

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Andréa Fortes de Oliveira

**“NO MEIO DO CAMINHO TINHA UM RUÍDO”
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O RUÍDO DE COMUNICAÇÃO NAS
RELAÇÕES DE VENDAS TÉCNICAS DA CADEIA DE CELULOSE E
PAPEL**

Porto Alegre

2010

Andréa Fortes de Oliveira

“NO MEIO DO CAMINHO TINHA UM RUÍDO”

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE O RUÍDO DE COMUNICAÇÃO NAS
RELAÇÕES DE VENDAS TÉCNICAS DA CADEIA DE CELULOSE E
PAPEL**

**Dissertação de Mestrado Profissional apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

Orientador: profa. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2010

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48m Oliveira, Andréa Fortes de
No meio do caminho tinha um ruído : um estudo de caso sobre o ruído das relações de vendas técnicas da cadeia de celulose e papel / Andréa Fortes de Oliveira – 2010.
177 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2010.
“Orientador: Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa”

1. Marketing industrial. 2. Comunicação empresarial. 3. Relações comerciais I. Título

CDU 658.84

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

ANDRÉA FORTES DE OLIVEIRA

“NO MEIO DO CAMINHO TINHA UM RUÍDO”

UM ESTUDO DE CASO SOBRE O RUÍDO DE COMUNICAÇÃO NAS
RELAÇÕES DE VENDAS TÉCNICAS DA CADEIA DE CELULOSE E
PAPEL

Dissertação de Mestrado Profissional apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Conceito Final **Aprovado**.

Aprovado em **31 de maio de 2010**.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Doutora Carmem Grisci (UFRGS)

Prof. Doutor Luiz Antonio Slongo (UFRGS)

Prof. Doutor Vinicius Sittoni Brasil (PUC)

Orientador – Profa. Doutora Silvia Generali da Costa

AGRADECIMENTOS

A Hugo Müller, orientador e amigo, que com paciência e dedicação conseguiu fazer com que eu me reapaixonasse pelo trabalho.

Aos grandes amigos que fiz durante o Mestrado, que levaram mais alegria e poesia à minha vida nestes anos de convivência, especialmente às amigas queridas Cristiane, Elisa e Lia.

À minha mãe, que cuidou de mim, fez comidinha e deu total apoio psicológico, principalmente na reta final da dissertação.

Ao meu pai, que sempre foi um exemplo de gosto pela leitura e pelo conhecimento, e que, onde estiver, deve estar morrendo de orgulho da filha.

Ao Elídio, cliente querido, que abriu as portas da empresa e me ajudou do início ao fim da jornada, sempre sorridente e disponível.

Ao Paulo Henrique, mais que um sócio, um companheiro profissional, que esteve sempre presente, com apoio intelectual e psicológico.

À Januza, amigona de longa data, que, além do apoio moral, me ajudou com as análises finais das pesquisas.

Ao Bodan, pela análise cuidadosa do trabalho, através do qual agradeço igualmente a toda minha equipe, sempre presente e paciente (Helen, Maria Helena, Patrícia, Paula, Andrey, Elvis, Fábio, Cleber).

“Quando todos os outros meios de comunicação falham, tente as palavras.”

Chris Kouts

“Amigos são os que na prosperidade aparecem ao serem chamados e, na adversidade, sem serem chamados.”

Demétrio I, rei da Macedônia

RESUMO

A Comunicação, dos “Ps” do Marketing, Promotion, trata do intercâmbio de informações entre sujeitos. No caso da Comunicação entre Empresas (B2B), os sujeitos, ditos emissor e receptor, têm papéis e necessidades diferentes daqueles que possuem em suas vidas cotidianas, como consumidores finais de um produto. Quando se comunicam dentro de um ambiente corporativo, compradores e vendedores vêem-se diante de desafios importantes, como os de comprar/vender bens de alto valor para um processo industrial complexo e, normalmente, com grandes riscos envolvidos. O ambiente dessas relações entre empresas chama-se Marketing Industrial. Entender como funciona o comportamento de um vendedor e de um comprador organizacional pode ser estratégico para uma organização. Mais ainda, identificar potenciais ruídos de comunicação entre o que é dito/visto por um vendedor X (*versus?*) o que é percebido por um comprador de uma empresa cliente pode aproximar ainda mais as duas partes, diminuir *gaps* de entendimento e aumentar a eficiência da máquina produtiva. É para isto que foi feito este estudo. Para identificar potenciais ruídos de comunicação entre uma empresa vendedora de produtos e serviços da cadeia de celulose e papel e dois de seus clientes, e sugerir ações que possam melhorar o fluxo de comunicação entre as partes estudadas.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação entre Empresas. Marketing Industrial. Ruído de Comunicação. Comunicação de Vendas. Comportamento do Comprador Organizacional.

ABSTRACT

The Communication, the "Ps" of Marketing, Promotion, addresses the exchange of information between subjects. In the case of communication between companies (B2B), the subjects, so called communicator and receiver, play different roles and needs from those performed by both in their daily lives, as final consumers of a product. When they communicate within a corporate environment, buyers and sellers face major challenges, such as those related to the purchasing/selling of goods with high added value to a complex industrial process and, normally, with high added value and major risks involved. The relationship environment between the two companies involved is called Industrial Marketing. To understand what the organizational behavior of a seller and a buyer is like may be strategic for an organization. Furthermore, to be able to identify the potential noises in the communication between what is said / perceived by a seller X, and that that is perceived by a purchaser of a client company can increasingly draw near the two parties involved, reducing the understanding gaps and, with that, increase the efficiency of the productive machine. This is the aim of the current study: identify potential noises in communication between a company which sells products and services from a chain of cellulose and paper and two of its clients and, with that, recommend actions that can enhance the flow of communication between the studied parties.

Keywords: Communication. Communication between companies. Industrial Marketing. Noises in communication. Selling communication. Organizational buyer behavior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Faturamento real – tendência de crescimento do setor industrial no Brasil	17
Gráfico 2 – Produção industrial.....	17
Gráfico 3 – Capacidade ampliada.....	18
Figura 1 – Evolução da produtividade das florestas do setor.....	20
Figura 2 – Área florestal (ha) necessária para a produção de 1 milhão de t/ano de celulose	20
Gráfico 4 – Perspectivas do setor	22
Gráfico 5 – Faturamento real	23
Gráfico 6 – Produção industrial.....	24
Gráfico 7 – Consolidação da liderança na celulose de eucalipto	25
Figura 3 – Relação de fornecedor de produtos e serviços com indústrias de papel e celulose	30
Figura 4 – Relação de fornecedor de produtos e serviços com indústrias de papel e celulose	31
Figura 5 – Esquema triconômico da comunicação	37
Figura 6 – Ruído na comunicação.....	38
Figura 7 – Aspectos da comunicação de massa	38
Figura 8 – <i>Feedback</i> no processo de comunicação.....	39
Figura 9 – Repertório na comunicação.....	40
Figura 10 – Comunicação entre empresa A e clientes.....	41
Figura 11 – Relação entre empresas.....	44
Figura 12 – A estrutura de compras para as situações organizacionais de compras	46
Quadro 1 – Variação da influência dos papéis no centro de compras	47
Quadro 2 – Comportamento de compra associado às classes de compra	48
Quadro 3 – Matriz de potenciais personalidades	51
Figura 13 – Processo de compra.....	53
Figura 14 – Classificação de produtos para o mercado industrial	54
Figura 15 – Três grandes públicos.....	55
Quadro 4 – Um modelo simplificado de resposta do comprador	57
Figura 16 – Desenho de uma relação típica da empresa A com seus clientes	68
Figura 17 – Entrevistas empresa A e clientes.....	71
Figura 18 – Quadros comparativos.....	103
Figura 19 – Exemplo de mapeamento gráfico dos resultados obtidos nas entrevistas em profundidade	104
Figura 20 – O que o cliente quer? (ponto de vista da empresa A) X o que o cliente quer? (ponto de vista dos clientes)	107
Quadro 5 – Cliente X vendedor ideal	112
Figura 21 – Cliente X vendedor ideal	113
Figura 22 – Como a “empresa A” se vê.....	120
Figura 23 – Como é vista.....	123

Figura 24 – Como a “empresa A” se vê.....	126
Figura 25 – Como é vista.....	127
Figura 26 – Como se vê – bicho X como é vista – bicho	129
Figura 27 – Como se vê – objeto X como é visto – objeto.....	131
Figura 28 – Como se vê – cor X como é vista – cor	133
Figura 29 – Como se vê – personalidade X como é vista – personalidade.....	135
Figura 30 – Como se vê – palavras X como é vista – palavras	137
Figura 31 – Como se vê – aspectos negativos X como é vista – aspectos negativos.....	139
Figura 32 – Como se vê – associações	141
Figura 33 – Como se vê – políticos X como é vista – políticos	143
Quadro 6 – Análise multivariada de dados – comunicação na fronteira comercial.....	145
Gráfico 8 – Inovação – análise multivariada de dados	146
Gráfico 9 – Tecnologia – análise multivariada de dados	147
Gráfico 10 – Relacionamento – análise multivariada de dados	148
Gráfico 11 – Comunicação – análise multivariada de dados.....	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Maiores produtores	21
Tabela 2 – Celulose.....	25
Tabela 3 – Papel	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 DEFINIÇÃO DO TEMA.....	16
2.1 A Economia Mundial, a economia brasileira e o potencial do mercado B2B (business to business)	17
2.1.1 A cadeia de celulose e papel no Brasil.....	19
2.1.2 A crise mundial de 2008 e as perspectivas pós-crise	22
2.1.3 O setor de celulose e papel no pós-crise	24
2.2 OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ENTRE EMPRESAS	26
2.2.1 Comunicação é fundamental em uma negociação.....	27
2.2.2 Comunicação no universo de recompras	27
2.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	28
2.4 Caracterização das empresas estudadas e seus ambientes.....	29
3 OBJETIVOS	32
3.1 Objetivo Geral	32
3.2 Objetivos Específicos.....	32
4 JUSTIFICATIVA	33
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
5.1 Comunicação	36
5.2 A COMUNICAÇÃO E O MARKETING.....	41
5.3 O MARKETING INDUSTRIAL.....	42
5.3.1 Marketing Industrial X Marketing de Consumo.....	43
5.4 Compra Organizacional.....	45
5.4.1 Comportamento do comprador industrial.....	49
5.5 Venda Industrial	52
5.6 Comunicação entre Empresas	53
5.6.1 O ruído na comunicação entre empresas	58
5.6.2 A questão da confiança.....	59
5.7 Síntese da Fundamentação Teórica.....	60
6 METODOLOGIA.....	63
6.1 Natureza da pesquisa: Pesquisa exploratória	63
6.2 Estratégia geral da pesquisa: estudo de caso.....	64

6.2.1 Coleta de dados	64
6.3 Instrumentos de coleta de dados	65
6.3.1 Entrevistas individuais em profundidade.....	65
6.3.2 Análise conjunta	66
6.4 Unidades de análise (organizações estudadas)	67
6.5 Escolha dos Respondentes	68
6.6 Roteiro das Entrevistas em Profundidade	71
7 RESULTADOS	73
7.1 Caracterização da pesquisa.....	73
7.2 Apresentação dos dados coletados pelas entrevistas individuais em profundidade	75
7.3 Análise dos resultados – comparativo de percepções	76
7.3.1 Empresa vendedora (empresa A).....	76
7.3.1.1 Papéis de compra	79
7.3.1.2 Produtos	82
7.3.1.3 A questão da crise	83
7.3.1.4 Atributos valorizados pelo mercado.....	84
7.3.1.5 Cliente ideal.....	88
7.3.1.6 Autoimagem percebida	90
7.3.2 Cliente 1 e cliente 2.....	92
7.3.2.1 O que esperar de um fornecedor	92
7.3.2.2 Material/negociação marcante.....	95
7.3.2.3 O vendedor na fábrica	95
7.3.2.4 Personagens de uma negociação	98
7.3.2.5 Argumentos de vendas	99
7.3.2.6 Imagem percebida da empresa A	100
7.4 Análise dos resultados – comparativo de percepções	103
7.5 Análise multivariada de dados	105
7.6 Comparativo entre entrevistas em profundidade e dados obtidos através da Análise multivariada de dados (cartões).....	105
7.6.1 O que move um cliente?	105
7.6.1.1 Quadro comparativo.....	106
7.6.1.2 Manifestos	108
7.6.1.3 Análise	110

7.6.2 Cliente ideal X vendedor ideal	111
7.6.2.1 Tabela comparativa	111
7.6.2.2 Quadro comparativo	112
7.6.2.3 Manifestos	114
7.6.2.4 Análise	115
7.6.3 Argumentos de vendas	115
7.6.3.1 Manifestos	116
7.6.3.2 Análise	117
7.6.4 Materiais/negociações marcantes	117
7.6.4.1 Análise	118
7.6.5 Autoimagem X imagem percebida	119
7.6.5.1 Simbologia	119
7.6.5.2 Quadro “Como se vê”	119
7.6.5.2.1 Manifesto	121
7.6.5.2.2 Análise	122
7.6.5.3 Quadro “Como é vista”	122
7.6.5.3.1 Manifesto	124
7.6.5.3.2 Análise	124
7.6.5.4 Quadro comparativo “Como se vê” X “como é vista”	125
7.6.5.5 Quadro comparativo “Bicho”	128
7.6.5.5.1 Análise “Bichos”	130
7.6.5.6 Quadro comparativo “Objeto”	130
7.6.5.6.1 Análise “Objeto”	132
7.6.5.7 Quadro comparativo “Cor”	132
7.6.5.7.1 Análise “Cor”	134
7.6.5.8 Quadro comparativo “Personalidade”	134
7.6.5.8.1 Análise “Personalidade”	136
7.6.5.9 Quadro comparativo “Palavra”	136
7.6.5.9.1 Análise “Palavra”	138
7.6.5.10 Quadro comparativo “Aspectos negativos”	138
7.6.5.10.1 Análise “Aspectos negativos”	140
7.6.5.11 Quadro comparativo “Como se vê – associações”	140
7.6.5.11.1 Análise “Como se vê – associações”	142
7.6.5.12 Quadro comparativo “Como se vê X como é vista – políticos”	142

