

Juliana Matte

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE O AGENTE
FINANCEIRO E OS VENDEDORES DE CAMINHÃO**

**Trabalho de Conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Orientadora: Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre

2005

JULIANA MATTE

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE O AGENTE
FINANCEIRO E OS VENDEDORES DE CAMINHÕES**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Conceito final

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Carlos Ritter Lund - UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Cristiane Pizzutti dos Santos - UFRGS

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise de como é percebido o relacionamento existente entre o agente financeiro e os vendedores de caminhões, na ótica dos vendedores. Assim, tem-se a definição de marketing de relacionamento (mais centrado na prestação de serviços), além da compreensão dos significados de confiança e comprometimento. Depois, são apresentadas a metodologia de pesquisa e as análises das entrevistas realizadas. Através delas, faz-se menção à importância da agilidade do agente financeiro e do relacionamento entre ele e o vendedor, com ênfase na parceria.

É uma tentativa de dar uma ampla visão do assunto relacionamento, considerando não apenas a parceria, mas também os fatores que interferem nessa relação, o que pode rompê-la e os benefícios que pode trazer quando o relacionamento torna-se duradouro.

Palavras-chave:

marketing de relacionamento – relacionamento – confiança – comprometimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.2	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	9
1.3	OBJETIVOS	9
1.3.1	Objetivo geral	9
1.3.2	Objetivos específicos	10
2	MERCADO DE CAMINHÕES	11
2.1	CLASSIFICAÇÃO	11
2.2	NO RS	12
2.3	CARACTERÍSTICAS E ATIVIDADES	13
3	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO	16
3.2	CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
3.2.1	Confiança e comprometimento	22
3.3	SERVIÇOS	25
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	28

4.1	DESENHO DA PESQUISA	28
4.2	PROCEDIMENTO DE AMOSTRAGEM	28
4.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	29
5	RESULTADOS	31
5.1	VIVÊNCIAS DOS VENDEDORES COM OS AGENTES FINANCEIROS	31
5.2	MODELOS DE RELACIONAMENTOS	33
5.3	FATORES DE INDICAÇÃO	35
5.3.1	Pagamento de retorno (comissão)	36
5.3.2	Agilidade na resposta de crédito	37
5.3.3	Disponibilidade para visitar o cliente	38
5.3.4	Fazer cadastro e coletar documentações	38
5.3.5	Taxa baixa em relação ao mercado	40
5.3.6	Bom relacionamento (empatia)	40
5.3.7	Facilidade na aprovação de crédito	41
5.3.8	Especialista num determinado produto	42
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	48
	ANEXO 1	50

1 INTRODUÇÃO

No mercado atual, há uma forte concorrência em praticamente todos os segmentos existentes, tanto na venda de bens ou serviços. Além dessa competição que cresce a cada dia, os custos operacionais são fatores muitas vezes determinantes no processo de compra, fazendo com que as organizações deixem de investir tanto em clientes novos e passem a direcionar seus esforços de marketing na retenção de clientes. Além disso, há uma saturação do mercado, dificultando a aquisição de novos clientes.

Além disso, o cliente está cada vez mais exigente. Só restam às empresas, criarem seu diferencial. O marketing de relacionamento tem sido uma das alternativas para esse problema. “Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor”. (KOTLER, 1998, p.7). O desafio é identificar meios para que o cliente e o fornecedor se associem a longo prazo e construam valores estratégicos juntos – valores que trarão benefícios para ambos.

No segmento de caminhões, o relacionamento é um dos elementos-chave no processo de venda. Os vendedores se relacionam com clientes, agentes financeiros, corretoras de seguros, despachantes, consórcios. Todos eles necessitam da indicação do vendedor para conseguir clientes e vender seus produtos. Em contraponto, o vendedor precisa que todos se dediquem ao máximo para conseguir concretizar sua venda, conseguindo assim, a satisfação do cliente.

Dessa forma, o relacionamento torna-se vital para que todos consigam desempenhar seu trabalho. O marketing de relacionamento, mais especificamente a parceria entre os vendedores e os agentes financeiros, será o objeto deste estudo.

O trabalho está dividido em 4 partes: a primeira parte é introdutória, apresentando o problema da pesquisa, justificativa e objetivos do estudo; a segunda contém informações sobre o mercado de transporte, compra e venda de caminhões; a terceira consta o referencial teórico, tendo ênfase no marketing de relacionamento; na quarta é apresentada a metodologia do trabalho e a última mostra a análise das entrevistas e suas considerações finais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com a globalização, as empresas têm se preocupado constantemente com a concorrência acirrada e a ampliação do seu mercado de atuação. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. As organizações de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes, pois muitos mercados já atingiram sua maturidade, dificultando a busca por novos consumidores.

Além disso, os clientes estão mais exigentes, fazendo com que as empresas procurem seu diferencial, que pode ser preço, qualidade do produto ou serviço, agilidade, em outros.

No segmento de transportes, as empresas transportadoras e os transportadores autônomos buscam um bom produto aliado ao bom atendimento de uma revenda num processo de compra, além de preço e confiança no seu prestador de serviço.

No mercado de venda de caminhões, tanto nas concessionárias autorizadas quanto nas lojas de caminhões usados, existe a necessidade do relacionamento entre os vendedores e os agentes financeiros. Isso porque, na maioria dos processos de compra, há uma demanda por financiamentos, uma vez que os valores negociados são em torno de 3 a 8 vezes maiores do que os de veículos leves como motos e carros.

Os vendedores podem optar por este ou aquele agente financeiro levando em consideração vários critérios, tais como: taxas inferiores às oferecidas no mercado, pagamento de comissões sobre os valores financiados, afinidades pessoais, agilidade na resposta de crédito. Com taxas inferiores às oferecidas no mercado, é possível ofertar seu produto até por um preço maior, pois a taxa irá compensar a compra; ou também se pode conseguir convencer um comprador para a aquisição de um veículo 0 Km, por pagar menos juros do que um veículo usado com encargos maiores. Pagamentos de comissões geralmente são oferecidos para atrair os vendedores junto ao banco. As afinidades pessoais são outra forma de alcançar a “parceria” uma vez que pode existir, então, uma empatia entre o agente financeiro e o vendedor da revenda. A agilidade na resposta de crédito faz com que o vendedor consiga concluir a venda, pois dependendo do tempo de resposta, o comprador poderá não irá procurar a concorrência.

Com base neste cenário, o problema de pesquisa que se apresenta é: como é percebido o relacionamento existente entre o agente financeiro e o vendedor de caminhões na ótica dos vendedores?

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Nesse contexto, faz-se necessário o estudo para que os agentes financeiros possam conhecer de fato como funciona o relacionamento entre eles e os vendedores de caminhões das concessionárias na região metropolitana de Porto Alegre.

Esse trabalho visa auxiliar a parceria entre as organizações citadas anteriormente, tornando o trabalho dos agentes financeiros mais proveitoso e direcionado para esse setor. Dessa forma, pode-se customizar os esforços de marketing existentes pelos bancos para a conquista do mercado junto aos vendedores do segmento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Este trabalho tem por objetivo analisar o relacionamento existente entre os agentes financeiros e os vendedores de revendas de caminhões na região metropolitana de Porto Alegre, na percepção dos vendedores.

1.3.2 Objetivos específicos

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- Descobrir quais fatores interferem no relacionamento na ótica do vendedor;
- Investigar quais benefícios que a parceria pode trazer quando existe um relacionamento mais forte e duradouro;
- Avaliar o que pode ocasionar o rompimento desse relacionamento;
- Verificar quais são as expectativas/necessidades não atendidas dos vendedores com relação aos agentes financeiros.

2 MERCADO DE CAMINHÕES

É importante conhecer algumas considerações como a classificação dos veículos para entender um pouco mais sobre esse segmento.

2.1 CLASSIFICAÇÃO

A classificação de caminhões é conhecida pelos fabricantes e revendas através do Cotran – Conselho Nacional de Trânsito, diferenciada pela capacidade de carga ou passageiros de cada veículo. O peso bruto total (PBT) é acima de 3,5 toneladas para os veículos aqui estudados.

Existem caminhões nas categorias leve, médio, semipesado e pesado. A capacidade de carga e a potência são os que os diferenciam. Os caminhões leves, médios e semipesados são formados por chassi e carroceria. O chassi é vendido na revenda e a carroceria pode ser adquirida em empresas que produzem somente esse implemento rodoviário. Se o veículo está somente com o chassi, não é possível transportar cargas ou pessoas. Já os caminhões pesados, conhecidos como cavalos mecânicos, são vendidos nas revendas, porém, para o transporte, é necessário o semi-reboque ou reboque. Eles também são adquiridos por empresas de implementos. A

diferença é que a carroceria não pode ser trocada constantemente, enquanto o semi-reboque ou reboque, possui chassi próprio e pode ser acoplado ao cavalo-mecânico a qualquer momento.

2.2 NO RS

O mercado de caminhões é formado por empresas transportadoras e transportadores autônomos. Conforme em entrevista com Sr. Wagner, membro do Setcergs (Sindicato das Empresas de Transportes de Carga no Estado do Rio Grande do Sul), em 07.12.04, informou que existem cerca de 280.000 transportadores autônomos no RS, dados fornecidos pela Federação dos Caminhoneiros dos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, FECAM. O número de transportadoras, em 2003, é de 3.000 no RS, conforme dados da própria Setcergs.

