outra dimensão da negociação.

d) Raiva e insultos:

Deixe a pessoa expressar a raiva. Mantenha o equilíbrio emocional. Faça um pequeno intervalo de silêncio. Não tente justificar a situação. Retome o diálogo e tente fazer perguntas sobre algo que nada tenha a ver com a raiva da pessoa. Se, mesmo assim, o clima continuar tenso, sugira um intervalo para um café ou o reagendamento da reunião para o dia seguinte, por exemplo.

e) Dramatizações, vitimismos e choro:

Dê tempo e espaço para que a pessoa expresse os sentimentos. Fique calmo, demonstre empatia e reconheça a dor da pessoa. Seja firme com o problema e suave com a pessoa.

Em uma negociação, tanto o resultado quanto o relacionamento futuro são importantes. Pondere o contexto e dialogue utilizando perguntas e ilustrações de casos que possam servir de estímulo para a pessoa que está em conflito emocional.

Concessões e *trade off*

Querer tudo e não estar disposto a abrir mão de nada não é negociar, mas sim impor poder à outra parte ou às partes envolvidas.

Em negociações realizadas no ambiente B2B, as diversas áreas que participam das decisões apresentam interesses diversificados, o que significa que, além de conhecer as necessidades, os interesses e as objeções de cada área ou pessoa, o negociador deve estar preparado para alcançar os seus objetivos mediante concessões (BAZERMAN, 2007).

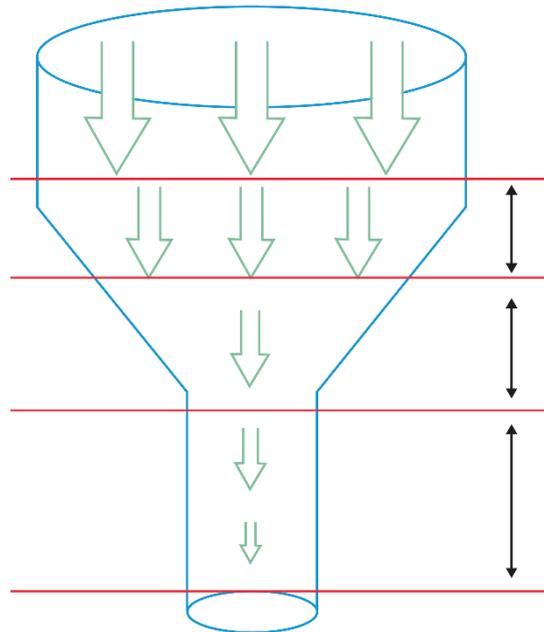
Muitas vezes, é necessário renunciar a alguns interesses para preservar o propósito principal da negociação.

As concessões devem ser observadas pelo dois lados, de forma que possam alcançar a zona de possíveis acordos. Tais acordos dependem de caminhos que identifiquem os interesses comuns entre as partes para que, por intermédio de concessões, seja viabilizada a inclusão de outros interesses não comuns. Como vimos, o jargão *trade off* é muito utilizado no ambiente corporativo para se fazer referência a esse ato de abrir mão de alguns interesses para alcançar acordos de mútuo interesse.

As concessões são recursos utilizados nas negociações distributivas e obedecem a alguns critérios de gestão. Vejamos alguns desses critérios:

- tenha uma lista de interesses que a sua empresa gostaria de obter e que não foram identificados na lista de interesses comuns entre as partes;
- identifique possíveis objeções que a outra parte possa colocar em relação a sua lista adicional de pleitos não incluído na lista de interesses comuns às duas partes;
- procure conhecer todos os possíveis interesses e necessidades da outra parte que possam ser objeto de concessões, mitigando as objeções que possam surgir quanto aos seus pleitos e interesses;
- conheça o poder de decisão do seu interlocutor;
- nunca conceda unilateralmente e não conceda facilmente;
- nunca inicie o processo de concessão muito próximo do seu limite suportável de concessões e
- sempre valorize a suas concessões e condicione-as a uma reciprocidade de mesma grandeza e relevância, pois as concessões devem ser proporcionais.

Figura 20 – Funil de concessões



Plano B e opções de escape

Uma das peculiaridades das negociações realizadas no segmento B2B é o tempo de maturação dos entendimentos, que pode ser muito longo em alguns casos, com trabalhos de ajuste das propostas, debates sobre modificações técnicas e outras ações que acabam por consumir tempo, recursos e energia dos participantes durante meses.