7.6.5.12.1 Análise “Como se vê X como é vista – políticos”	144
7.7 Análise multivariada de dados	144
7.7.1 Resultados da análise multivariada de dados	145
7.7.1.1 Inovação	146
7.7.1.2 Tecnologia	147
7.7.1.3 Relacionamento	148
7.7.1.4 Comunicação	149
7.8 Comparativo entre entrevistas em profundidade e dados obtidos através da Análise multivariada de dados (cartões).....	150
7.8.1 Fulano1 – fulano 2 – chefe de compras (compras)	150
7.8.1.1 Análise	151
7.8.2 Fulano 2 – cliente 1 – chefe de produção (técnico).....	151
7.8.2.1 Análise	152
7.8.3 Fulano 3 – cliente 1 – chefe de produção (técnico).....	152
7.8.3.1 Análise	153
7.8.4 Fulano 1 – cliente 2 – gerente de suprimentos (compras).....	154
7.8.4.1 Análise	154
7.8.5 Fulano 2– cliente 2 – responsável pela máquina (técnico).....	155
7.8.5.1 Análise	156
7.8.6 Fulano 3 – cliente 2 – gerente de máquina (técnico).....	156
7.8.6.1 Análise	157
7.8.7 Fulano 4 – cliente 2 – gerente de linha (técnico)	157
7.8.7.1 Análise	158
8 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	159
8.1 Em síntese	164
8.2 Objetivos Específicos.....	165
8.3 Limitações do estudo	166
8.4 Recomendações	166
REFERÊNCIAS	168
ANEXOS a – pesquisa exploratória 1.....	172
ANEXOS B – pesquisa exploratória 2	174

1 INTRODUÇÃO

“No meio do caminho tinha um ruído”

Um estudo de caso sobre o ruído de comunicação nas relações de vendas técnicas da cadeia de celulose e papel (inspirado no poema de Carlos Drummond Andrade).

Somos seres movidos pela imagem. Pela que temos de nós mesmos e também pela que os outros têm a nosso respeito. Quantas vezes nossa autoimagem não foi percebida conforme nossa expectativa? Desde os primeiros contatos sociais, com a família, no colégio, com o namorado, com a turma, com os amigos, tentamos sempre ser bem-vistos e valorizados. Com isto, estamos nos comunicando. Mas, como a velha brincadeira de infância do telefone sem fio, nem sempre a “mensagem” enviada chega ao receptor com nossa real intenção. Na verdade, no final do percurso ela não sai imune. Há interrupções, interpretações e, claro, ruídos. Se este questionamento (autoimagem X imagem percebida) está tão presente em nossas vidas pessoais, como fica em relação às nossas vidas corporativas? Afinal, as mesmas dúvidas e desafios podem aparecer nas relações comerciais de uma companhia com outra. Agravadas pelo fato de que nessas relações as responsabilidades são enormes, cifras altas estão em jogo e, muitas vezes, a própria garantia de permanência no emprego do gestor do processo.

O propósito deste trabalho é identificar os ruídos de comunicação que acontecem nas relações comerciais entre empresas, ou seja, quando uma empresa negocia com outra. Num ambiente empresarial, relacionam-se diferentes culturas e necessidades, mas também pessoas em diversos papéis, que atuam diariamente em busca de objetivos pessoais e profissionais. Que ruídos (explícitos ou não) estão presentes nessas relações? Quais são as expectativas não atendidas e como a comunicação pode ajudar a minimizar tudo isso, alinhando expectativas? O tema, ainda que abrangente e estratégico, foi pouco estudado e tem um campo vasto de possibilidades.

Para o estudo foi escolhida a cadeia produtiva de celulose e papel, extensa, complexa e com muitos participantes. Trata-se de um setor em que Brasil é altamente competitivo, por questões climáticas e geográficas. O processo, que

começa na floresta, passa pela atividade fabril e termina com um importante procedimento logístico, até que o produto seja finalmente manufaturado e chegue às mãos do consumidor, em forma de papéis e outros derivados (papel para imprimir e escrever, papel higiênico, fralda descartável, lenços de papel etc). A celulose é uma *commodity*, vendida para clientes, na sua maioria de outros países, com grande poder de barganha, pelos seus portes e volume de compras. Ou seja, a eficiência da cadeia produtiva é fundamental para garantir a competitividade das empresas do setor. Trabalhar produtos e soluções com inovação e tecnologia desde o começo do processo pode fazer a diferença para a continuidade de um *player* que fornece um produto e/ou serviço para este mercado.

Independentemente do nome dos agentes envolvidos no trabalho (nomes de empresas e pessoas foram omitidos por questões de mercado), a pesquisa ilustra uma relação típica na cadeia *business to business*. Neste caso, no setor de celulose e papel, podendo ser também estendida, para fins de exercício, para outros setores nos quais o bem comercializado ao final do processo é igualmente uma *commodity*. Este estudo trata de uma relação de recompra (há uma rotina de fornecimento), porém uma recompra modificada, exigindo do fornecedor uma proatividade e a presença constante junto ao cliente. Os produtos fornecidos para os *players* da cadeia têm alto valor e importância estratégica para as empresas-clientes. Um defeito no produto ou serviço pode parar a máquina e impactar diretamente no lucro da empresa-cliente.

Para alcançar os resultados esperados, migrou-se por diferentes campos de estudo, dentre eles, a comunicação, comunicação na área comercial, marketing em contextos de trocas e comportamento do consumidor industrial. Depois disso, foram mapeadas as pessoas-chave (aquelas que têm contato com o cliente, das áreas comercial ou técnica), dentro da empresa fornecedora e no cliente, indústrias de celulose e papel, e aplicadas entrevistas em profundidade. Foram ainda apresentados (especificamente aos clientes) cartões (método quantitativo) para que fossem priorizados aspectos relevantes em uma negociação. Ao final deste trabalho, foram encontrados resultados relevantes que permitem estreitar a relação fornecedor-cliente e aprimorar as negociações entre empresas, utilizando a comunicação como instrumento para se chegar a este fim.

2 DEFINIÇÃO DO TEMA

“Nossa curiosidade é proporcional à nossa cultura” (Jean-Jacques Rousseau).

Conforme afirmam Shet, Mittal e Newman (2001, p. 572):

Nas vendas para empresas e para o governo, uma coisa deve ficar imediatamente clara. Os processos decisórios dos clientes industriais são muito diferentes dos processos decisórios dos clientes individuais e do das unidades domésticas.

Os profissionais de marketing desenvolveram modos diferentes de atender clientes domésticos e industriais, em parte por causa de diferenças no comportamento desses dois grupos de clientes”. E completam: “Tipicamente, as compras empresariais diferem das compras das unidades domésticas de várias maneiras importantes: maior especialização dos papéis, maior formalização do processo de compra, maior responsabilidade formal pelas decisões, maiores capacidades internas e exigências mais complexas (SHET; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 572).

Dentro dos processos de compras industriais, há ainda o fator do risco percebido. “Cada tipo de compra envolve um nível diferente de risco percebido, importância e complexidade para quem toma a decisão. O risco percebido refere-se à expectativa de que a compra não produza um resultado satisfatório” (SHET; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 575). Como fontes de informações possíveis de serem utilizadas durante o processo, os autores citam: “vendedores, propagandas, literatura sobre produto, relatórios organizados de pesquisas, jornais comerciais/especializados, associações comerciais, boca a boca e indicação de vendedores” (SHET; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 585). Neste aspecto, entra a comunicação como um importante agente para servir às relações de trocas organizacionais.

Considerando-se a importância do setor industrial para um país e a complexidade das relações comerciais, que, quando apoiadas por processos estruturados de comunicação, podem ter seus processos facilitados, justifica-se a importância do tema trabalhado, dividido em dois principais assuntos, conforme segue.

2.1 A ECONOMIA MUNDIAL, A ECONOMIA BRASILEIRA E O POTENCIAL DO MERCADO B2B (*BUSINESS TO BUSINESS*)

Dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), fontes do governo e periódicos estampam a cada dia notícias que refletem o bom momento do setor industrial no Brasil. Gráficos da Confederação Nacional das Indústrias (CNI) apontam a tendência do crescimento do setor industrial, em faturamento e produção, conforme segue:

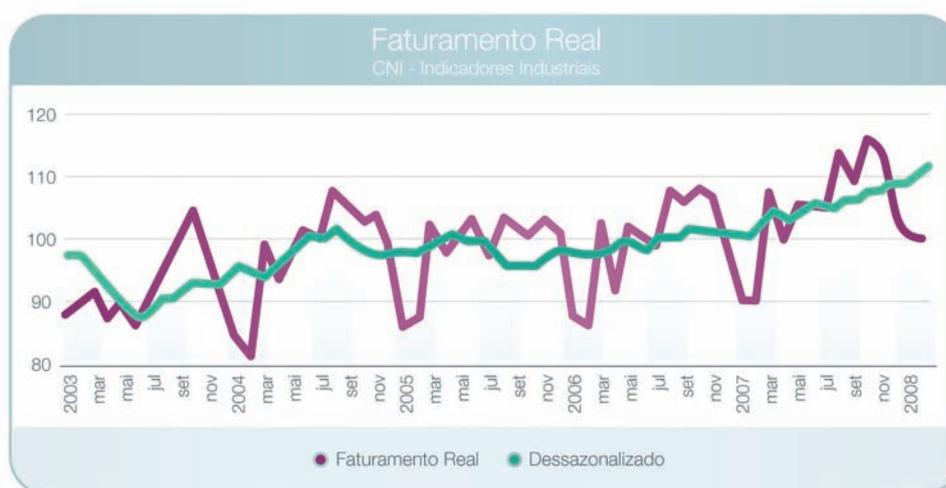


Gráfico 1 – Faturamento real – tendência de crescimento do setor industrial no Brasil
Fonte: CNI (2010, p. 1).



Gráfico 2 – Produção industrial

Fonte: IBGE (2008, *apud* CNI, 2010, p. 1).

Nota: Índices com base fixa (com base igual ao período do ano anterior = 100).

A reportagem do Jornal Valor Econômico, de 17 de março de 2008, reforça o potencial do segmento industrial, divulgando que as empresas brasileiras estão construindo mais fábricas de olho no futuro. Dados do BNDES revelam que só em 2007 foram liberados recursos para a construção de 49 fábricas, além de 68 expansões, dentre as principais contratações do banco (VALOR ECONÔMICO, 2008).

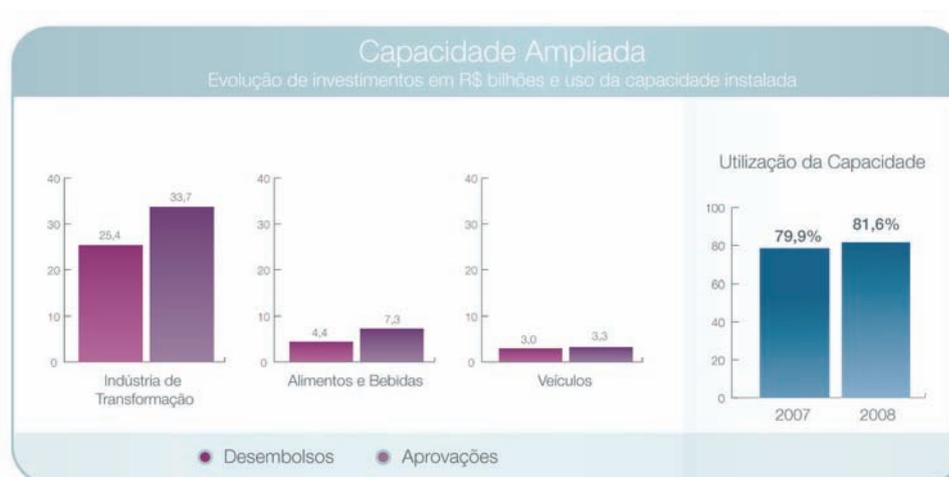


Gráfico 3 – Capacidade ampliada

Fonte: Valor Econômico (2008, Caderno Econômico Valor).

Como quase a totalidade da indústria vende seus produtos para outras indústrias (B2B), antes de estes chegarem ao consumidor final, os dados e informações acima revelam que o universo de relações entre empresas é promissor e vem crescendo numa curva ascendente e contínua.

2.1.1 A cadeia de celulose e papel no Brasil

A celulose, matéria-prima para produção de papel, é uma pasta feita a partir de cavacos de eucalipto, que depois entra no processo produtivo do papel. Ela pode ser líquida, ou seja, enviada para a indústria de papel em forma de pasta mole, por encanamentos, ou passar por um processo de secagem e ser comercializada em grandes placas (PAPIRUS, 2010, p. 1).

A celulose pode ser de fibra longa (feita, geralmente, a partir de árvores de pinus) e gerar papéis de alta resistência, como o papelão ondulado, ou ser de fibra curta (geralmente feita a partir do eucalipto, plantado e colhido para este fim). No caso da fibra curta, ela dá origem a papéis finos e macios (papel para imprimir e escrever, papel higiênico, absorventes, fraldas descartáveis, lenços de papel etc).