Atualmente, competem 8 marcas de caminhões: Agrale, Fiat, Ford, International, Mercedes-Benz, Scania, Volkswagen e Volvo. Na região metropolitana de Porto Alegre, são identificadas 4 concessionárias Mercedes-Benz, 1 Volvo, 1 Scania, 1 Agrale, 1 Fiat, 2 Ford, 1 Volkswagen (com 1 filial) e 1 International. Já as revendas de veículos usados não se têm como quantificá-las, pois muitas são informais.

Em 2003, no Brasil, foram comercializados 83.733 caminhões pesados e ônibus, enquanto no ano de 2004 (até outubro), já foram vendidos 83.047 (ANFAVEA, 2004).

2.3 CARACTERÍSTICAS E ATIVIDADES

Os caminhões podem ser vendidos em concessionários autorizados ou lojas de usados, ambos chamados de revendas. O concessionário representa a marca de um determinado fabricante, sendo uma empresa que exerce a venda tanto de veículo novos (nacionais e importados), quanto de usados (qualquer marca), além de fornecer peças e serviços de pós-venda e ser o principal elo entre o fabricante e o consumidor final. Já as lojas de usados, vendem somente veículos usados e não possuem pós-vendas. Normalmente elas são identificadas pelos seus produtos oferecidos, pois a empresa que vende caminhões leves, por exemplo, dificilmente coloca em seu portfólio caminhões pesados.

Cabe também às revendas, oferecer serviços de despachantes, seguros, implementos rodoviários, acessórios, cotas de consórcio e linhas de crédito para financiamentos. Essa gama de serviços agrega valor no processo de venda dos produtos, uma vez que facilita para o cliente todo o processo burocrático da compra.

A venda de caminhões é feita através de visitas constantes realizadas pelos vendedores ao seu cliente (pessoa jurídica, na maioria dos casos) ou quando o cliente entra em contato com a revenda demonstrando interesse na compra de um caminhão. Como a compra é complexa, envolvendo grandes volumes financeiros, podendo variar de R\$ 50.000 a R\$ 350.000, essas visitas se fazem necessárias. São nelas que o vendedor consegue identificar quem está pleiteando a compra de um bem naquele momento, além de manter o relacionamento com os clientes.

Após o cliente escolher a marca do caminhão, é preciso identificar qual será a forma de pagamento. Se o cliente não tem todo o recurso necessário para o pagamento do bem, o vendedor indica um banco para que seja feito o financiamento.

Depois de contatado com o agente financeiro, o vendedor pode coletar as documentações do cliente necessárias para o financiamento, ou pode deixar essa etapa por conta do agente. A partir desse ponto, depende muito da agilidade e disponibilidade do agente para fazer cadastro, coletar informações e encaminhar para análise de crédito. A análise varia de acordo com cada banco, pois cada um possui sua sistemática interna de crédito.

Posteriormente à resposta do banco, se positiva, é fechado o negócio; se negativa, o vendedor passa a informação para o cliente, que decide se encaminha o cadastro para outros bancos ou procura outras formas para obter recursos (consórcio contemplado, empréstimo com terceiros, banco que movimenta sua conta corrente). Geralmente, o cadastro é direcionado para outros bancos, até que um deles aprove. Se isso não for possível, os vendedores desistem do cliente na maioria dos casos.

Quando o financiamento é concluído (formalizado), o vendedor finaliza o processo de venda. O agente pode, ou não, pagar algum incentivo para o vendedor (conhecido no segmento como retorno). Isso vai depender se a operação foi fechada com uma margem acima do esperado pelo banco e se o banco possui essa política de incentivo.

Assim como os vendedores visitam seus clientes periodicamente, os agentes financeiros também procuram manter um vínculo constante com os vendedores. A partir daí, são formados os laços afetivos, pois os agentes tornam-se colegas de trabalho dos vendedores. Eles precisam dos vendedores para realizar seu trabalho e o vendedor precisa do agente para concretizar sua venda.

As concessionárias acreditam que cerca de 60% dos veículos vendidos no mês são financiados. Os demais são comprados à vista ou com consórcio. Assim, há uma demanda muito grande por essa operação, que fazem com que existam muitos bancos atuando nesse mercado. Em geral, cada revenda possui de 2 a 3 bancos que trabalham ativamente com financiamentos.

Cada concessionária possui sua maneira de se relacionar com os bancos. A grande maioria deixa que o vendedor escolha o banco de sua preferência, e outras determinam com quais bancos se deve indicar negócios. É por isso que o atendimento acaba se tornando o diferencial para que o vendedor indique negócios para um determinado agente financeiro. Quando um vendedor indica somente para um agente, nasce uma sinergia entre os trabalhos envolvidos na operação, agilizando o processo de venda.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão da análise do trabalho, é necessário que haja um bom entendimento sobre o marketing de relacionamento (MR), que é a base da pesquisa.

3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento surgiu na década de 70, com o marketing de serviços, distintivamente do marketing. Anterior a isso, as tentativas de aplicar técnicas de marketing foram descartadas por se concentrarem muito no produto e desconsiderarem as características de serviços, como intangibilidade, inseparabilidade, entre outras, conforme é visto posteriormente neste trabalho. Há um reconhecimento de que a retenção de clientes é crucial e, com isso, surge a idéia de criar relacionamentos de serviços (BAKER, 2005). Nessa área, a contribuição mais importante foi uma pesquisa feita na Europa. O marketing industrial, ou *business-to-business*, é por definição, internacional. Com a pesquisa, é possível reconhecer que relacionamentos são importantes para facilitar a troca entre as organizações envolvidas e que a interação entre organizações compradoras e vendedoras era intrínseca à formação e à manutenção de relacionamentos (BAKER, 2005). Com isso, foi percebido que vendedores e compradores podem ser igualmente ativos na busca da troca, criando o

Paradigma da Interação. Essa abordagem vai ao encontro do Marketing Tradicional (de Conquista) que foca, entre outras coisas, o produto; a venda é uma conquista e não há diálogo. As relações são de curto prazo.

A mudança de paradigma para o marketing de relacionamento tem como principal causa a competitividade, através da fidelização e manutenção dos clientes. Eles tornam-se parceiros e a empresa precisa estabelecer compromissos de longo prazo a fim de manter relacionamentos que possuam qualidade, serviço e inovação (ZEITHAML & BITNER, 2003). O MR foca os serviços, estabelece diálogo com o cliente e as transações são de longo prazo. Em outras palavras, o marketing de conquista deu espaço ao marketing *one-to-one*, em que são personalizadas as interações com os diversos clientes como solução para alavancar as vendas e tornar os clientes fiéis à marca. Outro fator importante é que os custos de manutenção de clientes (da carteira) são muito inferiores às aquisições de novos clientes, pois são necessários altos investimentos em mídia e ações promocionais para atraí-los.

3.2 CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

“O marketing de relacionamento é um processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse” (NICKELS & WOOD, 1999, p.5). “É um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (GORDON, 1998, p.31). O objetivo do MR “é a construção e a manutenção de uma carteira de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização” (ZEITHAML & BITNER, 2003, p.139). A interatividade visa outros objetivos, como

geração mútua de valor, relação de confiança, comprometimento e cooperação (GRÖNROOS, 1993). A interação é por meio de diálogo, proximidade e conhecimento profundo das necessidades dos parceiros, surgindo a sinergia.

Zeithaml & Bitner (2003, p.140) consideram que:

Uma vez atraídos para dar início a um relacionamento com a empresa, os clientes estarão mais dispostos a permanecer em um relacionamento enquanto estiverem sendo consistentemente supridos com produtos e serviços de qualidade e bom valor ao longo do tempo. Eles serão menos suscetíveis a serem conquistados por concorrentes se sentirem que a empresa compreende suas necessidades em constante mudança e parece disposta a investir no relacionamento mediante a constante melhoria e o desenvolvimento de seu composto de produtos e serviços.

Quando a empresa fornece um serviço de forma consistente do ponto de vista do cliente, ele se beneficia claramente e ganha um incentivo para permanecer no relacionamento. Além dos benefícios provenientes do recebimento do serviço, os clientes beneficiam-se a longo prazo com as empresas, como benefícios de confiança, sociais, de tratamento especial e para as organizações (ZEITHAML & BITNER, 2003). Benefícios de confiança correspondem aos sentimentos de confiança no prestador de serviços, reduzindo a ansiedade e dando um certo conforto por saber o que esperar. São considerados os mais importantes pelos clientes, no que tange os serviços. Os benefícios sociais são concebidos a partir do momento em que o cliente desenvolve um senso de familiaridade e um relacionamento social com o prestador de serviços. Assim, fica menos provável que o cliente mude de fornecedor, mesmo que tenha melhor qualidade ou preços mais baixos. Os benefícios de tratamento especial incluem benefício da dúvida (quando o cliente possui um histórico positivo relevante, ele fica com a razão, não gerando dúvidas quando houver uma discordância ou um problema com a empresa), além do recebimento de preços, condições e tratamentos especiais. Os benefícios para as organizações podem ser através do aumento de compras pelos clientes (e recompras), custos mais baixos (terão custos inferiores para a atração de novos clientes, além da sintonia entre a empresa e os clientes, diminuindo o custo operacional do dia-a-dia) e publicidade gratuita por meio do boca-a-boca (ZEITHAML & BITNER, 2003).