Nesses casos, a não concretização da negociação pode acarretar prejuízos consideráveis, muito além das provisões padrão para despesas de venda, por exemplo. Dessa forma, é importante considerarmos os possíveis impactos no faturamento e no fluxo de caixa da empresa.

Muitas vezes, alguns investimentos relevantes, como a expansão da linha de produção ou a compra de novos equipamentos que estava pendente poderão ser prejudicados se o contrato entre as partes não se concretizar. Sendo assim, o planejamento da negociação deve prever ações contingenciais em relação à possibilidade de não realização do acordo.

A seguir, apresentamos algumas questões que devem ser consideradas na fase de estruturação do planejamento da negociação, de forma a possibilitar o desenvolvimento de um plano de contingência caso negociação não seja bem-sucedida:

- Que opções a empresa tem para oferecer, de forma a compensar todos os investimentos realizados no curso das negociações com o atual interessado, como o custo da alocação de recursos financeiros e de capital humano para a realização de inúmeras reuniões que, porventura, venham a ocorrer ou o custo de engenharia para estudos de viabilidade de mudanças que poderão ser exigidas pela outra parte durante as rodadas de negociação?
- Quantas empresas estariam interessadas em conversar sobre esse projeto? Que outras modificações e adaptações a empresa teria de realizar para apresentar o projeto a uma outra empresa, uma vez que a atual apresentação técnica foi desenvolvida especialmente para a atual negociação?
- Quanto tempo a empresa levará para desenvolver uma nova negociação com outra empresa? Qual é a estimativa do custo adicional a ser provisionado para compensar o esforço de começar tudo de novo?
- Quais são as vantagens ou desvantagens caso a empresa tenha de abrir mão de alguns procedimentos e conceder um desconto para não perder todo o investimento que alocado nesse projeto?
- Que desconto a empresa pode dar na presente negociação, de forma a compensar o custo de buscar uma alternativa no mercado caso a negociação não logre êxito?

Nesse planejamento, é igualmente fundamental estudar o plano B da outra parte, levando em consideração as consequências de a negociação não ser concluída da forma esperada. Sendo assim, nos estudos sobre as opções da outra parte, devemos considerar as seguintes questões:

- A outra parte pode escolher outra opção oferecida pelo mercado?
- Será que a outra parte pode encontrar uma proposta com a qualidade e a mesma relação custo-benefício que a empresa está propondo?
- Como fica a questão da urgência caso o processo de negociação se estenda por meses? A outra parte poderá adiar os seus planos até o final da negociação?
- Quanto tempo levaria para a outra parte achar uma alternativa. Quanto custaria para a outra parte começar o processo de novo, após todos os investimentos alocados nessa negociação?

Tão importante quanto ou até mais importante que criar um plano de contingência é conhecer o plano de contingência da outra parte, pois, conhecendo as suas poucas ou muitas opções de escape, a empresa pode melhor prever o plano B da outra parte assim como e, principalmente, avaliar o seu poder na negociação como um todo.

Fechamento da negociação

Aparadas todas as arestas, debatidos todos os temas polêmicos e acertados todos os interesses comuns e concessões, chega-se à fase de fechamento dos acordos e celebração do contrato.

Nessa fase, a liderança do negociador é essencial, pois o processo de fechamento não pode ser administrado com o *piloto automático* ligado e requer muita sensibilidade. O negociador deve perceber o momento certo de, assertivamente, dizer “Então, negócio fechado? Temos um acordo conclusivo?”

Ser preciso – ou seja, saber o momento certo de realizar o fechamento – é muito importante. Caso haja precipitação ou uma eventual demonstração de ansiedade, a outra parte pode querer postergar o fechamento, de modo a tentar conseguir algum benefício de última hora.

O *day after* da negociação

Uma nova venda começa pelo bom relacionamento no pós-venda. Em negociação, o *dia seguinte* é, portanto, fundamental. No caso do ambiente de negócios B2B, o relacionamento pós-venda é mais do que natural, pois, uma vez celebrado o acordo e realizados os posteriores trâmites do contrato, inicia-se a entrega do que foi acertado na negociação.