O mercado de celulose e papel no Brasil apresenta-se altamente promissor devido aos investimentos que vêm sendo realizados por inúmeras empresas. Grandes *players*, líderes mundiais, têm suas fábricas instaladas no Brasil, que deve tornar-se um grande polo de fornecimento de celulose e papel, devido às suas dimensões geográficas (muita terra disponível), condições climáticas favoráveis (uma árvore de eucalipto é colhida, em média em sete anos no Brasil, contra 70 anos nos países nórdicos, tradicionais no setor de florestas), pesquisa e desenvolvimento, setor privado organizado e mão-de-obra altamente qualificada. Tudo isso se converte em avanços tecnológicos, que garantem um aumento expressivo na produtividade do setor, como ilustra a figura a seguir (Figura 1):

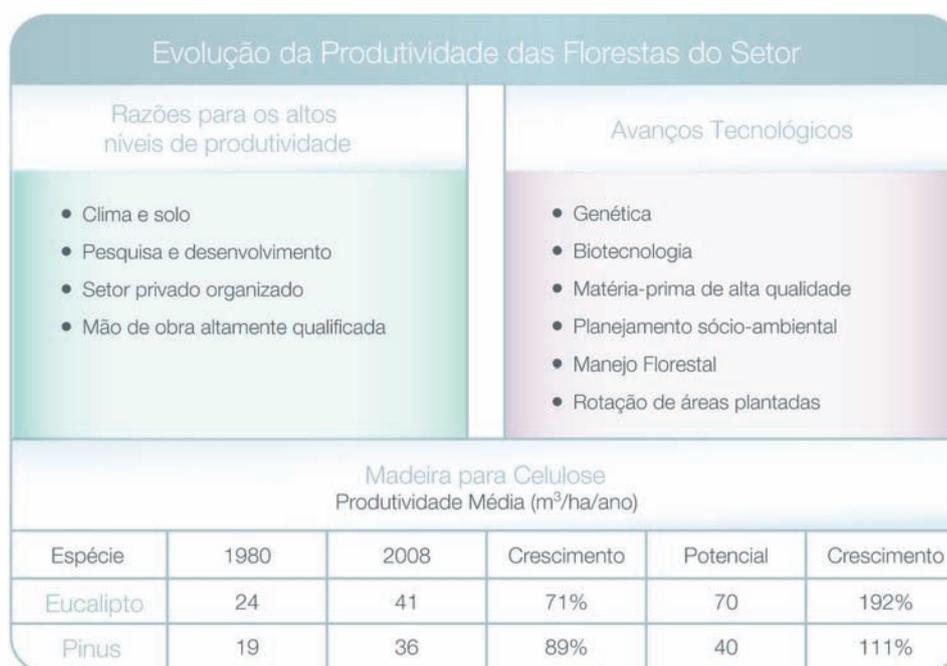


Figura 1 – Evolução da produtividade das florestas do setor
Fonte: Bracelpa (2008, p. 1).

A Figura 2, abaixo, compara a área florestal (ha) necessária para a produção de 1/milhão t/ano de celulose no Brasil e em outras regiões produtoras do mundo, evidenciando a vantagem competitiva brasileira.

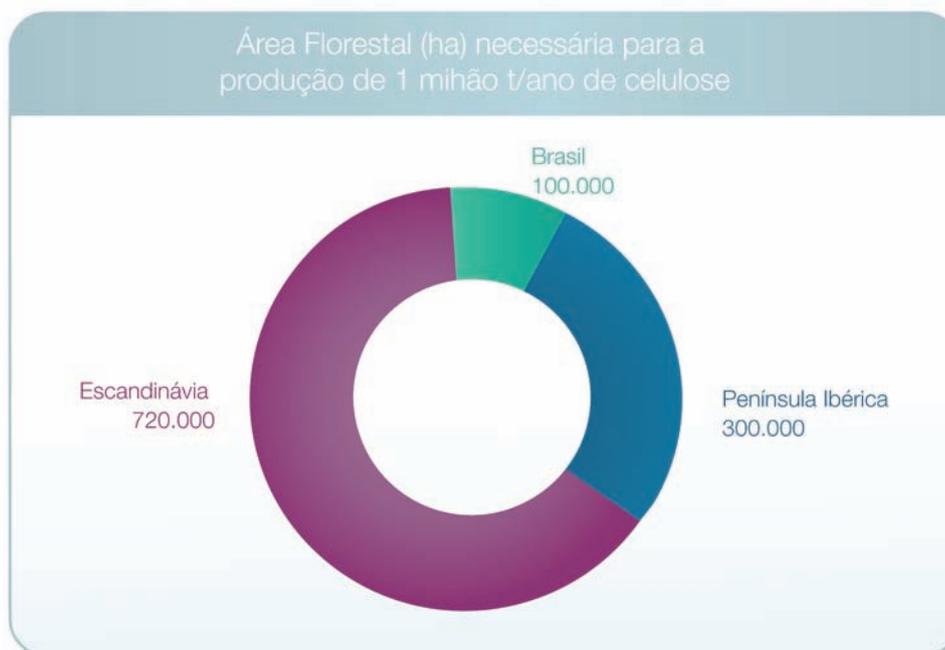


Figura 2 – Área florestal (ha) necessária para a produção de 1 milhão de t/ano de celulose
Fonte: Poyry (*apud* BRACELPA, 2008, p. 1).

As informações indicadas nas Figuras 1 e 2 mostram um grande potencial do setor de celulose e papel, especialmente no Brasil, que tem condições favoráveis para a indústria, por questões geográficas e tecnológicas. Trata-se, portanto, de um segmento importante para a economia brasileira, com potencial de crescimento. Conforme mostra a Tabela 1, a seguir, o Brasil, hoje, é o 4º país do mundo na fabricação de celulose e o 11º na de papel.

Tabela 1 – Maiores produtores

Maiores Produtores Mundiais de Celulose e Papel - 2008			
Celulose		Papel	
País	Mil Toneladas	País	Mil Toneladas
1. EUA	51.479	1. EUA	79.952
2. China	21.477	2. China	79.800
3. Canadá	20.299	3. Japão	30.617
4. Brasil	12.697	4. Alemanha	22.842
5. Suécia	12.071	5. Canadá	15.756
6. Finlândia	11.720	6. Finlândia	13.126
7. Japão	10.670	7. Suécia	11.663
8. Rússia	7.430	8. Coreia do Sul	10.610
9. Indonésia	6.435	9. Itália	9.481
10. Chile	4.985	10. França	9.418
11. Índia	3.662	11. Brasil	9.409
12. Alemanha	2.902	12. Indonésia	9.203
Demais	26.591	Demais	89.035
Total Mundo	192.418	Total Mundo	390.912

Fonte: Risi (*apud* BRACELPA, 2008, p. 1).

Segundo dados da Bracelpa (Associação Brasileira de Celulose e Papel), de 2008, o setor contempla 220 empresas em 450 municípios, localizados em 17 estados e nas cinco regiões. Possui 1,7 milhão de hectares de área plantada para fins industriais e 2,8 milhões de hectares de florestas preservadas. Desta área, 2,2 milhões de hectares são destinados a áreas florestais totalmente certificadas. Quanto às exportações, o setor é responsável por US\$ 4,7 bilhões, com um saldo comercial de US\$ 3,4 bilhões (8,7% do saldo da Balança Comercial do Brasil). Paga o equivalente a R\$ 2,1 bilhões em impostos e investiu US\$ 12 bilhões nos últimos 10 anos. Quanto ao número de empregos gerados, atualmente são 110 mil empregos diretos (indústria, 65 mil; florestas, 45 mil) e 500 mil empregos indiretos. As relações que se estabelecem nas negociações nesse setor tendem a ser de

longo prazo, já que a implantação e a manutenção de uma indústria envolvem um longo processo e uma cadeia relevante de parceiros e fornecedores (BRACELPA, 2008).

Segundo o mesmo estudo, as perspectivas de futuro são bastante otimistas, conforme ilustra o gráfico abaixo (Gráfico 4). Nela, podemos ver o crescimento estimado para 2008 de 7,4% na produção de celulose e de 3,2% em papel, o que acarretaria um aumento de 12,1% no faturamento em dólares.

Perspectivas do Setor			
Produção	Mil Toneladas		Crescimento
	2007	2008 (Projeção)	
Celulose	11.916	12.800	7,4%
Papel	8.966	9.250	3,2%
Exportação	US\$ Milhões FOB		Crescimento
	2007	2008 (Projeção)	
Celulose	3.024	3.500	15,7%
Papel	1.702	1.800	5,7%
Total	4.726	5.300	12,1%

Gráfico 4 – Perspectivas do setor

Fonte: Bracelpa (2008, p. 1).

2.1.2 A crise mundial de 2008 e as perspectivas pós-crise

Um ano após a coleta inicial dos dados para esta pesquisa, um fato relevante mudou o cenário mundial. A “crise de 2008” sacudiu a economia como um todo, reduziu investimentos e desenhou uma nova ordem econômica mundial. Agora, no pós-crise, as perspectivas de retomada são animadoras, principalmente na cadeia de celulose e papel, mais ainda no Brasil, um dos países que saíram menos comprometidos com a crise. Dados da CNI (Confederação Nacional das Indústrias) revelam que:

A consolidação da retomada da atividade industrial fica explicitada pelo preenchimento gradual da capacidade instalada do parque industrial: há cinco meses seguidos, a utilização da capacidade instalada registra expansão na comparação com o mês anterior (PORTAL EXAME, 2010, p. 1).

De acordo com o documento, o uso da capacidade foi o mais elevado desde outubro de 2008, quando o indicador ficou em 82,4%, segundo o dado sem ajuste. As perspectivas para a indústria 2010 são positivas, segundo a CNI: “A indústria de transformação está recuperando os níveis de produção anteriores à crise, mas alguns índices vão fechar com saldo negativo”. A avaliação refere-se aos indicadores industriais do mês de novembro de 2009. Ainda conforme a CNI (2010, p. 1):

A queda de 2009 é muito heterogênea, já que há setores que superaram a crise, como aqueles ligados ao mercado interno. Por outro lado, aqueles mais fixados no mercado externo se ressentem, porque o mercado mundial não voltou aos níveis de normalidade.

A indústria vai mostrar queda quando fecharem os dados de 2009, em função dos resultados ruins do início do ano, mas para 2010 o quadro é melhor. As expectativas para 2010 são positivas e a indústria deve ser o setor que vai liderar o crescimento em 2010 (PORTAL JFMG, 2010, p. 1).

O Gráfico 5 abaixo mostra a evolução do faturamento real da indústria brasileira desde 2003. Nele, pode-se ver claramente que a crise passou: os números da indústria brasileira de novembro de 2009 já são quase os mesmos dos meses pré-crise.



Gráfico 5 – Faturamento real

Fonte: CNI (2010, *apud* PORTAL DA INDÚSTRIA, 2010, p. 1).

O Gráfico 6, a seguir, apresenta o volume de produção industrial do Brasil. Assim como o anterior, ilustra a retomada da economia industrial brasileira a partir de fevereiro de 2009:



Gráfico 6 – Produção industrial

Fonte: CNI (2010, *apud* PORTAL DA INDÚSTRIA, 2010, p. 1).

2.1.3 O setor de celulose e papel no pós-crise

Dados da Bracelpa confirmam o crescimento da produção de celulose no Brasil, mesmo com a crise de 2009. Segundo estudo publicado no *site* da entidade:

A produção de celulose no Brasil cresce 0,6% em 2009, totalizando 13,4 milhões de toneladas. As exportações da fibra, no mesmo período, registraram aumento de 16,9%. Esses resultados indicam que, apesar dos efeitos da crise financeira internacional, os produtos brasileiros continuam competitivos em relação a seus principais concorrentes globais (BRACELPA, 2008, p. 1).

A Tabela 2, a seguir, detalha os números:

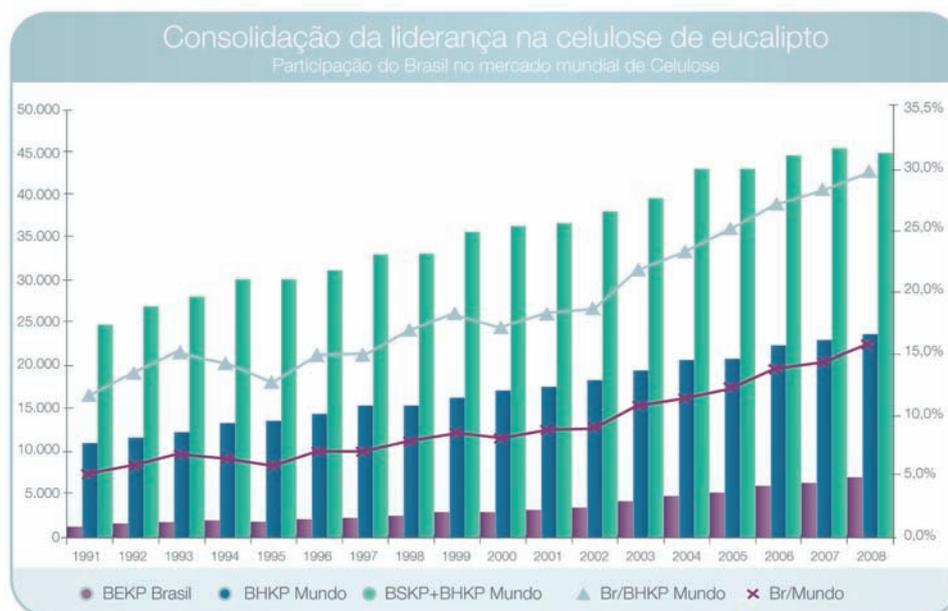
Tabela 2 – Celulose

Celulose (em 1.000t.)	2008		2009			Variação %		
	Jan-Dez A	Dez B	Jan-Dez ¹ C	Nov D	Dez ¹ E	E/D	E/B	C/A
Produção	12.697	1.114	13.461	1.121	1.199	7,4	7,6	6,0
Vendas Domésticas	1.209	112	1.426	133	136	2,3	21,4	17,9
Exportações ²	7.040	524	8.229	723	709	-1,9	35,3	16,9
Importações ²	325	30	359	33	23	-30,3	-23,3	10,5
Consumo Aparente	5.982	620	5.591	431	513	19,0	-17,3	-6,5

1. Estimado 2. Fonte: Secex

Fonte: Secex (*apud* BRACELPA, 2008, p. 1).