Os relacionamentos com os clientes não estão garantidos; eles devem ser conquistados. Isso serve não apenas na visão empresa-cliente, mas também se aplicam a relacionamentos com distribuidores, fornecedores e outros públicos. Grönroos (1983), apresentou um estudo sobre o ciclo de vida do relacionamento com o cliente, conforme a figura 1.

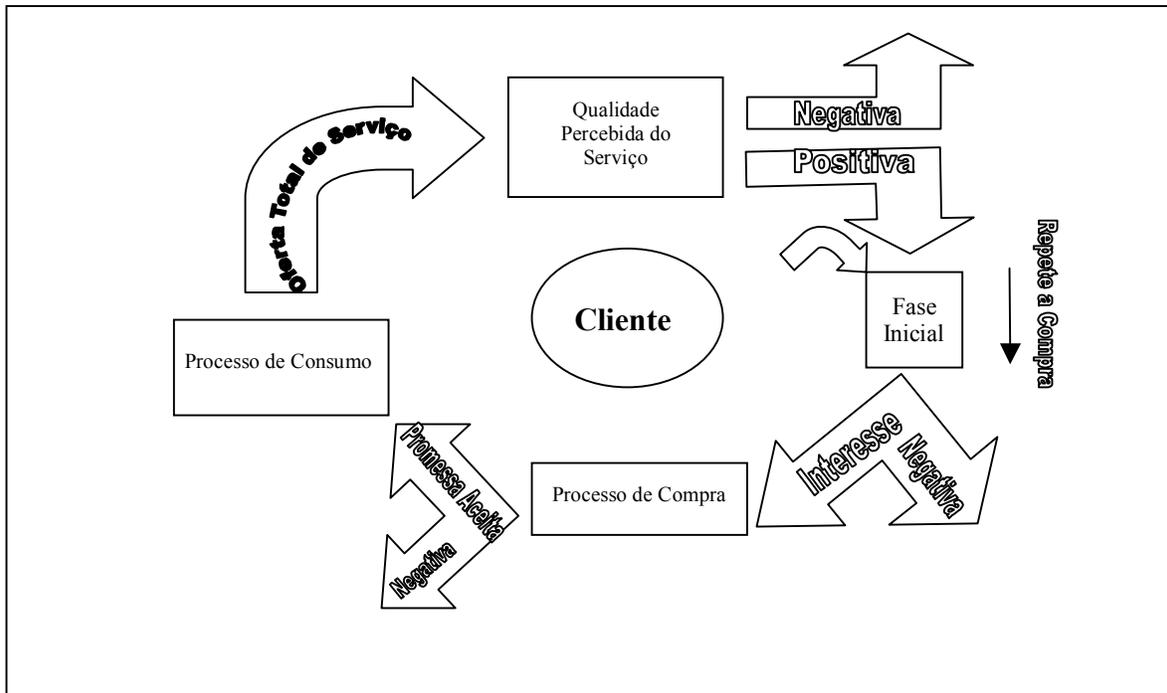


Figura 1 - Ciclo de vida do relacionamento com o cliente

Fonte: Ferreira (2000, p. 165)

O cliente potencial que possa não conhecer a empresa está no estágio inicial do ciclo. Se existir um interesse por parte do cliente em satisfazer sua necessidade e perceber que a empresa pode satisfazê-la, ele está no segundo estágio, o processo de compra. Nesse momento, o cliente avalia o que está procurando pelo que está disposto a pagar. Se o resultado for positivo, o cliente decide experimentar o serviço (realiza a primeira compra), que é o processo de consumo. A partir desse ponto, o cliente percebe a qualidade técnica e funcional, se está adequada. Se o cliente ficar satisfeito, a probabilidade de o relacionamento continuar e de ocorrer um novo processo de

consumo ou uso é maior do que seria se ficasse insatisfeito com o serviço. O cliente pode abandonar este círculo em qualquer estágio, permanecer ou prosseguir para o próximo estágio. Para que se possa reter o cliente, durante o processo de consumo ele deve vivenciar experiências positivas sobre a capacidade da empresa de cuidar de seus problemas. Portanto, novas vendas, vendas cruzadas e relacionamentos duradouros com o cliente devem ser alcançados.

Segundo Gordon (1998), existem alguns níveis que unem a organização aos seus clientes, que são: vínculo estrutural, de valor de marca, comportamental, pessoal, de informação e controle, de valor e de opção zero. Com o vínculo estrutural, a empresa e o cliente estão ligados ou integrados estruturalmente e operacionalmente, ao empregar freqüentemente tecnologia para facilitar a interação. É necessário que haja um alinhamento estratégico entre as partes para acelerar a integração existente. O vínculo de valor de marca é obtido através do valor que o cliente adquire ao se relacionar diretamente com o produto ou serviço, tanto com atributos funcionais da marca quanto com outros atributos emocionais e não-funcionais obtidos com ela. O vínculo comportamental ocorre quando o cliente se une a uma empresa através do seu profissionalismo, técnica e dedicação ao cliente, valores, cultura e receptividade. O vínculo pessoal acontece quando os clientes gostam de trabalhar com pessoas específicas e fazem isso independente da empresa com a qual trabalham. O vínculo de informação e controle é aquele que os clientes se beneficiam dos relatórios e outros sistemas de informação que possam ajudá-los com a administração operacional e financeira. O vínculo de valor ocorre quando os clientes obtêm o valor que procuram junto a seus fornecedores e acreditam, com isso, que continuarão a receber este valor durante um longo período. O vínculo de opção zero refere-se à situação na qual os clientes possuem pouca escolha, ou apenas uma.

Morgan e Hunt (1994) identificam que a construção de relacionamentos pode ser traçada em um amplo sistema de troca e com diversos parceiros, conforme figura 2.

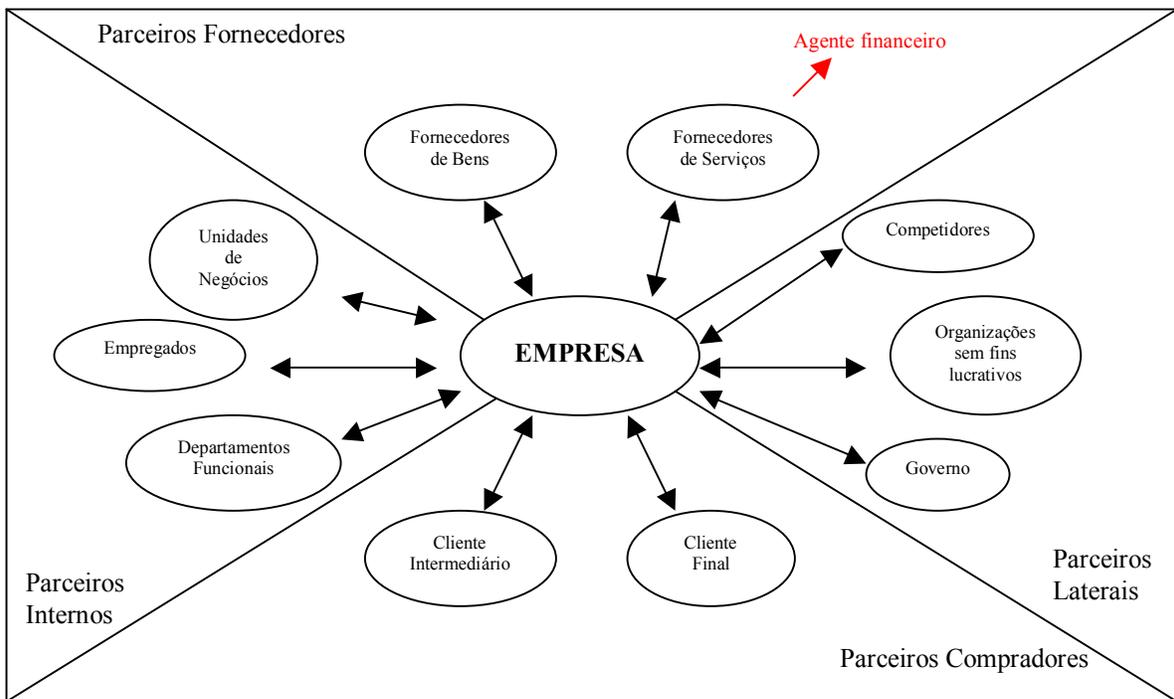


Figura 2 - Trocas relacionais em Marketing de Relacionamento

Fonte: Morgan e Hunt (1994, p. 25).

Em vermelho, está indicado onde se enquadra o agente financeiro no mercado de vendas de caminhões. Eles são os fornecedores de serviços (parceiros fornecedores), pois prestam serviço para os vendedores, viabilizando o processo de venda.

Muitas organizações estão aprendendo que devem colaborar para competir. Essa rede de relacionamentos criada entre diversos parceiros, com base na confiança e comprometimento, traz consigo a competitividade, além de manter a rentabilidade da empresa.

Os relacionamentos podem ser de dois tipos: as transações discretas, que tem duração curta, definida e rápido fim; e as relações de troca que possuem um acordo inicial, longa duração e apresentam interações dos processos em andamento (MR).