Embora as atividades de entrega sejam desenvolvidas pelas equipes de execução do contrato, e não pelo pessoal que participou das negociações, é importante que o negociador mantenha reuniões periódicas com a outra parte para não só avaliar o andamento da entrega do que foi contratado, mas também ter a oportunidade de estreitar o relacionamento e identificar novas chances de negócio.

No curso das negociações e dos acertos, as partes acabam desenvolvendo um relacionamento altamente positivo e propício à perpetuidade. A partir desse estágio, nasce a confiança mútua e o senso de parceria necessários à construção de novas oportunidades de negócio.

BIBLIOGRAFIA

ABDALLA, Carla. *Planejamento de vendas e técnicas de negociação*. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2019.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret Ann. *Negociando racionalmente*. Rio de Janeiro: Atlas, 2007.

BRASIL. Secretaria Especial de Produtividade do Ministério da Economia - Arranjo produtivo local (APL). *Grupo de trabalho permanente para arranjos produtivos locais (GTP APL) se reúne no MDIC*. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/produktividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/noticias/mdic/competitividade-industrial/grupo-de-trabalho-permanente-para-arranjos-produtivos-locais-gtp-apl-se-reune-no-mdic>. Acesso em: 10 abr. 2021.

BUGHIN, J. *et al.* Skill shift: Automation and the future of the workforce. *Mckinsey*, 23 maio 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>. Acesso em: 10 abr. 2021.

CARLSON, Jan. *Moments of truth*. New York: Harper Business, 1989.

CARVALHAL, Eugenio. *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

CHARAN, Ram. *Execução*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHARAN, Ram. *What is strategy?* *Harvard Business School*, 1996.

CONTEÚDO informacional: CX e marketing omnichannel. *Salesforce*, 27 dez. 2019. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/2019/12/cx-na-loja-fisica-via-omnichannel.html>. Acesso em: 10 abr. 2021.

DADOS: o novo petróleo do mundo e combustível para o futuro. *Bakertilly*, 7 abr. 2020. Disponível em: <https://bakertillybr.com.br/dados-novo-petroleo/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

DADOS são considerados o “novo petróleo”. *Panorama Offshore*, 6 de março de 2021. Disponível em: <https://www.panoramaoffshore.com.br/dados-sao-considerados-o-novo-petroleo/>

DAVIS, Stan. *Blur: the speed of change in the connected economy*. New York: Warner Books, 1999.

DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York: Harper Collins, 1954.

ENTENDA o que é uma estratégia customer centric e saiba como criar a sua. *Rockcontent*, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/customer-centric/#:-:text=O%20qu e%20%C3%A9%20ser%20Customer,satisfat%C3%B3ria%20para%20o%20seu%20consumidor>. Acesso em: 10 abr. 2021.

EVERY, Brian. *Cluster analysis*. New Jersey: Wiley, John & Sons, 2011.

FADER, Peter. *Customer centricity: focus on the right customers for strategic advantage*. Pennsylvania: Wharton School Press, 2020.

FOLADOR, Manoela. Métricas no CRM: quais indicadores acompanhar na operação de vendas? *Resultados Digitais*, 4 set. 2019. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/metricas-no-crm/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FURTADO, B. *et al.* A importância e os desafios do “omnichannel” nas vendas B2B 2020. *Mckinsey*, 13 jan. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/a-importancia-e-os-desafios-do-omnichannel-nas-vendas-b2b>. Acesso em 10 abr. 2021.

GABRIEL, Lucas. O que é CRM e como ele otimiza o seu relacionamento com os seus clientes, *Rockcontent*, 26 jul. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-crm/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

GRAY, Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*, 19 jan. 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>. Acesso em: 10 abr. 2021.

HIRATA, Renato. *Estilos de negociação: as oito competências vencedoras*. São Paulo: Saraiva, 2007.

HUTT, Michael. *B2B: gestão de marketing em mercados industriais*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

INTELIGÊNCIA cognitiva Watson. *IBM*, [20--]. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/watson>. Acesso em: 10 abr. 2021.

JEFF Bezos: o fundador da Amazon que redefiniu o varejo agora quer te levar para o espaço, *Infomoney*, 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/perfil/jeff-bezos/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

KELLOGG, Dave. Marketing is too important to be left to the marketing department. *Kellblog*, 28 mar. 2016. Disponível em: <https://kellblog.com/2016/03/28/marketing-is-too-important-to-be-left-to-the-marketing-department/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 2000.