O mesmo estudo mostra ainda que a liderança do Brasil no mercado de celulose de eucalipto vem se consolidando, ano após ano, com ou sem crise, conforme o Gráfico 7, a seguir:

**Gráfico 7 – Consolidação da liderança na celulose de eucalipto**

Fonte: Kalinowski (2009, p. 12).

Já a produção de papel, diferentemente da celulose, não cresceu no período, com as vendas domésticas caindo 2,4% em relação ao ano anterior e as exportações crescendo apenas 1,3%. A Tabela 3, abaixo, ilustra esta situação:

Tabela 3 – Papel

Papel (em 1.000t.)	2008		2009			Variação %		
	Jan-Dez A	Dez B	Jan-Dez ¹ C	Nov D	Dez ¹ E	E/D	E/B	C/A
Produção	9.409	761	9.341	804	796	-1,0	4,6	-0,7
Vendas Domésticas	5.118	404	4.993	444	441	-0,7	9,2	-2,4
Exportações ²	1.982	143	2.008	161	196	21,7	37,1	1,3
Importações ²	1.328	96	1.085	93	104	11,8	8,3	-18,3
Consumo Aparente	8.755	714	8.418	736	704	-4,3	-1,4	-3,8

1. Estimado 2. Fonte: Secex

Fonte: Secex (*apud* BRACELPA, 2008, p. 1).

Considerando-se que a matéria-prima da produção de papel vem da celulose e que o setor de celulose já apresentou sinais de retomada do crescimento, a tendência é a de que o setor de papel também se reaqueça nos próximos tempos, acompanhando o andamento da indústria brasileira como um todo.

2.2 OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Dentro de um contexto mais amplo de mercado industrial, a comunicação é vista como um produto facilitador das relações, tanto quanto uma empresa prestadora de serviços. Ela está a serviço do mercado industrial: “Os produtos facilitadores são suprimentos e serviços que dão apoio às operações organizacionais” (HUTT; SPEH, 2002, p. 47). Dentro deste contexto, os desafios da comunicação entre empresas são enormes e relevantes. A comunicação pode – e deve – ser utilizada para auxiliar as empresas industriais a estreitarem relações com seus clientes corporativos. Trata-se de um assunto relevante, mas ainda pouco explorado. Há uma grande carência de estudos ligados ao assunto, que passam pela geração de pesquisas, metodologias e conteúdos, na medida em que essa especialidade é ainda muito incipiente no Brasil. As dificuldades encontradas durante a busca de

referências para a construção deste trabalho sinalizam esta carência e, ao mesmo tempo, indicam uma oportunidade de estudo.

2.2.1 Comunicação é fundamental em uma negociação

Num contexto B2B (*Business to Business*), as etapas de comunicação ocorrem em momentos diferenciados. Num encontro de vendas, por exemplo, apresentar os argumentos adequados às pessoas-chave pode representar toda a diferença no fechamento de um negócio. Entender o que é comprado de fato (especificações técnicas, diferenciais do produto, potencial do relacionamento), por quem é comprado e que tipo de linguagem é a mais adequada para cada momento da compra são aspectos que, quando considerados, podem aumentar efetivamente o potencial do negócio. Mais ainda, há os intangíveis, como as motivações de cada envolvido na negociação, o momento vivido pelas empresas em questão etc. Pepers e Rogers (2001, p. 45) comentam: “Quanto mais você lembrar sobre mim, quanto mais eu tiver lhe ensinado a meu respeito, mais difícil será eu começar tudo de novo com outro”. Também são citados, dentro do escopo da comunicação entre empresas, a credibilidade da fonte (premissa para que a comunicação se estabeleça) e a interação entre as pessoas. Webster e Wind (1975, p. 127) afirmam: “O estudo dos efeitos da comunicação descobriu que a reputação da fonte influencia a resposta da audiência à comunicação. Os comunicadores de alta credibilidade obtêm mudança de opinião acima da média”. [...] Este é o chamado “efeito fonte”. E a comunicação, mais uma vez, pode servir de apoio para a empresa que está sendo analisada.

2.2.2 Comunicação no universo de recompras

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 74), em Marketing, há três tipos de situação de compras empresariais: “compra nova, recompra direta e recompra modificada”. As recompras modificadas são complexas e envolvem muitas pessoas no processo decisório. Mas podem ser a porta de entrada de um relacionamento entre empresas

por longa data. Envolvem conhecimento do negócio do cliente, confiança e outros quesitos que deverão ser observados no decorrer deste trabalho. Este estudo enfoca as recompras com altos volumes e valores investidos, por necessitarem de maior envolvimento durante a negociação. Pela sua importância estratégica para as empresas, a recompra modificada deve exigir esforços também de comunicação.

Apesar da relevância dos temas relacionados à Comunicação entre Empresas e ao Comportamento do Comprador Industrial, considerando os volumes investidos nas relações B2B (*Business to Business*) em face das relações B2C (*Business do Consumer*) e o potencial desta área na economia mundial, ainda há pouca literatura a respeito no Brasil e no mundo. O próprio comportamento do comprador industrial ainda é pouco explorado na literatura. Webster (1975, p. 13-14) coloca:

Um exame sistemático da literatura de marketing, ou uma análise das referências citadas por qualquer livro sobre o comportamento do comprador, revelará não mais do que poucos estudos em que os compradores são empresas industriais.

Há boas razões para acreditar-se que os gerentes de marketing das empresas poderiam beneficiar-se, tanto quanto seus equivalentes que vendem bens de consumo, de um conjunto bem desenvolvido de conhecimento sobre o comportamento do comprador, se isso estivesse a seu alcance.

Slongo (1989, p. 152) completa: “Embora a preocupação com a comunicação organizacional não seja coisa recente, os domínios a ela pertinentes ainda são privilégio de poucos”.

Estuda-se, portanto, pouco sobre Comunicação entre Empresas e igualmente rara é a literatura sobre o comportamento do comprador industrial. Sabendo pouco a seu respeito, fica mais difícil chegar à fórmula para atingi-lo com uma mensagem.

2.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Por tudo o que foi avaliado para a concepção deste trabalho, há evidências da existência de um espaço amplo para estudo e análises dentro do universo do *Industrial Marketing*, *Marketing Industrial* ou *Business to Business Marketing* (B2B), ou seja, nas relações comerciais que se estabelecem entre duas empresas. É sob

este ponto de vista que se propõe a formulação da questão de pesquisa nos seguintes termos: “Quais são os potenciais ruídos de comunicação no processo de vendas industrial em um caso da cadeia de celulose e papel no Brasil”. Para fechar o tema em um setor específico, foi escolhido o de celulose e papel no Brasil, pelos motivos anteriormente citados (relevância estratégica do setor na economia mundial e competitividade do Brasil dentro deste mercado), através de um estudo de caso realizado entre três empresas (uma vendedora e duas compradoras).

2.4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS E SEUS AMBIENTES

Como ilustrado anteriormente com dados da Bracelpa e do BNDES, o setor de celulose e papel é muito relevante para a economia brasileira, gerando empregos, impostos e volumes de recursos significativos para a balança comercial do país. Seu estudo, por isso, torna-se justificado.

Este trabalho analisa a relação de uma empresa da cadeia de celulose e papel com dois de seus clientes, durante o processo de recompras modificadas, através de um estudo de caso (múltiplos casos).

Para exemplificar a complexidade e a amplitude da cadeia de celulose e papel, procurou-se representar graficamente potenciais participantes (Figura 3). partindo dos fornecedores florestais. No centro, o produtor de celulose e papel, tendo ao redor algumas das empresas participantes do setor (fornecedores de produtos e serviços e de máquinas e equipamentos, produtor de papel (branco ou em kraft ou ainda reciclado – a partir de aparas), indústrias de produtos manufaturados de higiene pessoal e limpeza (*tissue*), gráficas, conversores, indústrias de embalagens ou mesmo um “cliente final” da cadeia da indústria (como um grande fabricante de cosméticos que produz suas próprias embalagens). Nota-se que toda essa cadeia não chega ainda ao consumidor final. Ou seja, está totalmente inserida dentro do *Industrial Marketing* ou *Business to Business*.



Figura 3 – Relação de fornecedor de produtos e serviços com indústrias de papel e celulose

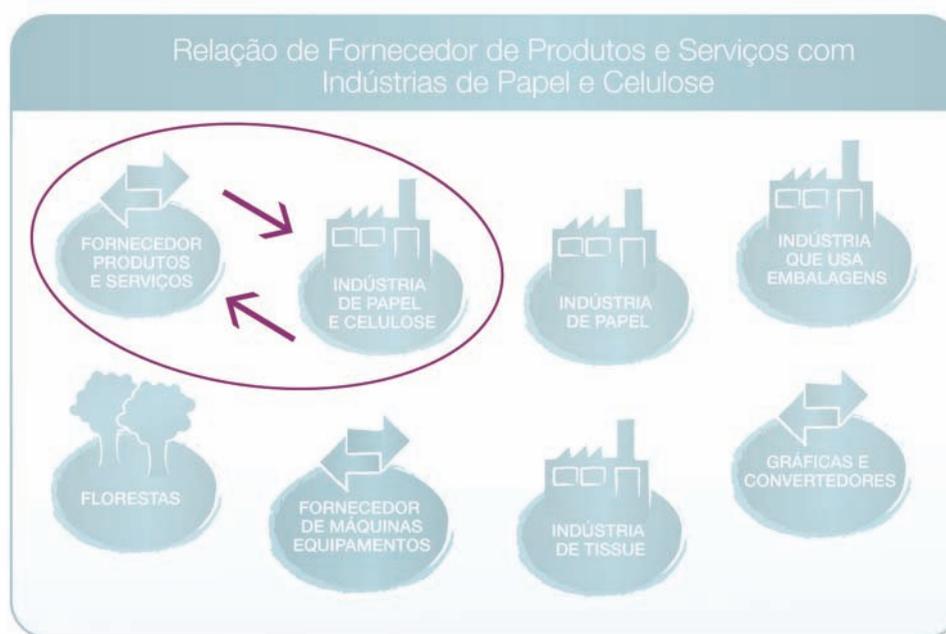
Fonte: Elaborada pela autora.

Nota: Desenho ilustra as relações do estudo (fornecedor de produtos e serviços e suas relações comerciais com a indústria de celulose e papel no Brasil).

A empresa escolhida para a realização deste estudo é uma importante indústria mundial fornecedora de produtos e serviços para indústrias de celulose e papel. Considerando que a celulose é uma *commodity*, o sucesso da sua empresa está relacionada à sua produtividade e capacidade de gerir seus custos. Por isso, a relação com seus fornecedores, representada graficamente a seguir, na Figura 5, é fundamental. Um produto ou serviço que garanta maior desempenho, sem interrupções no processo produtivo, pode fazer toda a diferença para o resultado da empresa.

Este foi o motivo pelo qual se escolheram esses agentes para serem estudados e não, por exemplo, uma indústria de celulose e seus clientes, convertedores de matéria-prima em papel ou produtos de higiene e limpeza (*tissue*).

Por solicitação do cliente, o nome da empresa, bem como os dos clientes entrevistados, foi mantido em sigilo. Entretanto, considerando-se as relações estabelecidas entre essas empresas como representantes típicas de transações de recompras de alto valor para sua cadeia, os resultados obtidos podem, com suas devidas ressalvas, gerar *insights* importantes para outras indústrias com características semelhantes.



Fonte: Desenvolvido pela autora

Figura 4 – Relação de fornecedor de produtos e serviços com indústrias de papel e celulose
Fonte: Elaborada pela autora.

3 OBJETIVOS

“As invenções são resultado de um trabalho teimoso” (Carlos Drummond de Andrade).

3.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar potenciais ruídos da comunicação no processo de vendas industriais de uma empresa da cadeia de celulose e papel no Brasil.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a imagem que a empresa vendedora tem de si mesma e dos seus clientes;
- Identificar a imagem que os clientes têm de si mesmos e dos seus fornecedores;
- Identificar as distorções nas percepções das empresas fornecedoras e do cliente;
- Sugerir ações para reduzir os ruídos de comunicação da empresa fornecedora na cadeia de celulose e papel no Brasil, durante o processo de vendas industriais;
- Estudar como a comunicação pode auxiliar na manutenção do relacionamento com o comprador na cadeia de celulose e papel no Brasil.

4 JUSTIFICATIVA

“Escrever é uma questão de colocar acentos” (Machado de Assis).