3.2.1 Confiança e comprometimento

A presença de confiança e comprometimento são elementos centrais para a construção de relacionamentos duradouros. Quando estão presentes no relacionamento, pode-se ter mais eficiência, produtividade e resultado, levando ao sucesso. São a chave que encorajam e motivam as organizações a: trabalhar para investir e cooperar com os parceiros de troca; resistir a alternativas atrativas de curto prazo em favor de benefícios de longo prazo; ver potencial em ações de alto risco, tendo em vista que, por causa de confiança existente, o parceiro não irá agir com oportunismo. Assim, pode-se dizer que o comprometimento e confiança elevam o nível de lealdade e constroem um comportamento cooperativo que conduz ao MR (MORGAN & HUNT, 1994).

Esses autores apresentam o Modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de MR, o qual o comprometimento e a confiança são colocados como indicadores centrais entre cinco antecedentes e cinco *outputs* ou resultados.

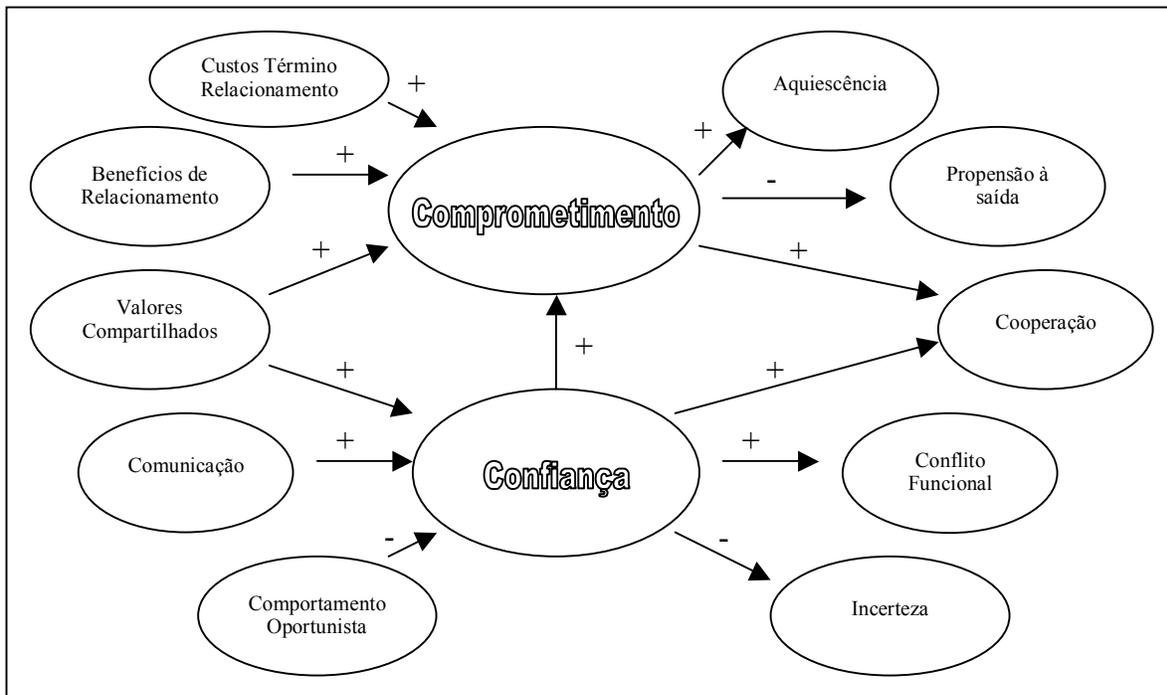


Figura 3 - Modelo MKV (Key Mediating Variable) de Marketing de Relacionamento

Fonte: Morgan e Hunt (1994, p. 29).

A partir da figura 3, é possível identificar que os resultados de relacionamento com base na confiança são a diminuição da incerteza, o aumento da cooperação e do conflito funcional (é percebido como um sinal de que o parceiro está interessado em manter o relacionamento, o que possibilita um maior nível de lealdade entre os parceiros). Um relacionamento comprometido conduz a uma maior cooperação, diminui a propensão à saída e traz uma maior lealdade dos parceiros de troca. Sendo o comprometimento o centro do MR, os autores identificam que a confiança é o principal determinante do comprometimento no relacionamento, levando a uma relação positiva conforme descrito na figura. O comprometimento é considerado o centro porque ele lida com causas importantes, podendo ser percebido através de conseqüências como diminuição de *turn-over*, aumento da motivação, aumento de ações organizacionais, mas também resulta em coisas que podem influenciar a empresa como recrutamento e práticas de treinamento, equiparação de trabalho e suporte organizacional.

Morgan & Hunt (1994) sugerem que a confiança entre as partes está baseada na alta integridade que é associada a qualidades como consistência, competência, honestidade, justiça, responsabilidade, auxílio e benevolência. Isso significa que nenhuma das partes toma decisão ultrapassando o limite da outra, ou seja, os resultados são positivos para ambas.

Para se começar um relacionamento com os clientes e outros grupos de interesse, Nickels & Wood (1999) afirmam que é necessária aplicação de alguns princípios, como: os relacionamentos se baseiam em comunicação aberta (é necessário ser um bom ouvinte, interessado no que a pessoa diz); são construídos com base na confiança; são reforçados quando as partes mantêm contato (quanto maior o contato com o cliente, mais fácil será identificar suas necessidades e desejos e responder de acordo); dependem de confiança, honestidade e comportamento ético; e parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam (pode ser feito de diversas formas, como acompanhamento de pós-venda até a oferta de incentivos para recompensar a lealdade). Com relação à confiança, algumas estratégias são de proteger informações confidenciais, evitar fazer comentários (desabonados) no mercado sobre o cliente, contar sempre a verdade ao cliente, fornecer toda a informação (prós e contras) e ser fidedigno, cortês e atencioso.

É claro que todo o relacionamento entre empresa e cliente depende muito do bem ou serviço prestado. Como o objeto de estudo será o relacionamento em prestação de serviços, é necessário que seja salientado alguns conceitos e diversidades existentes.

3.3 SERVIÇOS

Conforme Czinkota (2001, p. 262), “o serviço pode ser definido como ato, esforço ou desempenho”. Em contraste aos bens, os serviços têm dominância do intangível. Portanto, não possuem propriedades físicas que possam ser avaliadas pelos clientes antes da compra. Para Grönroos (1993, p. 65), “um serviço normalmente é percebido de maneira subjetiva. Na descrição de clientes sobre serviços, expressões como experiência, confiança, tato e segurança, são utilizadas”. Os serviços apresentam algumas características que diferenciam dos bens, tais como a intangibilidade (como já foi citado anteriormente), a inseparabilidade (ligação física do prestador com o serviço prestado, além do envolvimento do cliente no processo de produção e dos outros clientes nesse processo), a perecibilidade (não podem ser estocados), a heterogeneidade (nenhum serviço é idêntico), a produção, distribuição e consumo são processos simultâneos, e estão ligados a atividades e processos (ao contrário de bens que lidam com objetos). Dentre todas as características, a heterogeneidade é a que apresenta um maior desafio para as prestadoras de serviços. Ela cria um dos maiores problemas no gerenciamento de serviços, ou seja, manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos clientes (GRÖNROOS, 1993).

Apesar do exposto acima, os serviços apresentam determinadas diferenciações que formam a vantagem competitiva em relação aos bens. As ofertas competitivas de bens são essencialmente idênticas. Então, é no lado do serviço que reside a diferenciação entre as empresas concorrentes, e quem for bem-sucedido que, de fato, ganha fatias do mercado. As oportunidades de diferenciação e o aumento de valor dos bens tangíveis estão nas áreas intangíveis da confiança, da resposta rápida, da segurança e do domínio de uma capacidade de apreensão excepcional para conhecer e entender os desejos e necessidades dos clientes. A figura 4 ilustra os fatores-chave que criam experiência dos serviços para o consumidor. É a partir da experiência que é criado o pacote de benefícios para ele. A parte mais profunda da experiência de

serviços é que o consumidor é visto como parte integral do processo. Sua participação pode ser ativa ou passiva, mas sempre está envolvido na prestação de serviços.