_____. Da obsessão de vendas à eficácia de marketing. *Harvard Business Review*, 1977.

_____. *Marketing management: millennium edition*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

_____. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

_____. Megamarketing. *Harvard Business Review*, 1986.

LEBOUFF, Michael. *How to win customers and keep them for life*. Penguin: Putna, 2000.

LEITE, Jaci. *Negociação distributiva: o comportamento do executivo brasileiro*. São Paulo: FGV-Eaes; GV pesquisa, 2005.

MARTINELLI, Dante. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Luis. Sam Walton (Walmart founder): Believe me... the client will never come back. *Doctor CX*, 2016. Disponível em: <https://doctorcx.org/2016/02/10/sam-walton-walmart-founder-believe-me-the-client-will-never-come-back/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

MORRIEUX, Yves. Seis regras para simplificar a crescente complexidade profissional. Disponível em: https://www.ted.com/talks/yves_morieux_as_work_gets_more_complex_6_rules_to_simplify?language=pt-br. Acesso em: 10 abr. 2021.

OLIVEIRA, J. Big data analytics e suas aplicações. *Digitize me*, 3 ago. 2018. Disponível em: <https://www.digitizeme.blog/big->. Acesso em: 10 abr. 2021.

O QUE é big data? *Canaltech*, 2018. Disponível em: <https://canaltech.com.br/big-data/o-que-e-bigdata/#:~:text=Os%20principais%20aspectos%20do%20Big,Data%20a%20uma%20grande%20velocidade>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PAULILLO, Júlio. 4 tipos de CRM: colaborativo, operacional, analítico e de vendas. Qual o ideal para seu negócio? *Agendor*, [20--]. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/crm-colaborativo/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PEREIRA, Manuel Joaquim de S. A gestão da informação na negociação em contexto empresarial. *Prisma.com*, n. 20, 2013.

PORTER, Michael. What is strategy. *Harvard Business Review*, 1996.

RACKMAN, Neil. *Alcançando excelência em vendas: spin selling*. São Paulo: M. Books, 2008.

RAMOS, Martha. Conheça as vantagens da inteligência cognitiva do Funcionário Digital! *Sienge*, 1 abr. 2020. <https://www.sienge.com.br/blog/inteligencia-cognitiva-do-funcionario-digital/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SCWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2018.

SKILLICORN, Nick. *The secrets of ongoing innovation success*. New York: Harper Collins, 2014.

SOPADJIEVA, Emma. A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. *Harvard Business Review*, 2017.

STONE, Brad. *A loja de tudo*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

THE 7 V's of big data. *Impact*, 7 abr. 2016. Disponível em: <https://impact.com/marketing-intelligence/7-vs-big-data/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

THOMPSON, Leigh. *O negociador*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.

VEZZULLA, Juan. *Teoria e prática da mediação*. Curitiba: Instituto de meditação, 1998.

VIJAY Innovation – inovação estratégica. 24 jun. 2009. 1 vídeo (2min56s). Por Vijay Govindarajan. Publicado por ManagementTV. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9e-SWkQnUCE>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

VISÃO e missão. *Amazon Go*, 2020. Disponível em: https://amazongo_581338975.wordpress.com/more/. Acesso em: 10 abr. 2021.

URY, Willian. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante 2018.

PROFESSOR-AUTOR

Luiz Roberto Carnier

Formação

- Mestre em Administração de Empresas pela *Pacific University of California*, com cursos de Estratégia pela *Harvard University* e outras instituições.



Experiências

- Coordenador de programas de curta e média duração do IDE – Fundação Getulio Vargas (FGV).
- Professor em programas internacionais junto a universidades norte-americanas e europeias, como *Erasmus University* (Rotterdam), *Rotman Business School* (Toronto), *Lake Forest University* (Chicago), *Pace University* (New York), *Iowa State University* e *Suffolk University* (Boston).
- Professor com larga vivência no método do estudo de caso, segundo a metodologia da *Harvard Business School*.
- Consultor do *International Trade Center* da OMC - Organização Mundial do Comércio da ONU (Genebra).

Publicações e premiações

- Autor de diversas publicações, como o livro *Você é um grande empreendedor*, em coautoria com Carlos Júlio. Colunista da Rádio CBN.
- Premiado e reconhecido como um dos mais destacados mestres dos MBAs do IDE-FGV.



Siga as nossas redes sociais!