Os dados apresentados no capítulo 2 (Definição do Tema) revelam a importância estratégica da cadeia de celulose e papel no Brasil e a necessidade de as empresas construírem relações mais próximas durante um processo de compra e venda de produtos e serviços industriais. Considerando-se o cenário futuro, há muito espaço para serem identificadas novas formas de comunicação de apoio às atividades de vendas neste setor tão promissor. Um ponto de partida para o estudo é o pressuposto de que mesmo em se tratando de produção de *commodities*, a empresa fornecedora de produtos e serviços para este setor industrial pode diferenciar-se em suas relações comerciais. Por isso, há um grande espaço para a comunicação, que serviria para minimizar ruídos identificados durante o processo de compra e venda de bens e serviços entre duas empresas da cadeia industrial. Para comprovar a teoria, foi realizada uma revisão bibliográfica e, posteriormente, um estudo de múltiplos casos na cadeia de celulose e papel. Através desse estudo, procurou-se identificar novas maneiras de contribuir com as empresas, buscando uma comunicação mais eficiente para:

- Auxiliar na otimização de recursos das empresas;
- Incrementar a competitividade;
- Alocar recursos de fornecedores e parceiros de forma mais equilibrada;
- Ganhar agilidade nos processos de comunicação;
- Ter novos *insights* em relação ao papel da comunicação no universo B2B;
- Ganhar assertividade no discurso na medida do entendimento dos diferentes papéis dos agentes e de suas expectativas em relação ao que deverá ser comunicado.

O trabalho tem relevância estratégica para a empresa que abriu espaço à pesquisa dentro de sua indústria e nos seus clientes pela oportunidade de a própria empresa se enxergar e, através da ótica dos clientes, entender suas percepções em relação ao trabalho desenvolvido, representando uma oportunidade ímpar de melhoria nos processos. É também um trabalho viável de ser feito, tendo em vista que a pesquisadora tem acesso a importantes *players* do setor estudado (celulose e papel) e, dentro da cadeia, teve a oportunidade aberta por um dos diretores da empresa estudada (empresa A). Há ainda uma oportunidade latente, considerando-se o momento do setor no Brasil (em pleno aquecimento, conforme dados apresentados no Capítulo 2) e as boas perspectivas da indústria de celulose e papel no país. Ou seja, o estudo é relevante para a empresa, viável e conta com um cenário favorável para ser explorado.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

"Se eu tivesse oito horas para derrubar uma árvore, passaria seis afiando meu machado" (Abraham Lincoln).

A Comunicação, dos “Ps” do Marketing, “Promotion”, é também entendida como “o intercâmbio de informação entre sujeitos ou objetos. A comunicação humana é um processo que envolve a troca de informações e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Está envolvida nesse processo uma infinidade de maneiras de se comunicar: duas pessoas tendo uma conversa face a face, ou através de gestos com as mãos, pela fala, pela escrita, que permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional. Para a Semiótica, o ato de comunicar é a materialização do pensamento/sentimento em signos conhecidos pelas partes envolvidas. Estes símbolos são então transmitidos e reinterpretados pelo receptor.

Segundo (OLIVEIRA; SOUZA, 2003, p. 1):

A importância da semiótica na análise dos processos comunicativos reside no fato de que toda a realidade é expressa pelos signos, o que o faz tornar o ser humano, em essência, um ser sógnico. Analisando de maneira evolutiva a cultura humana, percebe-se que os signos permeiam toda e qualquer forma de expressão, desde as pinturas nos interiores das cavernas aos complexos sistemas informacionais com computadores, televisão, telefone, fax [...]

Os conceitos de comunicação citados em diferentes publicações mostram a importância da relação entre pessoas, da troca, da materialização do que se está pensando. No ambiente do Marketing Industrial, ainda que mais velada do que numa relação pessoal, como vizinhos, parentes e amigos, a comunicação acontece o tempo todo. Segundo Kunsch (2003, p. 69), “o sistema comunicacional é fundamental para o processo das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”.

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada (KUNSCH, 2003, p. 71).

Nas empresas, quem faz as negociações acontecerem são justamente as pessoas, que chegam a seus ambientes profissionais com uma importante carga de emoções e expectativas.

Indivíduos que trabalham são personalidades integrais, mas suas posições na administração ocupam apenas fragmentos de suas personalidades [...]. Por estar a comunicação relacionada com as interações individuais, isoladamente ou em grupos, este assunto está impregnado de semântica, sociologia, antropologia, psicologia e administração (REDFIELD, 1980, p. 7 apud KUNSCH, 2003, p. 73).

Como esses indivíduos comportam-se enquanto consumidores industriais? O que está por trás dessas relações e como a comunicação entre empresas pode ser aprimorada para diminuir ruídos e aumentar a assertividade do discurso? Estas e outras perguntas foram respondidas através de uma fundamentação teórica desenhada sobre alguns pilares. O estudo é sobre Comunicação, no contexto do Marketing, mais especificamente no Marketing Industrial.

5.1 COMUNICAÇÃO

Segundo Rabaça e Barbosa (2002), comunicação é uma palavra derivada do latim (*communicare*), cujo significado seria tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas. Ainda segundo os autores, ocorre a comunicação quando alguma perturbação ambiental (o estímulo) vai de encontro a um organismo e o organismo faz alguma coisa a este respeito. Ou seja, comunicação exige uma resposta do receptor e alguma interação do mesmo. Weaver (*apud* RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 156) acredita que “comunicação inclui todos os procedimentos por meio dos quais uma mente pode afetar outra mente”. Thayer (*apud* RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 157) coloca: “Em seu sentido mais amplo, ocorre comunicação sempre que um indivíduo atribui significado a um estímulo interno ou externo”.

No livro “O Homem”, Peter Drucker resgata um velho enigma apresentado pelos místicos de várias religiões – os zen-budistas, os sufis do Islã e os rabinos do Talmud: “Há algum barulho na floresta, quando uma árvore cai e ninguém está por perto para ouvi-lo?”. Segundo o livro, “agora sabemos que a resposta certa para a pergunta é *não*. Há ondas sonoras. Mas não há som, a não ser que alguém o capte. O som é criado pela percepção. Som é comunicação. Isso pode parecer banal; afinal, os místicos já sabiam disso, pois sempre responderam que não há som, se ninguém consegue ouvi-lo. No entanto, as implicações dessa declaração tão trivial são grandes. A primeira delas é que isto significa que é o receptor quem comunica. O chamado comunicador, a pessoa que emite a comunicação, não comunica. Ele apenas profere algo. Se não houver alguém para ouvir, a comunicação não acontecerá. Há apenas ruído (DRUCKER, 2001, p. 135).

O clássico esquema tricotômico da comunicação foi originalmente apresentado por Aristóteles e contempla a seguinte estrutura (Figura 5):



Figura 5 – Esquema triconômico da comunicação
 Fonte: Aristóteles (*apud* RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 160).

Segundo ele, a fonte é a pessoa que fala, a mensagem é o discurso que pronuncia e o receptor é a pessoa que “escuta”. Várias releituras foram feitas a partir de então e alguns novos estudos apresentados. Shannon e Weaver (*apud* RABAÇA; BARBOSA, 2001) acrescentaram a noção de ruído (conseguir o máximo de informação com o mínimo de ruído). O ruído, representado na Figura 6, representa toda manifestação que ocorre entre a emissão e a recepção da mensagem. Pode ser um ruído no sentido literal (barulho) ou algo mais amplo (não entendimento, não recebimento da mensagem etc).

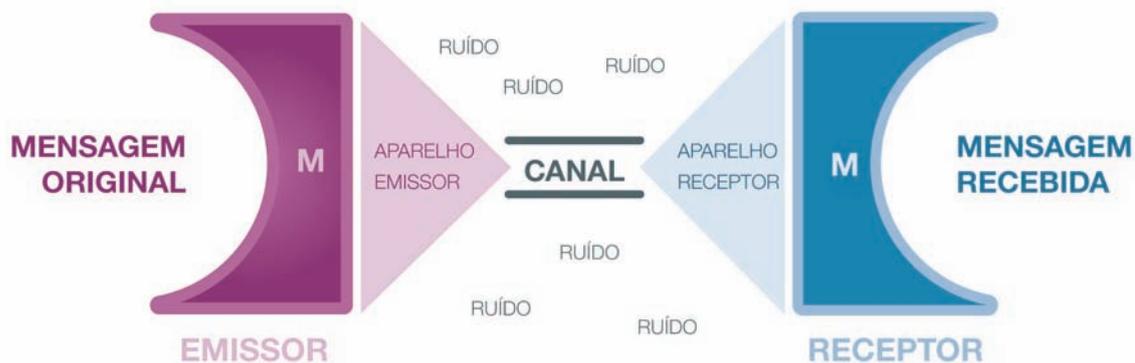


Figura 6 – Ruído na comunicação

Fonte: Shannon e Weaver (*apud* RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 161).

O modelo de Lasswell (*apud* RABAÇA; BARBOSA, 2001), representado na Figura 7, propôs um diagrama destinado a orientar o exame científico dos variados aspectos da comunicação de massa. Segundo ele, o estudo de cada uma dessas questões, conhecidas como os sete “quês”, implica modalidades específicas de análise do processo comunicacional.

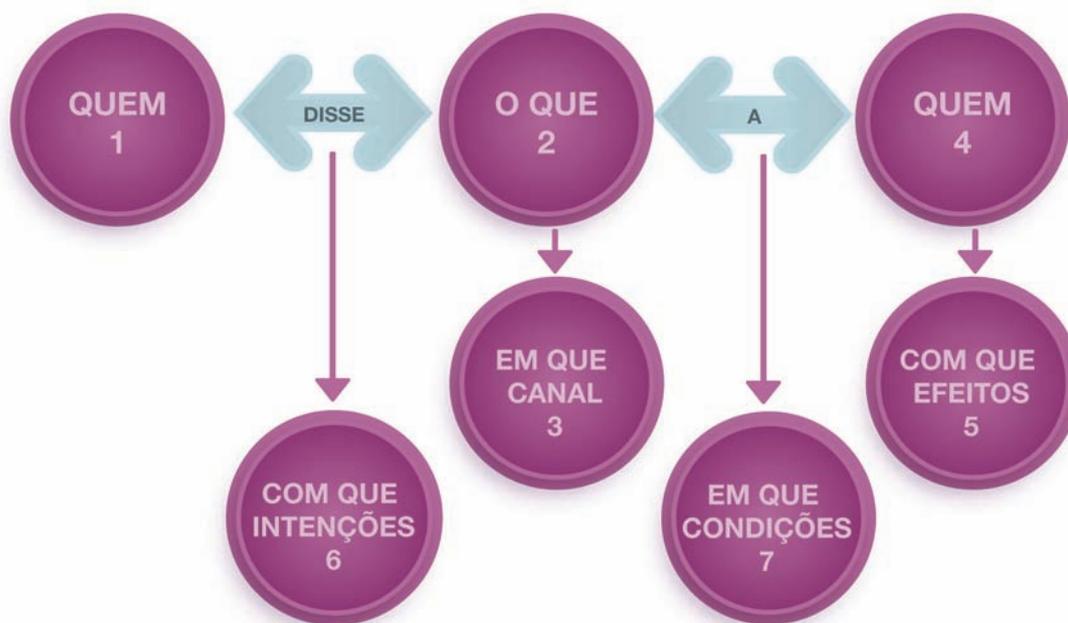


Figura 7 – Aspectos da comunicação de massa

Fonte: Lasswell (*apud* RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 163).

Nota-se que, neste caso, a complexidade do entendimento do processo de comunicação aumenta e começa-se a considerar fatores como o contexto (“em que condições”), o que está por trás da comunicação (as intenções) e os meios (com que canal”).

Rabaça e Barbosa (2002) apresentam o modelo representado na Figura 8 que acrescenta o mecanismo de *feedback* ao processo de comunicação. Com isto, dá ainda maior importância ao papel do receptor no processo comunicacional.

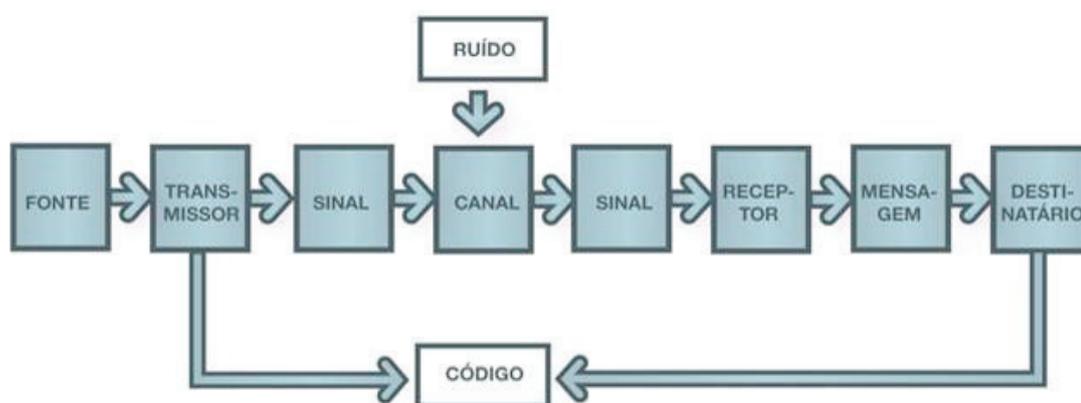


Figura 8 – Feedback no processo de comunicação
 Fonte: Mauro e Eco (*apud* RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 164).

Além desses autores, Rabaça e Barbosa (2002) apontam outros modelos. Schramm elaborou um modelo baseado nos estudos de Shannon e Weaver. Apresentado por partes ou etapas, o modelo destaca certos elementos atuantes no processo, como o repertório (que ele chama de experiência), representado na Figura 9. Já para Kotler (2000, p. 118), “comunicação de marketing é uma maneira de ver todo o processo de marketing do ponto de vista do receptor”.