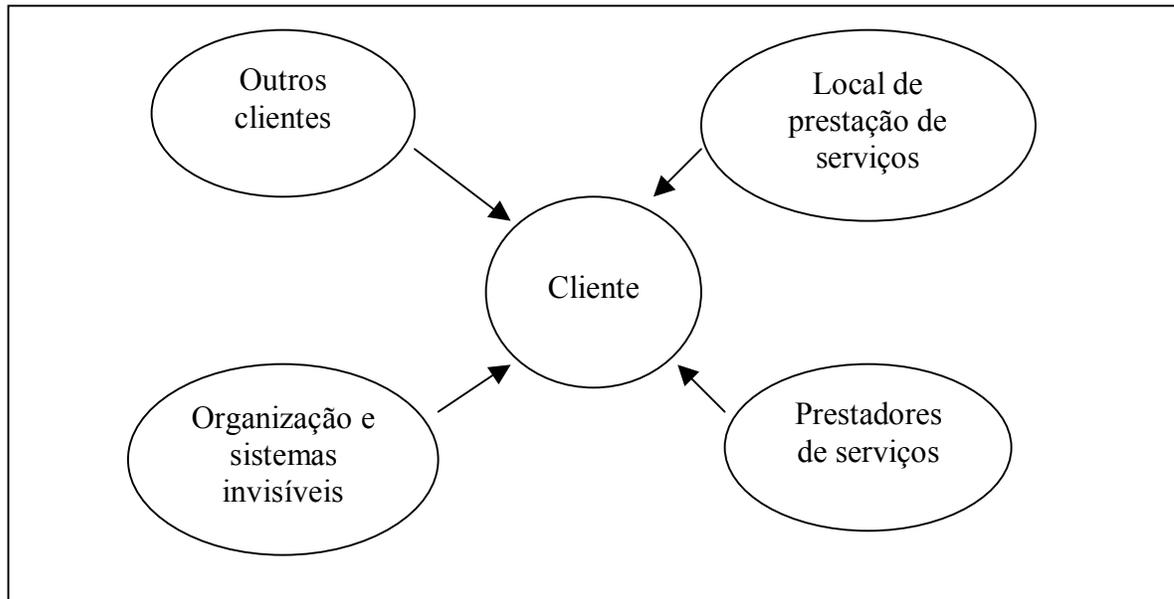


Figura 4 - Os fatores que influenciam a experiência de serviços

Fonte: Czinkota et al (2001, p.269)

O **local de prestação de serviços** refere-se às condições ambientais, objetos e outras evidências físicas (aspectos do ambiente, percebido pelo cliente). Tudo o que é posto como representativo da empresa pode afetar a impressão deixada na mente do cliente, influenciando suas expectativas. Os **prestadores de serviços** são as pessoas, a face pública de um serviço. Seu impacto sobre a experiência do serviço pode ser dramático. Os clientes apresentam em torno de sete categorias de queixas: apatia, rejeição (desprezo), frieza (não se importar com o que o cliente quer), ar de superioridade, robotismo, livro de regras (viver pelas regras da organização mesmo que essas não façam muito sentido) e jogo do empurra (passar para outro prestador). Os **outros clientes** são aqueles que também estão recebendo o serviço simultaneamente com o cliente em questão. A **organização e sistemas invisíveis** são a infra-estrutura

da empresa de serviços, como as regras, os regulamentos e os processos, que impacta a experiência do serviço, porém não é vista pelo cliente.

A satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica para a transação, enquanto a qualidade do serviço é uma atitude formada por uma avaliação do desempenho geral de longo prazo. Todo o negócio de serviços precisa definir e medir pró-ativamente a satisfação do cliente. A organização não pode esperar que os clientes reclamem para identificar que existem problemas no sistema de prestação de serviços ou julgar a satisfação dos clientes com base no número de queixas recebidas.

Por causa da ausência de um produto físico, os consumidores avaliam a qualidade com base em evidências tangíveis (CZINKOTA, 2001). As mais comuns são a de confiança (reflete a consistência e a fidedignidade do desempenho de uma empresa; é considerada a mais importante pelo cliente), de rapidez nas respostas (fornecer serviços em tempo certo), de garantia (refere-se competência da empresa, à cortesia dedicada a seus clientes e à segurança de suas operações) e de empatia (é a capacidade de experimentar os sentimentos de outra pessoa como se fossem os seus).

Segundo Morgan e Hunt (1994), o relacionamento de serviço é construído com base no comprometimento mútuo. Similarmente, o processo através do qual consumidores começam a ter lealdade a marcas específicas, vem sendo amplamente discutido. Inicialmente, a lealdade é vista simplesmente como uma repetição de compra. No entanto, o mercado consumidor amadureceu suas ações com as diversas recompras, aumentando o comprometimento com a marca.

Com base nas expectativas dos clientes, as empresas possuem determinadas estratégias de retenção de clientes. Elas terão pouco sucesso de longo prazo se não forem bem estruturadas, com base sólida de serviço de qualidade e satisfação de clientes para construí-la. A empresa não precisa necessariamente ser melhor que seus concorrentes, mas deve ser competitiva, e muitas vezes, melhor que isso.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesse capítulo, será abordado o desenho da pesquisa, os procedimentos de abordagem e de coleta.

4.1 DESENHO DA PESQUISA

A natureza da pesquisa é qualitativa, de modo que o método de pesquisa é não-estruturado, exploratório, baseado em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória (informal, flexível e criativa), tem como principal objetivo analisar o problema da pesquisa, alcançando a compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados (os vendedores). O processo utilizado nessa pesquisa conta com uma abordagem direta, uma vez que os objetivos do projeto são revelados aos correspondentes, sendo a técnica escolhida a entrevista em profundidade. Através dessa entrevista, é possível retratar, por meio de depoimentos, as vivências, significados, valores e comportamentos de determinado grupo social e segmento, nesse caso, de caminhões (MALHOTRA, 2001).

4.2 PROCEDIMENTO DE AMOSTRAGEM

Para a realização das entrevistas individuais em profundidade, foram contatados pessoalmente 17 vendedores ativos de caminhões de concessionárias situadas na cidade de Porto Alegre e região metropolitana, no período de 18 de abril a 12 de maio de 2005.

O estudo será realizado na região metropolitana de Porto Alegre – RS, conforme abaixo identificadas pela marca:

- Volvo – Dipesul Veículos Ltda – Matriz em Canoas
- Mercedes-Benz – Blavel Blauth Veículos Ltda. – Matriz em São Sebastião do Caí
- Iveco – Bivel Veículos Ltda – Matriz em Canoas
- Volkswagen – Sabrico Caminhões e Ônibus Ltda – filial em São Leopoldo
- Scania – Suvesa Super Veículos – filial em Portão

O método de escolha da amostra foi o não-probabilístico por conveniência e por julgamento. A técnica de amostragem não probabilística procura obter uma amostra com elementos convenientes, sendo o entrevistador quem escolhe as unidades amostrais. Nesse caso, foram utilizados vendedores da região desejada, já que o acesso é facilitado devido à convivência diária entre eles e o agente financeiro. A amostra foi por julgamento, pois foram considerados vendedores que utilizam os agentes financeiros com frequência e, assim, trará uma maior contribuição ao trabalho.

4.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada no trabalho, já dito anteriormente, foi a entrevista em profundidade. Ela é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que o único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir crenças, motivações, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2001).

Os contatos com os entrevistados ocorreram pessoalmente no ambiente de trabalho dos vendedores, durante o horário comercial. O contato prévio para a verificação do interesse do vendedor em participar foi realizado, confirmando o número de entrevistados. As entrevistas foram realizadas dentro das concessionárias, com um roteiro previamente desenvolvido, do tipo semi-estruturado (Anexo I). Para evitar interpretações errôneas, as entrevistas foram gravadas com o consentimento de todos os entrevistados, sendo que a identificação de cada vendedor foi feita de maneira espontânea, opcionalmente. Elas foram desenvolvidas, unicamente, pela pesquisadora que realizou o trabalho.

As primeiras três entrevistas foram utilizadas como pré-testes que serviram para validar e adequar o roteiro à proposta da pesquisa. Os pré-testes foram realizados com três vendedores de revendas de usados. A principal mudança foi realizada na questão 4, que perguntava: “Qual o relacionamento que você acha ruim?”. Durante o pré-teste, foi verificado que essa pergunta não deixava claro a idéia de quais os atributos que, na opinião do entrevistado, prejudicavam o relacionamento entre ele e o agente financeiro, ou seja, o que ele não gostaria que um agente fizesse ou atuasse. A solução adotada foi a complementação da questão com a seguinte pergunta: “o que prejudica um relacionamento?”.

5 RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados serão divididas em 3 partes: Vivências dos vendedores com os agentes financeiros (boas e ruins), modelos de relacionamentos e fatores de indicação.

5.1 VIVÊNCIAS DOS VENDEDORES COM OS AGENTES FINANCEIROS

Nesse primeiro tópico, procurou-se identificar experiências vividas pelos vendedores de caminhões com os agentes financeiros, ressaltando um momento positivo e outro negativo.

Dentre os entrevistados, houve vários casos que o agente financeiro ajudou no processo do fechamento do negócio juntamente com o vendedor, como diz o entrevistado 4:

“o que marcou positivamente foi o que ocorreu no interior. Tinha que vender um caminhão ainda dentro do mês e o cliente achou que não dava pra fazer o financiamento. Eu liguei para o agente financeiro e ele foi até o cliente e a gente conseguiu vender o caminhão dentro do mês”.

Nesse caso, a disponibilidade do agente financeiro em visitar o cliente foi fator determinante para que fosse aprovado o crédito do cliente e viabilizado o financiamento, de forma que o vendedor conseguiu vender seu produto. Houve relatos de mais três casos citando esse ocorrido, de forma semelhante.

Além da disponibilidade, também foram mencionados: agilidade do agente financeiro e do banco na aprovação do crédito, empenho do agente junto à sua instituição de crédito para que o valor financiado fosse aprovado, atenção do agente em dar o *feedback*, e taxas especiais (abaixo ou igual do mercado) para que fosse concretizada a venda. Foi o que aconteceu com o entrevistado 15:

“uma vez tínhamos negociado um caminhão, tinha entrado a concorrência junto conosco com taxas melhores. Era a única venda do mês, era um ano apertado, com poucas vendas. O banco acompanhou a taxa da concorrência para fechar o negócio”.