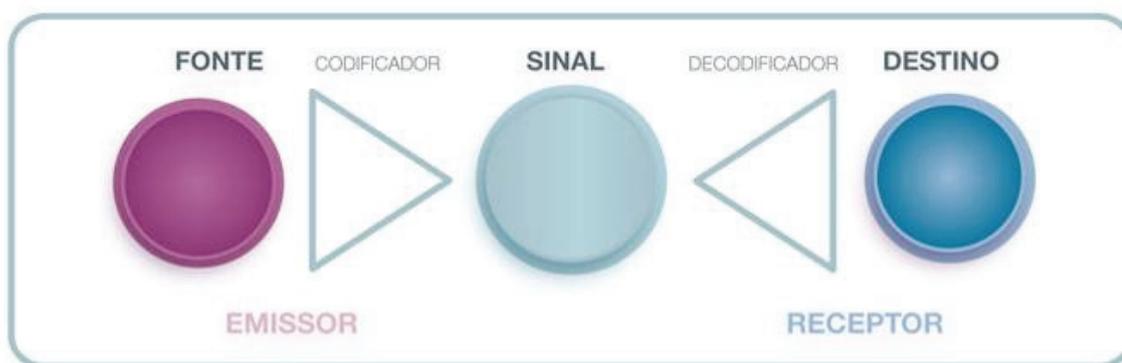


Figura 9 – Repertório na comunicação

Fonte: Schramm (*apud* RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 167).

Para o desenvolvimento deste trabalho, vamos considerar o comprador industrial como o receptor da mensagem no processo de comunicação que ocorre durante a venda de produtos e serviços industriais. Um personagem, pois, de grande importância, na medida em que o sucesso de uma comunicação depende muito do entendimento que ele faz da mensagem recebida. Além disso, de acordo com o que se viu anteriormente, ele tem a função de retroalimentar todo o sistema através do *feedback*, agregando as suas experiências e intenções. Neste caso, caberá à equipe técnica e comercial da empresa estudada o papel de emissor da mensagem.

Cabe ressaltar que o processo de comunicação que se estabelece pode variar de acordo com a forma com que o comprador compreende a mensagem emitida. A diferença entre o que ele compreendeu e a real intenção do emissor (equipe da empresa estudada) é o ruído, identificado ao longo do trabalho. Há ainda a bagagem que acompanha o receptor da mensagem e que pode influenciar no processo de decodificação da mensagem. Uma diferença muito grande entre as bagagens de emissor e receptor pode, por si só, indicar um ruído.

No caso deste estudo, entendeu-se o emissor (a fonte) como a empresa A, fornecedora de produtos e serviços para o setor de celulose e papel, e o receptor, como os seus clientes, conforme representado abaixo, na Figura 10:

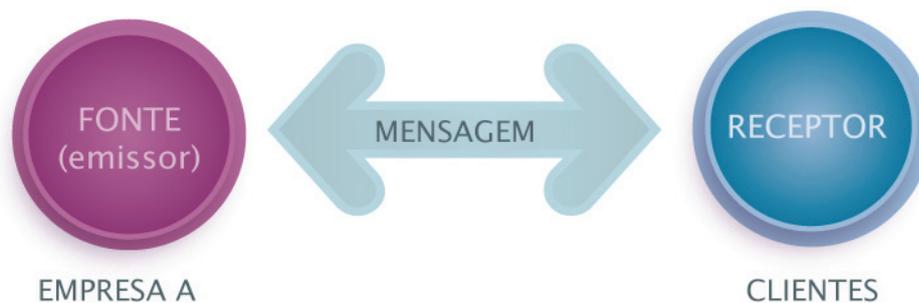


Figura 10 – Comunicação entre Empresa A e clientes

Fonte: Elaborada pela autora

5.2 A COMUNICAÇÃO E O MARKETING

Também se entende, neste trabalho, que a comunicação acontece sob a influência dos objetivos comerciais das empresas, tornando relevante a discussão sobre comunicação e marketing que segue.

A comunicação é uma função do marketing. O marketing começou a ser estudado na metade da década de 1950 por Peter Drucker e outras importantes contribuições foram feitas posteriormente por Levvit (1969) e Kotler (1977). A ideia de que um negócio deva ser conduzido de forma a obter lucro por meio da satisfação de seus clientes é considerada tão fundamental para a sobrevivência e para o sucesso de uma empresa em um mercado competitivo que acabou por ser conhecida como a aplicação do conceito de marketing (McCARTHY, 1982; DICKSON, 1997). Foi McCarthy que propôs a abordagem para o marketing que conhecemos hoje em dia, estruturando a disciplina em Product (Produto/Serviço) Price (Preço), Promotion (Comunicação) e Place (Distribuição). Partindo desse conceito, Kotler (2001, p. 30) define marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a comunicação e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Desta forma, a comunicação pode ser entendida como uma função do marketing.

“O conceito de marketing é uma orientação para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização” (KOTLER, 1985, p. 43).

Dentro de um contexto mais amplo de mercado industrial, a comunicação é vista como um produto facilitador das relações, tanto quanto uma empresa prestadora de serviços. Ela está a serviço do mercado industrial: “Os produtos facilitadores são suprimentos e serviços que dão apoio às operações organizacionais” (HUTT; SPEH, 2002, p. 47).

5.3 O MARKETING INDUSTRIAL

O Marketing Industrial é o campo de estudos que busca identificar as relações entre as empresas (*Business to Business*) durante a geração e produção da riqueza. Trata, portanto, do que é feito antes de um produto chegar ao consumidor final, Para Andrade Filho (2001, p.12):

Marketing Industrial é a especialidade do Marketing dedicada aos consumidores organizacionais (empresas, instituições, órgãos governamentais e revendedores), que compram produtos e serviços não só para uso próprio, mas, principalmente, para a produção de outros bens e serviços destinados ao mercado de consumo (consumidores individuais e famílias).

Dentro do ambiente do Marketing Industrial, em função das inúmeras mudanças pelas quais as empresas estão passando, há um novo perfil de empresas sendo desenhado. Segundo França (2000, *apud* KUNSCH, 2001. p. 7):

Esse posicionamento fez nascer novo perfil organizacional e novo perfil de empregados. Com as transformações, começa a surgir uma nova cultura empresarial. Essas mudanças afetam todos os relacionamentos das empresas com seus fornecedores, clientes, governo, imprensa e com seus empregados, que passam a ser selecionados com maior rigor e a receber maior treinamento para se adotar às novas condições de trabalho nas quais têm maior responsabilidade. Nessa nova estrutura e nos estudos da concorrência e dos mercados todos redescobriram a importância do cliente (ele é quem manda) e todos produzem voltados para ele (customer driven), todos caminham na mesma direção (marketing oriented).

Tornou-se necessário reprogramar o novo posicionamento organizacional diante do complexo quadro da globalização e de suas exigências, tornando-se a informação e a comunicação dois fatores preponderantes e decisivos para o sucesso dos relacionamentos e dos negócios de qualquer organização.

A comunicação é, portanto, fundamental num ambiente de relação entre empresas, Marketing Industrial ou *Business to Business*.

5.3.1 Marketing Industrial X Marketing de Consumo

Segundo Hutt e Speh (2002, p. 36), “marketing B2B e marketing de bens de consumo são diferentes”. O marketing de consumo e o B2B diferem na natureza dos mercados, na demanda de mercado, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências ambientais (economia, política) e na estratégia de mercado. Para Moreira (1995), o Marketing Industrial lida com pessoas que representam papéis numa empresa em relações permeadas por vieses que ora refletem as preocupações técnicas da empresa, ora os compromissos particulares de todos os que decidem a compra industrial.

Segundo Dib e Slongo (1991, p. 38), até que um bem industrial chegue às mãos de um consumidor final, muitos processos precisam ser entendidos. Um sapato, por exemplo, tem diferentes comportamentos desde sua concepção até a chegada ao ponto de venda. “Em outras palavras, ele foi se transformando de “bem industrial” em “bem de consumo” e conseqüentemente exigindo modificações nos processos de interação entre as partes envolvidas nas diversas negociações ocorridas”. Ainda segundo os autores, “produtos industriais são caracteristicamente mais complexos do que produtos de consumo. Uma vez que eles são usados, na maioria das vezes, em processos industriais complexos, o marketing para estes produtos difere totalmente do marketing para bens de consumo”. Para Andrade Filho (2001, p. 13), “no cenário da indústria, marketing não é, como muitos acreditam, um departamento criado para cuidar da publicidade, promoção, comercialização e vendas, como poderia ser o caso de uma empresa voltada para o mercado de consumo”.

Essas diferenças de relações entre o B2B (*Business to Business*) e o B2C (*Business to Consumer*) tendem a refletir, portanto, na forma com que as empresas atuam estrategicamente em seus mercados. Com efeito, uma das principais vantagens de uma empresa B2B sobre uma B2C é o fato de já ter acesso à maior parte das informações sobre o cliente necessárias para o lançamento de uma vigorosa iniciativa *one to one*. Não é preciso conduzir extensas pesquisas externas; a maior parte do levantamento pode ser feita, com segurança, no âmbito interno, entrevistando a própria equipe de especialistas – a força de vendas (PEPERS; ROGERS, 2001).

A relação entre empresas (*Business do Business*) representa grande parte do volume de investimentos que circula em um país. São as empresas que movimentam a economia e respondem pelo aquecimento de um país. Trata-se de relações mais complexas e duradouras que envolvem diferentes personagens e momentos, conforme ilustra a Figura 11, de Pepers e Rogers (2001):



Figura 11 – Relação entre empresas

Fonte: Pepers e Rogers (2001, p. 13).

Os mercados B2B são geralmente concentrados (polos industriais) em função de facilidades logísticas e de outros determinantes, como a matéria-prima. Além disso, o contexto de relações B2B tem passado por inúmeras modificações nos últimos tempos, o que ocorre também no Brasil. Diversas fusões e aquisições vêm transformando o cenário industrial e apresentando novas necessidades de relações, inclusive no que tange à comunicação. Se o processo de compras nesse universo já é naturalmente complexo, essa tendência tende a aumentar na medida em que novas relações são estabelecidas. Há ainda a questão das empresas familiares, ainda fortemente presentes no Brasil. Segundo Dib e Slongo (1991, p. 44):

Uma empresa, atuando no mercado industrial ou de consumo, só tem a ganhar se no seu planejamento mercadológico contemplar a questão de como comprar mais eficazmente. Há, portanto, espaço para estudos do comportamento de compra.

Hutt e Speh (2002, p. 43) reforçam a relevância do setor e dos profissionais que atuam no mesmo:

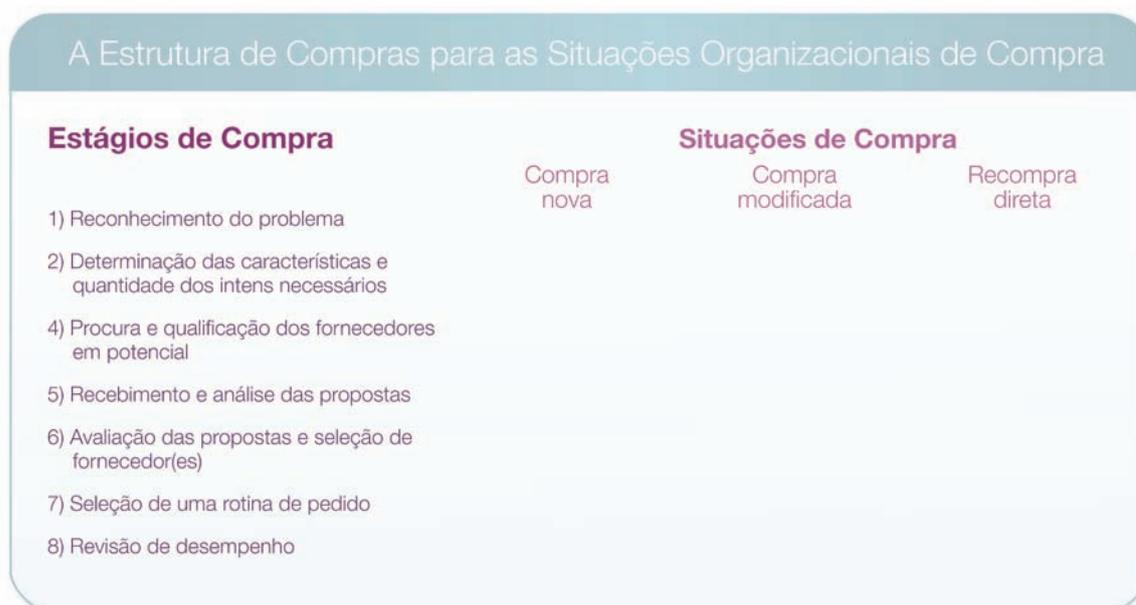
Os profissionais de marketing B2B atuam no maior de todos os mercados; o volume em dólar das transações no mercado de marketing industrial ou organizacional supera de forma significativa o valor do mercado de consumo final. No marketing B2B, um único cliente pode ser responsável por um grande número de atividades de compra.

5.4 COMPRA ORGANIZACIONAL

O processo de compra organizacional é complexo. Envolve a percepção da necessidade de compra de um produto ou serviço, comunicação entre as pessoas envolvidas e busca de informações para diminuir o risco, que está sempre presente numa compra e venda e torna-se ainda maior quanto mais complexa for a negociação. Segundo Webster (1975, p. 43):

A compra efetuada pela organização é um processo complexo de tomada de decisão e comunicação; ocorre no transcurso do tempo e envolve diversos membros organizacionais, além de relacionamentos com outras empresas e instituições. É muito mais do que um simples ato de fazer um pedido a um fornecedor.

Para o entendimento do processo de compra organizacional, é preciso, num primeiro momento, entender que tipo de compra será analisado. Segundo a literatura, existem três tipos principais de compras organizacionais: compra nova, recompra modificada e recompra direta. Cada um destes tipos passa por diferentes estágios, mais ou menos complexos, de acordo com o grau de entendimento entre as partes e outros fatores, como o valor do bem a ser comercializado.



Fonte: Hutt e Speh, 1992

Figura 12 – A estrutura de compras para as situações organizacionais de compras

Fonte: Hutt e Speh (2002, p. 74).

Segundo Dib e Slongo (1991), tanto compradores industriais quanto de bens de consumo devem decidir as especificações e a qualidade do produto, bem como preço, como vai ser entregue, forma de pagamento, quando e quem irá comprar. O que varia é a racionalidade do processo destas variáveis por parte do comprador industrial, que, normalmente, vê-se diante de um processo mais complexo. Para Webster (1975, p. 43):

O processo de compra em uma organização formal envolve diversas pessoas. Suas decisões são influenciadas por outras pessoas, pelo ambiente organizacional em que operam, pelas limitações do ambiente e dentro do qual elas e a organização se desempenham e por suas características individuais.

A questão dos fatores interpessoais aparece fortemente na literatura, apresentando os diferentes papéis desempenhados pelos compradores potenciais. Em geral, as compras envolvendo organizações envolvem diferentes pessoas, que agem de acordo com diferentes papéis. Segundo Webster (1975), as pessoas podem comportar-se como influenciadores, usuários, decisores, compradores e guardiões (que controlam o fluxo de informação para o grupo comprador). E completa:

O comportamento dos indivíduos nas organizações formais é uma interação complexa de comportamentos pessoais, grupais, organizacionais e de procura de meta. Embora todo o comportamento seja motivado pelas necessidades dos indivíduos e sua busca de satisfações individuais, os membros da organização também aceitam e esforçam-se pela realização das metas de seus grupos e organizações (WEBSTER, 1975, p. 52-53).

Sheth, Mittal e Newman (2001) apresentam os papéis com nomenclaturas semelhantes. São eles: Usuário, Comprador, Analista, Influenciador, Porteiros, Decisor. As funções que as pessoas ocupam do centro de compras são provisórias e transitórias, ou seja, não dependem necessariamente de cargos ou das pessoas que nele estão. Um indivíduo pode, inclusive, desempenhar vários papéis.

Há estudos que procuram identificar a variação da influência dos papéis no centro de compras de acordo com cada etapa da negociação. No gráfico abaixo, por exemplo, fica evidente que alguns têm maior relevância no processo, podendo ser decisivos na determinação de um fechamento.

Variação da influência dos papéis no centro de compras						
	Usuário	Comprador	Decisor	Analista	Influenciador	Porteiro
Avaliação da necessidade	XX		X		X	
Busca do fornecedor		XX	XX		XX	XX
Critério de escolha	X	X		X	XX	
Solicitação de propostas		XX				
Avaliação dos fornecedores				XX	XX	
Seleção	X	X	XX	X	X	XX
Cumprimento/ Monitoração	XX	XX				

X: influência / XX: forte influência

Quadro 1 – Variação da influência dos papéis no centro de compras

Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 580).

Nota: X: influência/XX: forte influência

Ainda segundo a literatura, a compra é vista como o principal objetivo de marketing. Segundo Webster (1975, p.54), “a busca de mais informação, a expressão de atitudes e preferência em direção a uma particular fonte de suprimento também são respostas que devem ser de considerável importância para a organização fornecedora”. Para Moreira (1995, p. 109), existem muitas pessoas envolvidas no processo de compra, do início ao fim “a decisão de compras no mercado industrial

não é tomada por um profissional da empresa-Cliente. A venda industrial, na sua concepção ampla, também não é executada totalmente por apenas uma pessoa”.

Para Webster (1975), a situação de compras é caracterizada pela novidade e extensão do problema. Os decisores devem ter experiência relevante em compras, em função do montante e do tipo de necessidade de informação dos centros de compras e pelo número de novas alternativas consideradas no processo decisório. Tudo isto envolve ainda o risco percebido. Segundo os autores, “é fundamental compreender as incertezas na mente do tomador de decisão. Qual a estratégia característica do comprador para reduzir o risco: lealdade, evasão, busca de informação ou redução de investimento?” (WEBSTER, 1975, p. 143). Além disto, devem ser consideradas limitações de tempo, esforço e dinheiro para a decisão de compra, o desconforto do decisor em fazer julgamentos e sua postura em relação às reações de outras pessoas. Segundo os autores, “as principais incertezas que causam o risco percebido frequentemente se relacionam às reações de outras pessoas e não ao desempenho do produto”. Sheth, Mittal e Newman (2001) tentaram organizar a necessidade, o tamanho do centro de compras e a necessidade de informações de compradores organizacionais em diferentes classes de compras, conforme segue (Quadro 2):

Comportamento de compra associado às classes de compra:			
Classe de compra	Descrição da necessidade	Tamanho do centro de compra	Busca de informação
RECOMPRA DIRETA	É freqüente a necessidade do item, que foi comprado anteriormente de forma satisfatória.	Muito pequeno; os pedidos podem até ser automatizados.	Rápida ou inexistente; raramente se consideram novos fornecedores ou se busca perícia técnica.
RECOMPRA MODIFICADA	A necessidade é, em grande parte, semelhante a uma que já foi satisfeita antes, mas exige alguma modificação nas especificações ou no ambiente de suprimento.	Moderado.	Coleta-se algumas informações; podem ser considerados novos fornecedores, peritos técnicos podem influenciar a decisão.
NOVA TAREFA	A necessidade é completamente nova para a organização.	Grande.	Extensiva; freqüentemente se consideram novos fornecedores; os especialistas geralmente têm maior influência na decisão.

Quadro 2 – Comportamento de compra associado às classes de compra

Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 575).

5.4.1 Comportamento do comprador industrial

Dentro do processo de compra organizacional, há um importante comportamento a ser analisado: o do comprador industrial quando está num processo.

“Não há tarefa mais importante no planejamento de estratégias de marketing do que identificar os indivíduos que compartilham a responsabilidade e a autoridade para a decisão de comprar. Eles são o alvo de todo o esforço de marketing” (WEBSTER, 1975, p. 139).

O estudo do comportamento de compra do consumidor final é amplo e repleto de peculiaridades. Por envolver questões psicológicas, trata-se de um campo de estudos rico e particular. No que tange ao comportamento do comprador industrial, são diferentes os fatores que o fazem tomar a decisão. Enquanto consumidor final, uma determinada pessoa representa alguns papéis (por exemplo, de pai, esposo, amigo, filho). Mas essa mesma pessoa, quando tomando uma decisão num ambiente corporativo, desempenha diferentes papéis e pode ter diferentes expectativas e cobranças. Se para ele, enquanto consumidor final, a escolha de um carro para a família pode ficar totalmente a seu critério, para comprar um mesmo veículo para a companhia ele terá de pesar outros fatores. “O consumidor industrial está buscando aumento de produtividade e isto é feito com um sistema, não com produtos individuais” (CESPEDES, 1994, p. 51). O que esse consumidor quer, segundo, Bonoma (1982, p. 117), é maximizar seus ganhos e reduzir suas perdas. Primeiro, os compradores agem como se um produto ou serviço fosse decomposto em vários benefícios (características do produto, por exemplo). Depois, eles segmentam os potenciais benefícios em várias categorias, passando pelas financeiras, serviços, pelas questões sociopolíticas e pessoais. Para alguns compradores, os benefícios financeiros são fundamentais, enquanto para outros o sociopolítico vale mais. Finalmente, os compradores não estão certos de que a compra irá definitivamente trazer os benefícios desejados. Neste caso, empresas vendedoras conhecidas têm alguma vantagem em relação às desconhecidas.

Segundo Dib e Slongo (1991, p. 47):

Os indivíduos preocupam-se com suas posições e ascensões internas, o que os torna propensos a palpitar e/ou influenciar nas compras de bens industriais (...) desde que isto signifique oportunidade para demonstrar seu valor para a empresa.

Para Webster (1975, p. 9), “a finalidade da empresa é criar um freguês satisfeito. [...] Estas grandes organizações são complexas, como também o são os processos que conduzem às decisões de compras”. O mesmo autor complementa, colocando que “as decisões de compra tomadas pela organização tornam-se mais complexas pelo fato de que geralmente há mais pessoas envolvidas e diferentes pessoas provavelmente desempenham papéis diversos em compras”. Há que observar-se, em um processo de compras organizacionais, não somente o comprador, mas o centro de compras como um todo e suas formas de interação. Ainda segundo Webster (1975, p.18):

Uma tarefa crítica para o homem de marketing que vende a organizações é identificar os membros do centro de compras, a fim de determinar seus respectivos papéis no processo decisório e os critérios que usarão em suas avaliações de cursos alternativos para comprar.

Outro fator relevante no processo de compras organizacionais é o tempo em que as decisões acontecem. Geralmente, uma decisão de compra organizacional demora mais que uma decisão do consumidor final, por questões de complexidade técnica, necessidade de informações e por, normalmente, compras desse tipo representarem quantias financeiras maiores. Além disto:

Os membros da organização que participam da função compra nem são puramente “homens econômicos” nem seus motivos são puramente emocionais e irracionais. Ao invés, são seres humanos cujas decisões e comportamentos estão sendo influenciados pelas variáveis orientadas para a tarefa e, também pelas que não o são (WEBSTER, 1975, p. 19).

Fala-se ainda em um comprador com comportamentos subjetivos (e não necessariamente técnicos). Pepers e Rogers (2001, p. 18) salientam: “Note-se que, ao empregar a palavra “necessidade”, estamos nos referindo genericamente a todas as necessidades, desejos, preferências, vontades, aspirações e motivações do cliente”. Existem ainda estudos que procuram contabilizar os indivíduos de acordo com uma matriz de potenciais personalidades (Quadro 3):

Inovador Criativo, aberto a novas ideias, deseja aprimorar processos, “fazer as coisas melhor”.	Revisor Cauteloso, conservador, orientado para os detalhes, formação técnica.
Promotor Determinado, ativista, vê o quadro geral, não se preocupa demais com detalhes.	Seguidor Hesitante, avesso a riscos, preocupa-se com a segurança, com as consequências.

Quadro 3 – Matriz de potenciais personalidades

Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (2001).

Outros estudos de Webster (1975) estão relacionados ao comportamento de compra individual X coletivo e à questão do risco percebido.

Todo comportamento da organização em compras é individual. O indivíduo pode estar agindo em nome de outros, pode estar influenciado por propósitos que vão além dos seus próprios e pode interagir com os outros, mas, no final, o comportamento da organização é o comportamento do indivíduo no contexto organizacional. Somente a pessoa pode pensar, sentir e agir, embora cada aspecto do comportamento individual possa ser significativamente influenciado pelas pessoas, tarefas, estrutura e tecnologia da organização. Dentro deste contexto, surge o risco percebido, que, ainda segundo o autor, “é uma função da incerteza do indivíduo sobre o resultado de determinado curso de ação e das consequências associadas a resultados alternativos” (WEBSTER, 1975, p.31).

Rabelo dos Santos adaptou os estudos da pirâmide de Maslow à realidade do Marketing Industrial. Do estudo, publicado na Revista de Marketing Industrial, surgiram novos *insights*, dentre os quais há outras necessidades no comportamento de compras organizacional, como necessidade de amor e pertença, diretamente ligados a vínculos sociais. Segundo Santos (2004, p. 46):

Em termos individuais, as necessidades de estima emergem como uma procura de valor, mérito, prestígio, fama, sucesso ou utilidade social. As pessoas centradas nessas necessidades têm como grande foco de atenção e dispêndio de energia motivacional ações que conduzam a esses atributos – seja ascendendo na carreira, seja ocupando cargos de prestígio e relevância social, seja defendendo publicamente idéias próprias.

Os sinais de reconhecimento público de prestígio proporcionados pelas empresas (trabalhar na empresa, ser dono dela, ser parceiro dela, ser cliente dela), ou os atributos qualificantes das pessoas, associados às atividades empresariais, são potenciais respostas às necessidades de estima.

Os clientes industriais, portanto, também têm uma hierarquia de necessidades quando se comportam como compradores e entender em que estágio eles encontram-se numa negociação pode ser fundamental para a escolha da correta argumentação comercial. Existe a necessidade de segurança, o sentimento de

pertencer e a questão da estima. Finalmente, a autorrealização reflete o sistema de valores pessoais dos indivíduos e pode afetar fortemente sua atuação como um comprador industrial. Segundo Janice Hanna (*apud* SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001), existem sete necessidades que podem ser aplicadas ao consumidor industrial: segurança física, segurança material, conforto material, aceitação pelos outros, reconhecimento pelos outros, influência sobre os outros e crescimento pessoal. Estes fatores, quando observados, podem facilitar a negociação.

5.5 VENDA INDUSTRIAL

A complexidade faz parte da natureza das vendas de bens e serviços industriais porque envolve processos longos e, normalmente, dispendiosos de negociação. Envolve também o risco. Numa venda ao consumidor final (exceto em casos de algum bem de maior volume, como um automóvel ou um apartamento), os riscos tendem a ser menores. Não há risco muito grande de experimentar um novo desodorante, por exemplo. Mas trocar uma máquina dentro de uma fábrica ou o fornecedor de determinada matéria-prima pode colocar em risco o andamento da linha de produção (em termos industriais, uma parada de segundos pode representar milhões). Pode ainda colocar em risco a estabilidade no emprego de quem tomou a decisão. Em um processo estruturado de vendas, os benefícios são evidenciados de acordo com as expectativas do comprador.

O processo de recompra tem ganhado mais espaço e estudos. Os investimentos feitos pelas empresas industriais no pós-venda têm sido substanciais, quando comparados com aqueles que são dirigidos à fase do “durante a venda”. A figura abaixo (Figura 13) representa tal realidade:



Figura 13 – Processo de compra
 Fonte: Adaptado de Moreira (1995).