Vale destacar que os vendedores, em sua maioria, consideram fatos positivos aqueles que ajudam a fechar suas vendas, e também aqueles momentos que propiciam ao cliente sua satisfação. Em contraponto, também ocorre o inverso. Os momentos citados negativamente são aqueles em que o agente acaba dificultando suas negociações, fazendo perder o negócio, ou ainda gerando uma certa insatisfação do cliente. Sobre isso, o vendedor 11 relatou:

“tinha uma operação com um agente financeiro que me acompanhou no cliente. Nós saímos do cliente e foi se unir com a concorrência. Aí me dificultou a operação. Infelizmente tive que cortar ele da operação depois, tive que tirar ele da jogada”.

Outros pontos que os vendedores consideraram vivências negativas foram a falta de interesse e compromisso do agente financeiro em alguma operação, demora na resposta de crédito, criação de expectativas por parte do agente em relação a um determinado cliente que posteriormente foi-lhe negado o crédito. Nesse ponto, é importante mencionar que o agente financeiro não recusa o crédito do cliente. Isso é feito pela instituição financeira na qual trabalha e cada instituição possui suas normas de crédito próprias. Assim, é possível que um cliente tenha o crédito recusado por um

banco e aprovado por outro. Porém, como o agente representa a sua instituição, acaba sendo confundido com a própria. Ficou evidente na maioria das entrevistas que o agente não é o responsável pela resposta do crédito (positiva ou negativa), mas depende muitas vezes dele para que o crédito de determinados clientes seja aprovado, pois consegue, através da sua experiência e empenho, reverter alguns casos por achar e provar que é uma operação viável para o banco. Essa visão é colocada pelo entrevistado 6:

“existem algumas situações onde não falta má vontade do agente financeiro, mas sim, da questão cadastral. Enfim, não teria nada mais assim negativo”.

E pelo entrevistado 16:

“o problema que ocorre é o cadastro do cliente, como eu vejo dessa forma. Não é culpa do agente”.

Mesmo assim, foi citada a negação de crédito como experiências negativas com o agente financeiro em duas entrevistas.

5.2 MODELOS DE RELACIONAMENTOS

Foram feitas duas perguntas abertas sobre esse assunto: uma perguntando sobre o que o entrevistado achava que é um modelo de relacionamento ideal entre ele e o agente financeiro, ou seja, qual o relacionamento que é ótimo e que acontece, se acontece, exemplificando; e outra perguntando o que dificultava um relacionamento, o que prejudicava esse relacionamento.

Na primeira questão, 9 dos 17 entrevistados consideraram que o ótimo relacionamento deveria ter características como: transparência, compromisso, confiança, parceria (no sentido de estar junto nos bons e maus momentos), comunicação aberta (franqueza), bom relacionamento (ligado à afetividade). O entrevistado 7 confirma:

“tem que ser agradável, de compromisso, de confiança, de coleguismo e de trabalho”.

O entrevistado 2 comenta:

“o relacionamento ideal eu acho que tem que haver comunicação, amizade em primeiro lugar, vontade também. A gente tem que trabalhar em parceria. O agente financeiro não deixa de ser um parceiro no fechamento da negociação”.

Além dos atributos de empatia, também foram relatados (não em sua maioria, mas de expressiva consideração) o empenho e atenção do agente, agilidade e interesse no negócio indicado, *feedback*, disponibilidade do agente em visitar o cliente, e até mesmo coletar as documentações necessárias. Essa idéia é descrita pelo entrevistado 6, que diz:

“o que ajuda, o relacionamento que eu acho certo, é que o agente faça totalmente a parte dele: vá ao cliente, sinta como é o cliente, pegue a documentação e faça todo o processo. Isso acontece seguido”.

Nas perguntas em que os pesquisados foram questionados quanto ao relacionamento que consideram ruim, prejudicial, foi citado, por boa parte dos entrevistados, atributos como falta de interesse, falta de atenção (*feedback*) e demora na resposta de crédito (seja ela positiva ou negativa). Além desses, foi mencionado também falta de confiança, falta de afinidade (relacionamento), falta de tempo (indisponibilidade para fazer visitas no cliente), além de acordar um retorno e não pagar ou atrasar, bem como criar expectativas sobre um cliente e depois o crédito ser negado pelo banco, como conta o entrevistado 3:

“quando o agente financeiro faz uma pré-análise e, achando que aquilo ali vai dar certo, cria uma certa expectativa positiva. E depois quando o crédito realmente é analisado pela mesa de crédito, aí a coisa não é bem assim como tinha sido pré-analisado. Te frustra e te deixa um pouco irritado até, pelo fato de que tu tava com uma esperança que aquilo ia se realizar e aí depois partiu para uma outra alçada e foi negado. Sabe, então tu criou uma certa expectativa e depois não deu certo. Isso irrita”.

5.3 FATORES DE INDICAÇÃO

Na última parte do roteiro, foram descritos determinados indicadores que seriam, conforme uma pré-análise feita por três agentes financeiros e três vendedores de caminhões usados, determinantes para que os vendedores de caminhões indiquem um determinado banco ou agente financeiro. São características que eles esperam do agente ou da instituição financeira. São eles: pagamento de retorno (comissão), agilidade na resposta de crédito, disponibilidade para visitar o cliente, fazer cadastro e coletar documentações, taxa baixa em relação ao mercado, bom relacionamento (empatia), facilidade na aprovação de crédito e especialista num determinado produto.

5.3.1 Pagamento de retorno (comissão)

Uma boa parte dos bancos que trabalham diretamente com os vendedores de caminhões, oferecem, como forma de incentivo à indicação de negócios, o pagamento de comissão (premiação), mais conhecida no segmento, como retorno. Esse pagamento é previamente acordado entre o banco e o vendedor, pois o vendedor tem que passar um custo maior (de parcela) para o cliente, para que o banco tenha a sua rentabilidade e consiga ter uma margem percentual para beneficiar o vendedor. Então, pode-se considerar que a taxa é diretamente proporcional ao pagamento de retorno, ou seja, quanto maior a taxa, maior o retorno e quanto menor a taxa, menor o retorno ou, até mesmo, sem pagamento de retorno.

Quanto a esse indicador, 10 dos 17 entrevistados citaram que o pagamento de retorno é um incentivo para a indicação de negócios, sendo também mencionado como complemento na renda mensal, conforme diz o entrevistado 1:

“eu acho importante porque, na verdade, é um incentivo a mais para o vendedor. Não que ele vai deixar de fazer negócio em função de ter ou não o retorno, mas seria um plus a mais, um complemento a mais de renda. Eu acho importante”.

Em contrapartida, 5 vendedores são enfáticos quando falam que não acham importante, pois preferem dar a menor taxa para o cliente para fechar a venda. É o caso do entrevistado 2:

“não é importante. Claro que é bom, mas não é o básico da negociação. Eu acho que na negociação eu não vendo para ganhar retorno, eu vendo para botar meu produto pra rodar no mercado”.

Apesar de ser uma resposta aparentemente política, essa característica diz respeito à uma das concessionárias. Das 5 respostas, 3 são dessa revenda que preza pelo melhor preço ao cliente, e que o retorno é permitido, desde que não prejudique a

venda. Esse posicionamento é percebido pelos bancos que atuam no dia-a-dia dessa empresa. Geralmente, são os que estão com taxa mais baixa em relação ao mercado no momento da venda.

5.3.2 Agilidade na resposta de crédito

Depois que os vendedores fecham a negociação com o cliente, caso ele necessite de crédito, eles encaminham para um agente financeiro. O ponto crítico desse processo é a agilidade na resposta de crédito. Se o agente responde rápido, o cliente não tem tempo para procurar a concorrência, tanto no que tange ao produto quanto ao financiamento. Dessa forma, quanto mais rápida for a resposta, as duas partes (vendedores e agentes) ganham na negociação.

Sendo assim, quando foi perguntado aos vendedores se eles achavam importante, todos responderam positivamente, sendo que 3 consideraram essencial ou fundamental, 7 muito importante e 7 importante. Em sua maioria, foi respondido que a agilidade ajuda a definir a negociação, como conta o pesquisado 5:

“sim, muito importante. Quanto mais rápido melhor ainda para fechar o negócio porque o cliente acaba escapando para outras vendas”.

5.3.3 Disponibilidade para visitar o cliente

A visita realizada pelo agente financeiro nos clientes (sozinho ou acompanhado pelo vendedor) é fator importante para a maioria dos pesquisados. Os motivos são: uma forma do cliente conhecer o agente e a instituição, dar segurança (confiança) para o cliente, ajuda na formulação do cadastro, além de sanar as dúvidas dos clientes. Apenas 4 vendedores acham que a presença do agente só é importante em alguns casos.

Apesar desse fator ser importante para a maioria dos entrevistados, eles não acham que seja um ponto crucial para a indicação de negócios.

5.3.4 Fazer cadastro e coletar documentações

Quando o agente é acionado para que seja feito o financiamento, ele pode: entrar em contato com o cliente e pegar a documentação pessoalmente; entrar em contato somente com o contador da empresa (a maioria dos financiamentos de caminhões são direcionados a pessoas jurídicas) e posteriormente um contato telefônico com o cliente somente para informações adicionais; pegar a documentação diretamente com o vendedor, já que ele pegou com o cliente e com o contador anteriormente. Essa função de fazer cadastro e coletar as documentações, na verdade, é definida caso a caso. Muitas revendas possuem uma cultura de pegar toda a documentação e preencher os cadastros para, a partir daí, acionar o agente. Em

contraponto, alguns vendedores, com mais liberdade para as execuções de seus trabalhos, simplesmente aciona o agente depois que fecham a venda, deixando a responsabilidade e agilidade por parte do agente financeiro. Esse fator é determinante na agilidade de crédito, pois se o agente não possui nenhuma informação e documentação do cliente, ele precisará de mais tempo para elaborar os cadastros e coletar as documentações. Ao contrário, se o vendedor se propõe a fazer essa parte, quando entrega ao agente, ele somente adapta às suas necessidades e envia para a análise do banco, tornando o processo mais rápido. Um fator crítico desse processo é que, muitas vezes, os vendedores não possuem conhecimento adequado para a coleta de documentações, entregando ao agente somente parte de tudo o que o banco exige para que seja feita uma análise. Por isso, muitos vendedores preferem que o agente visite no cliente, para que o próprio faça o cadastro e pegue as documentações na hora da visita, agilizando muito mais o processo.

Dos 17 entrevistados, 8 disseram que se o agente for fazer o cadastro e coletar a documentação, agiliza o processo de resposta de crédito. Também foi citado que o vendedor pode, eventualmente, fazer esse processo, caso o agente esteja indisponível para tal atividade; afinal, essa é uma tarefa do agente, já que é o banco que exige essas informações. Há 4 vendedores que acham que não é importante, pois:

“propriamente fazer o cadastro e coletar documentos é um ponto da gente ter um melhor acesso ao cliente, aos contadores do cliente. Eu acho que não é tão importante”, comenta o entrevistado 1.

5.3.5 Taxa baixa em relação ao mercado

Com relação à taxa oferecida pelos bancos, alguns vendedores mencionaram que é importante ter uma taxa baixa em relação ao mercado ou pelo menos na média porque ajuda no fechamento da venda do caminhão. Também foi citado que a importância se deve à exigência do cliente e também para ser competitivo no mercado. O depoimento a seguir do vendedor 6 descreve o pensamento de muitos pesquisados:

“com certeza, isso ajuda muito. Hoje em dia, as operações com clientes grandes, se não tiver taxa baixa praticamente não sai negócio. E com clientes médios e pequenos tu ainda tem como contornar um pouco as operações, alguma coisa tu pode dar pra ele pra compensar isso aí. Mas normalmente tu tem que ter pelo menos uma taxa de mercado, não precisa ser nem 8 nem 80, tem que ser pelo menos numa média de mercado pra fazer comparativos”.

Vale destacar que, apesar da maioria dos entrevistados achar a taxa importante, não foi considerado pela maioria como ponto essencial para a indicação de negócios, conforme será visto posteriormente.

5.3.6 Bom relacionamento (empatia)

O relacionamento é fundamental para que haja uma indicação por parte do vendedor para o agente financeiro, conforme 7 entrevistados. O depoimento do vendedor 3 esclarece esse assunto:

“acho porque se o agente financeiro não tiver um bom relacionamento com o vendedor, por experiência própria eu te digo que, às vezes, existe uma antipatia entre um e outro e acaba deixando aquele agente financeiro de lado, pelo fato desse relacionamento”.

O bom relacionamento também é visto como fonte de bons negócios,

“porque a partir do bom relacionamento é que conseguem fazer bons negócios, tanto para o agente quanto para o vendedor. Se não tem relacionamento, dificilmente se faz negócio”, conta o entrevistado 2.

Também foram citadas características como afinidade, parceria, interação (sinergia), comunicação e troca de confiança. São levados como fatores que se tornam importantes no bom relacionamento e acabam tornando essa relação benéfica para ambas partes.

5.3.7 Facilidade na aprovação de crédito

Esse tópico é mencionado em virtude da política de crédito dos bancos. Como cada banco possui a sua, haverá bancos que aprovarão mais que outros e, os agentes podem, conseqüentemente, levar mais negócios. Mas, com base nas entrevistas, não foi o que se percebeu. Somente 2 vendedores acharam fundamental que o banco seja fácil para aprovação de crédito. A maioria dos pesquisados tem consciência que a aprovação de crédito depende do cadastro do cliente: 5 acham que não é importante e 5 acham que é importante, mas os 10 acham que depende do cadastro. Os demais mencionaram que facilita a negociação, mas não acham essencial na indicação.

5.3.8 Especialista num determinado produto

Cada banco possui uma linha de produtos o qual operacionaliza. No segmento de transportes, há, de modo geral, 4 tipos de financiamentos para que viabilize a compra de caminhões: CDC, Leasing, Finame Leasing e Finame. Porém, nem todos os bancos possuem ou atuam com todos esses tipos. Isso acontece porque cada produto possui uma burocracia diferente, pois os recursos são provenientes de instituições diferentes. Para deixar mais claro, 2 dos financiamentos de caminhões são recursos subsidiados pelo BNDES (Finame e Finame Leasing), o qual possui um determinado procedimento para a sua liberação. Em contrapartida, possuem juros mais baixos daqueles fornecidos pelos bancos, em que os recursos são das instituições que aprovam o crédito.

Em contato com os entrevistados, a maioria acha que os produtos que o banco deve oferecer são aqueles que viabilizam os financiamentos voltados para esse segmento (aqueles citados anteriormente). Também foi mencionado pela maioria, que o banco não pode ser especialista em um produto, mas nos 4, para uma melhor adequação de acordo com cada cliente. O entrevistado 3 explica:

“se bem que tem aquela situação que aonde ele tiver uma especialidade ou diversidade nos produtos, se torna maior porque muitas vezes não se consegue um tipo de financiamento para um cliente e consegue se jogar isso aí de uma forma diferente. Se o cliente às vezes está empenhado, ou melhor, voltado a fazer um Finame, mas muitas vezes não consegue todas as negativas ou a situação dele não permite fazer esse tipo de financiamento, como o banco tem um outro produto para oferecer, ele consegue jogar pra lá, ou se joga para um CDC ou para um Leasing. Facilita nesse aspecto”.

Também foi citado quanto à burocracia, como menciona o vendedor 14:

“acho importante porque aí ele vai ser menos burocrático. Se ele for especialista em certo produto ele vai ser mais ágil que os outros bancos e aprovando mais rápido ele vai acabar vencendo a concorrência, ganhando da concorrência”.

Depois de respondidas as perguntas quanto aos indicadores, se acham importante ou não e o porquê, foi perguntado aos entrevistados qual dos fatores que eles achavam determinantes para a escolha de um determinado banco, e as respostas foram, em sua maioria (13 pesquisados), com relação à agilidade:

“agilidade na análise do cadastro e posterior resposta junto ao vendedor ou fazer isso diretamente com o cliente. Porque vai da confiabilidade: o cliente é exigente, é esclarecido. Nós temos a concorrência atuando também junto com nós e quem chega primeiro vai levar”, diz o entrevistado 8.

Muitos pesquisados não conseguiram responder a apenas um atributo, colocando outros indicadores em suas respostas. Dessa forma, além da agilidade, também citaram a taxa (6 pessoas), retorno, disponibilidade e relacionamento, o qual o entrevistado 2 conta como fator para a indicação do negócio:

“o bom relacionamento entre o banco e a equipe de vendas. É uma parceria e uma parceira depende de um bom relacionamento”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas considerações importantes foram identificadas através deste trabalho. Quando se fala em relacionamento, é necessária a compreensão de que as pessoas são o centro, e que elas são moldadas de acordo com o meio em que vivem (sociedade). O que se pode perceber é que cada segmento de mercado possui suas características específicas. No setor de transportes, mais restrita à venda de caminhões, a maioria das pessoas que trabalham se conhecem, independentemente da marca que atuam. Muitos vendedores que são colegas de trabalho hoje, possivelmente poderão ser concorrentes amanhã. Isso acontece porque são poucas pessoas que possuem esse conhecimento tão peculiar sobre o produto (caminhão), então, dificilmente conseguem se distanciar dessa fonte de renda.

Assim, quando é citada a palavra “relacionamento” (seja bom ou ruim) pelos entrevistados, está se falando, principalmente, em termos como ajuda recíproca, confiança, coleguismo, afinidade, empatia; atributos esses, que são vistos como sinônimos de parceria. Isso fica evidente na maioria das entrevistas. Porém, desconsideram que o relacionamento é construído com base no comprometimento mútuo, e deixaram de citar propriedades como: cooperação, sinergia, interação, compartilhamento de benefícios, que compõem, também, o comprometimento (centro do MR, conforme Morgan & Hunt, (1994)).

Esse fator é percebido nas entrevistas quando os vendedores falam que, apesar do relacionamento não ser atributo determinante e único para a indicação de negócios, não havendo relacionamento, não há indicação; mesmo que o banco seja ágil e pague retorno. Portanto, o relacionamento pode ser considerado um pré-requisito nos

negócios financeiros, uma vez que as questões relacionais são fundamentais e antecedem toda a parte operacional, como a agilidade, taxa, pagamento de retorno. Se vários bancos tiverem o mínimo relacionamento com os vendedores, a agilidade se torna, então, o fator que determina a indicação de financiamentos, pois é através dela que os vendedores satisfazem o cliente (dando a aprovação do crédito rápida e viabilizando a venda), não os desgastando com a espera (sendo o crédito aprovado ou negado) e não deixando a concorrência entrar no negócio. Partindo para uma terceira análise, se houver o mínimo de relacionamento entre os bancos existentes nesse segmento e os vendedores de caminhões, e se todos os bancos tiverem praticamente o mesmo tempo de resposta (como já existe) ou pouca variação, a indicação provavelmente será para o agente que melhor tiver relacionamento com o vendedor. Dessa forma, o fator determinante volta para a questão da afinidade. Em suma, o relacionamento é e será o diferencial nesse mercado se os bancos tiverem agilidade no seu processo de crédito.

Outra colocação importante a fazer é que os vendedores já romperam relacionamentos com agentes quando o próprio agente criou uma ilusão sobre o crédito do cliente (aprovação). Há uma frustração por parte do vendedor que ocasiona uma série de problemas, inclusive operacional, quando o vendedor chega a encomendar um caminhão na fábrica, já que o crédito, aparentemente, será aprovado. Além disso, muitos vendedores, após acreditarem na possível aprovação de crédito, confirmam para seus clientes a resposta, e posteriormente precisam desfazer esse engano, desvalorizando seus acordos e promessas.

O que acaba rompendo o relacionamento, também, é a falta de interesse do agente financeiro quando o vendedor indica negócios. Essa situação foi muito citada pelos entrevistados, que dependem do agente para o fechamento da venda. Quanto menos o vendedor se envolver no processo do financiamento (desde a coleta de documentos, aprovação, até a formalização da operação), mais tempo terá para se dedicar a outros clientes e, conseqüentemente, outras vendas. Outros fatores que interferem no relacionamento são: atendimento (*feedback*), velocidade na resposta de crédito, confiança, afinidade, disponibilidade para fazer visitas ao cliente.

As vivências boas citadas pelos entrevistados são aquelas que o agente ajuda na venda. Eles percebem o agente como colega de trabalho. Dessa forma, para o agente conseguir iniciar um relacionamento, é necessário viabilizar uma venda, não bastando apenas suas visitas rotineiras nas revendas ou patrocínios de eventos, como festas e jantares, comuns nesse segmento. Só há um fortalecimento no relacionamento entre o agente e o vendedor, a partir de uma primeira experiência de financiamento efetivada e considerada positiva na ótica do vendedor, uma vez que possibilita a indicação e concretização de mais negócios. Com o passar do tempo e dos diversos financiamentos efetivados, o vendedor passa a ter uma maior sinergia com o agente financeiro, gerando maior eficiência, produtividade e resultado nas vendas. Através desse relacionamento duradouro, é possível ao vendedor vivenciar experiências positivas e aumentar os laços de amizade com o agente, praticamente eliminando a possibilidade de rompimento desse relacionamento. Nasce a confiança e comprometimento mútuo na relação. Assim, mesmo havendo momentos que possam ser negativos para o vendedor, como a negação de crédito de um determinado cliente, o relacionamento não é prejudicado a ponto de acabar, a menos que o agente aja de forma incoerente com suas condutas e hábitos.

Para a indicação de negócios, o pagamento de retorno não foi, nas entrevistas, fator primordial, apesar de ser considerado como um incentivo para a indicação. Então, como pode ser visto como um incentivo se não é fator determinante? Até que ponto é um incentivo na indicação? Na verdade, os vendedores são remunerados por comissões e o pagamento de retorno também não deixa de ser uma remuneração por um trabalho e por isso também é almejado. Mas no momento da venda, muitos recorrem aos bancos que possuem agilidade, independente se apresentam esse tipo de incentivo, para que viabilize o quanto antes o negócio. Essa justificativa se faz presente no momento que eles são cobrados por vendas e precisam mostrar resultados no final de cada mês. Se os bancos tiverem o mesmo tempo de resposta de crédito, a indicação poderá ser para o banco que paga retorno ou para aquele que tiver melhor relacionamento. A escolha vai depender do que o vendedor considera mais importante: o relacionamento ou o retorno? Com base nas entrevistas, além da agilidade, o

relacionamento aparece como o indicador que possui maior peso no momento da indicação.

Vale destacar que, no cenário competitivo atual, a taxa entre os bancos está praticamente a mesma e o pagamento de retorno, na maioria das operações, inexistente. Isso acontece pelo fato de que os clientes estão cada vez mais exigentes, pois estão observando a concorrência antes de efetuar sua compra. Isso é válido tanto para a compra de caminhões, quanto para a adesão a um financiamento. E se o pagamento de retorno, muitas vezes, não é viável, o relacionamento entra como característica predominante na indicação de negócios, conforme dito anteriormente.

Outra informação importante coletada nas entrevistas foi que alguns vendedores consideram que o relacionamento ideal é aquele que compreende uma boa afinidade (empatia) entre ele e o agente, e ressaltam características que, na verdade, são funções que eles gostariam que os agentes executassem, não se colocando na posição de colega de trabalho. O que eles também deveriam fazer para o agente, com o intuito de facilitar a operação, não é levado em conta novamente, visto que o relacionamento é construído com base no comprometimento por parte deles também. As atividades que a maioria dos vendedores esperam dos agentes são: visita ao cliente, elaboração de cadastro e coleta de documentação, pronto-atendimento, *feedback*.

Quanto às atividades pertinentes ao financiamento, como coleta de documentos e elaboração de cadastros, é perceptível que os vendedores não tem clareza e definição quem as farão. Isso é visto quando alguns relatam que o agente deve fazer todas as atividades dirimidas à sua função (ao financiamento), enquanto outros preferem que eles mesmos “trabalhem” para o agente financeiro, a fim de agilizar todo o processo, e conseqüentemente, a venda. Enfim, não se pode esquecer que a agilidade foi o fator unânime que eles consideram importante no agente, sendo para a maioria dos pesquisados, é motivo pelo qual indicam negócios.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em 08 dez. 2004.

BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

FLEURY, Paulo. COPPEAD / UFRJ – Centro de Estudos em Logística. **Pesquisa Transporte de Cargas no Brasil: Ameaças e Oportunidades no Desenvolvimento do País**, set. 2002. Disponível em : <<http://www.coppead.ufrj.br>>. Acesso em 08 dez 2004.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias. Técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 4ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MALHOTRA, N. **Pesquisa em Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca; FRAGA, Tânia Marisa de Abreu. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Porto Alegre, 2004.

MCKENNA, Regis. **Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, V. 58, p. 20-38, 1994.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**: LTC, 1999.

SETCERGS – Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas no Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.setcergs.com.br/trc/rsTRC.htm>>. Acesso em 08 dez.2004.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed: Bookman, 2003.

ANEXO A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Bom dia / tarde. Estou fazendo uma análise sobre o relacionamento existente entre o agente financeiro (o banco) e os vendedores de caminhões (você), e gostaria de lhe fazer algumas perguntas sobre o assunto.

Gostaria de informar que se não quiser se identificar, não terá nenhum problema e peço sua permissão para que seja feita a gravação.

1. Gostaria que me falasse sobre algum fato, acontecimento, um momento positivo que você considera que houve entre você e o agente financeiro.
2. E negativo?
3. Qual o relacionamento que considera ótimo, ou seja, qual o modelo de relacionamento que acha ideal e acontece, se acontece? Cite um exemplo, um fato.
4. E um relacionamento que considera ruim? O que você acha que prejudica um relacionamento?
5. Você considera importante que o agente ou banco:
 - a) Pague retorno?
 - b) Seja ágil na resposta de crédito?
 - c) Visite junto ao cliente?
 - d) Esteja disponível para fazer cadastro e coletar documentações?

- e) Tenha taxa baixa em relação ao mercado?
- f) Tenha bom relacionamento com você?
- g) Seja fácil para aprovar créditos?
- h) Seja especialista num determinado produto?

6. Das alternativas que citou como importante, qual delas se torna indispensável para que você escolha um determinado banco? Por quê?

7. Tem autonomia na escolha do banco de sua preferência?

Obrigada pela sua colaboração em meu trabalho.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Juliana Matte

**ANÁLISE DO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE VENDEDORES
DE CAMINHÕES E OS AGENTES FINANCEIROS**

Porto Alegre

2005

Juliana Matte

Instrução:

Acadêmica do Curso de Administração na UFRGS, em fase final.

Atividades Profissionais:

- Prorevenda – Promotora de Vendas e Prestação de Serviços Ltda (terceirizada do Banco Unibanco)

Atuação: Área Financeira

Cargo: Gerente Operacional

Funções: Intermediação de Financiamentos do Unibanco com vendedores de caminhões e clientes finais. Atuação diretamente nas revendas de caminhões e ônibus novos e usados da região de Porto Alegre, metropolitana, Vale dos Sinos, Vale do Caí e litoral.

Tempo na Atividade: 1 ano e 8 meses (atual).

- Rodobens Corretora de Seguros S/C

Atuação: Área de Corretagem

Cargo: Gerente de Negócios

Funções: Venda de seguros de frota e de carga para clientes de caminhões.

Tempo na Atividade: 8 meses.

- Banco HSBC

Atuação: Área Comercial

Cargo: Monitora de Serviços

Funções: Atendimento a clientes, venda de produtos e serviços.

Tempo na Atividade: 9 meses.

Aptidões:

Pacote Office, inglês básico.