As empresas de sucesso em Marketing Industrial têm sabido distribuir suas atenções entre as três fases da venda, com a coragem suficiente de quem administra recursos parcimoniosos de Marketing, como é costume no campo industrial (MOREIRA, 1995, p. 139).

Como há diferentes interesses em jogo e os volumes normalmente são maiores, aparecem os conflitos de interesses entre departamentos. Para Andrade Filho (2001), o volume de mercadorias e de serviços adquiridos pelas empresas e instituições ultrapassa o volume adquirido pelo mercado dos consumidores individuais, e o processo de compra industrial não é tão simples. Ainda segundo ele:

As decisões de compra são realizadas habitualmente por membros do Departamento de Compras sob influência e, muitas vezes, participação de outros departamentos da organização como Produção, Qualidade, Finanças. O conflito apresenta-se por causa das diferenças fundamentais nos critérios de compra desses grupos (ANDRADE FILHO, 2001, p. 20).

5.6 COMUNICAÇÃO ENTRE EMPRESAS

A questão da comunicação dentro do *Business to Business* é extremamente relevante porque comunicar dentro de uma cadeia de relações altamente complexa,

como esta, de produção e geração de riquezas, pode fazer toda a diferença na competitividade de uma empresa.

Segundo Kunsch (2003, p. 69), “o sistema comunicacional é fundamental para o processo das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”.

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada (KUNSCH, 2003, p. 71).

Dentro de um contexto mais amplo de mercado industrial, a comunicação é vista como um produto facilitador das relações (Figura 14) tanto quanto uma empresa prestadora de serviços. Ela está a serviço do mercado industrial: “Os produtos facilitadores são suprimentos e serviços que dão apoio às operações organizacionais” (HUTT; SPEH, 2002, p.47).



Figura 14 – Classificação de produtos para o mercado industrial

Fonte: Hutt e Speh (2002, p. 47).

As relações entre as empresas ocorrem ainda dentro de um contexto, que pode ser entendido como o mercado em si, ação dos competidores, peculiaridades regionais, fatores macroambientais, cultura empresarial etc. Estes e outros fatores determinam

como a comunicação pode – e deve – atuar para servir aos propósitos das empresas. Ou seja, falar de comunicação num universo B2B significa entender o comportamento do comprador industrial e suas peculiaridades. Pressupõe a busca de outras ferramentas, que não somente as de comunicação de massa.

Há, então, relações entre pessoas, dentro de um contexto, além de mais um elemento: a complexidade da comunicação entre empresas. Kotler (2008, p. 121) afirma: “Para uma estratégia apropriada de comunicação, a solução é uma perspectiva holística que leve em consideração que os encontros B2B são complexos e afetados por inúmeros *players*”. Ainda segundo Kotler (2008, p. 119-120):

A natureza da comunicação B2B é diferente da comunicação B2C. As ferramentas deveriam focar na vantagem do produto e serviço, bem como explicitar as necessidades. Os consumidores não estão interessados no produto em si, eles estão normalmente interessados na solução de seus problemas.

Há controvérsias em relação à utilização de ferramentas de comunicação nos mercados B2C e B2B. Alguns autores acreditam que há pouca diferença em relação ao uso de ferramentas nas duas áreas. Para Kotler (2006), o que difere não são as ferramentas, mas a forma com que são utilizadas: em três grandes públicos a serem comunicados: empresa, colaboradores e clientes. As ferramentas devem servir para atender ao fluxo das informações entre esses públicos.



Figura 15 – Três grandes públicos
Fonte: Adaptada de Kotler (2008).

Ainda segundo Kotler (2006), existem importantes momentos de comunicação a serem observados numa relação B2B: venda pessoal, marketing direto, relações públicas, feiras e exposições, propaganda e vendas promocionais. Ou seja, segundo o autor, todas as demais formas de comunicação estão separadas da propaganda propriamente dita. Sobre este assunto, Moreira (1995, p. 197) coloca: “A propaganda, na sua forma tradicional, não se justifica integralmente no Marketing Industrial”. Webster (1975, p. 152) também opina: “O objetivo principal da propaganda organizacional frequentemente é considerado como o de desempenhar um papel de apoio à força de vendas”.

Os autores estudados são unânimes, porém, no que tange à importância da venda pessoal no processo de comunicação numa relação B2B: o composto de comunicação na comercialização de bens industriais utiliza a venda pessoal como seu carro-chefe. Não há nada que possa substituir com vantagens realmente significativas um profissional vendedor industrial (MOREIRA, 1995). Ainda dentro da venda, são comentados os pontos da questão técnica X aspectos subjetivos da compra. Segundo Dib e Slongo (1991, p.39):

As questões técnicas estão intimamente associadas ao processo de negociação. Elas representam, na verdade, a segurança que o cliente procura para certificar-se de que o produto pode trazer-lhe benefícios para a produção.

[...]

Quando o desafio é relativo a bens industriais, a comunicação fica por conta da venda pessoal, do trabalho heróico de um profundo entendedor das qualidades do bem, conhecedor do cliente em questão e do que ele precisa. É completamente diferente da situação do consumo.

Completam Dib e Slongo (1991, p. 48-49) e ainda citam: “A eficiência da comunicação depende, em grande parte, da qualidade da visita, que por sua vez, depende das informações técnicas e relativas às influências de compras existentes na organização compradora”.

Webster (1975, p.150) também valoriza a importância estratégica da venda pessoal: “O vendedor é o recurso-chave. Primeiramente, ele pode identificar os indivíduos que influenciam o processo decisório e suas metas. Segundo, o comprador organizacional necessita de informação específica que demonstre de que modo os produtos do fornecedor podem satisfazer suas necessidades. Os veículos de massa

e as fontes impessoais de informação não podem prover a espécie de informação precisamente moldada, necessária para reduzir o desempenho do produto e o risco psicológico que indivíduos específicos dentro do centro de compras percebem em situações de compra”. E completa: “Terceiro, como forma de comunicação, a venda pessoal tem vantagem nítida de prover *feedback* direto e imediato ao comunicador (o vendedor) sob a forma de respostas do influenciador de compras a suas mensagens. Este *feedback* ajuda o comunicador a avaliar no local sua eficiência em atingir seus objetivos e leva em conta o ajustamento imediato da mensagem a fim de satisfazer mais precisamente as necessidades e predisposições do influenciador”.

Em relação às ferramentas potenciais a serem utilizadas na comunicação entre empresas, especificamente num processo de venda, são citados materiais de divulgação (impressos, VTs etc), propaganda e promoção (através de folhetos, mala-direta e revistas especializadas), catálogos, manuais, brindes, participação em feiras e exposições e atividades cooperativas, como concursos (MOREIRA, 1995). Segundo Dib e Slongo (1991, p.48), “somente uma pequena parte do orçamento de promoção do Marketing Industrial é destinado à propaganda e assim mesmo relacionado à divulgação em jornais ou revistas especializados”.

Para Webster (1975), o comprador industrial comporta-se, diante da comunicação, como se colocado diante de uma caixa-preta, onde são inseridos insumos ou estímulos e esperam-se respostas (Quadro 4). A comunicação pode, portanto, tornar-se um agente da mudança do comportamento do comprador, através de percepções e atitudes manifestas na sua resposta de compra, conforme segue:



Quadro 4 – Um modelo simplificado de resposta do comprador

Fonte: Adaptado de Webster (1975).

O comprador tem, ainda segundo Webster (1975), a capacidade de participar ativamente do processo de comunicação, escolhendo, dentre as mensagens a que está exposto, aquelas que considera significativas. É, portanto, um agente que atua no processo.

5.6.1 O ruído na comunicação entre empresas

Peter Drucker (2001, p. 134), em seu livro “O Homem”, fala especificamente sobre as questões de comunicação no ambiente corporativo e como o ruído está presente nestas relações. Segundo o autor, “em nenhuma outra área homens e mulheres bem preparados têm trabalhado tanto, com mais afinco, do que os psicólogos, os especialistas em relações humanas, os administradores e estudantes de administração, que estão empenhados em aprimorar as comunicações em nossas principais instituições. No entanto, as comunicações provaram ser de tão difícil compreensão quanto o unicórnio. O nível de ruído aumentou com tanta rapidez que ninguém mais consegue ouvir realmente toda essa babel sobre comunicações. Há cada vez menos comunicação”.

Ainda segundo Drucker (2001, p. 134), “principalmente fazendo as coisas erradas, aprendemos quatro aspectos fundamentais da comunicação”.

- Comunicação é percepção (depende de como é percebida, decodificada pelo receptor, de acordo com suas bagagens e vivências);
- Comunicação é expectativa; (quando nos comunicamos, estamos criando expectativas no receptor, sejam elas positivas ou negativas);
- A comunicação impõe exigências;
- Comunicação e informação são coisas diferentes, e, na verdade, totalmente opostas; no entanto, são interdependentes (nem sempre quando comunicamos, conseguimos passar uma informação com o detalhamento e entendimento que gostaríamos).

Ainda segundo Drucker (2001, p. 135), “a comunicação só é possível usando-se a linguagem do receptor, que ele conhece e usa”. E completa: “Qualquer que seja o meio usado para a comunicação, a primeira pergunta a ser feita deve ser: *Esta comunicação está dentro dos limites da percepção do receptor? Ele é capaz de percebê-la?*” Outro aspecto relevante citado no livro é a motivação da fonte emissora da comunicação. Ela precisa conhecer o que estará comunicando e, principalmente, acreditar. Nesse sentido, segundo Drucker (2001, p. 136), a comunicação “requer que o receptor se torne alguém, faça alguma coisa, acredite em alguma coisa. Ela sempre apela para a motivação. Em outras palavras, se a comunicação estiver de acordo com as aspirações, valores e propósitos do receptor, ela será poderosa. Mas, se for contrária a eles, é provável que não seja recebida ou, na melhor das hipóteses, é provável que o receptor resista a ela”.

5.6.2 A questão da confiança

Segundo Koten (2004), para uma empresa conquistar uma boa reputação precisa, do presidente ao chão de fábrica, estar comprometida com a construção de relações de confiança com os seus públicos. Para isso, precisa falar sempre a verdade, provar esta verdade com atos, ouvir o consumidor e gerenciar para amanhã. Além disso, ele afirma que o verdadeiro caráter da empresa é expresso por suas pessoas.

Também são citados, dentro do escopo da comunicação entre empresas, a credibilidade da fonte (premissa para que a comunicação se estabeleça) e a interação entre as pessoas. Webster (1975, 127) afirma que “a reputação da fonte influencia a resposta da audiência à comunicação. Os comunicadores de alta credibilidade obtêm mudança de opinião acima da média. [...] Este é o chamado efeito fonte”.

A desconfiança da fonte e o uso de meios errados e/ou de mensagens que não coincidam com a prática da empresa que tenta se comunicar podem gerar grandes ruídos. E impedirem que o fluxo de comunicação se estabeleça.

5.7 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentou o marketing como uma atividade de suporte às decisões organizacionais. Ao Marketing Industrial (*Industrial Marketing*) cabe a atuação dentro do processo de geração e produção da riqueza, ou seja, todas as atividades de apoio antes da chegada de um produto ao consumidor final (relação com fornecedores, distribuidores, clientes não finais etc). Ele responde ao campo do *Business to Business*, ou seja, da relação entre empresas.

A comunicação, por sua vez, é parte do “P” de Promotion do Marketing. Principalmente no Brasil, está muito ligada à mídia de massa e ao consumidor final. A comunicação entre empresas é um ramo ainda latente, apesar da representatividade que a relação entre empresas tem na economia. Trata-se de um campo ainda novo, com poucos estudos estruturados.

O processo de venda industrial é um jogo complexo que contempla basicamente três fases principais: pré-venda, venda e pós-venda. A compra propriamente dita no universo organizacional varia em complexidade e número de pessoas envolvidas de acordo com o estágio em que se encontra: compra nova, recompra direta ou recompra modificada. Tem também grande influência do volume de investimentos envolvido (e, conseqüentemente, riscos).

Falou-se, portanto, em comunicação no seu sentido mais elementar (tornar comum, partilhar, repartir) e da necessidade de resposta do receptor e alguma interação do mesmo. É o receptor quem comunica. O ruído aparece como toda manifestação que ocorre entre a emissão e a recepção da mensagem. Humberto Eco acrescentou o mecanismo de *feedback* ao processo de comunicação. Nas teorias analisadas, a

comunicação aparece como aquela que entende o receptor da mensagem (no caso, o comprador industrial).

O Marketing Industrial entra dentro desse contexto, com o intuito de identificar as relações entre as empresas (*Business to Business*) durante a geração e produção da riqueza. Difere do Marketing de Consumo em muitos aspectos, desde a complexidade do ato da compra, passando por inúmeros membros organizacionais envolvidos no processo. O que varia é a racionalidade do processo. As compras em uma organização formal envolvem diversas pessoas. Estas interagem com base em seus papéis particulares no processo de comprar – como influenciadores, usuários, decisores, compradores e guardiões. Há ainda um fator importante a ser analisado: o risco percebido. As principais incertezas que causam o risco percebido frequentemente se relacionam às reações de outras pessoas e não ao desempenho do produto. A credibilidade da fonte e a necessidade de segurança por parte do comprador industrial são elementos importantes citados na teoria. As decisões de compra são realizadas habitualmente por membros do Departamento de Compras sob influência e, muitas vezes, participação de outros departamentos da organização, como Produção, Qualidade, Finanças. O conflito apresenta-se por causa das diferenças fundamentais nos critérios de compra desses grupos. Para alguns compradores, os benefícios financeiros são fundamentais, enquanto para outros o sociopolítico vale mais. Os indivíduos preocupam-se com suas posições e ascensões internas, o que os torna propensos a palpitar e/ou influenciar nas compras de bens industriais, desde que isto signifique oportunidade para demonstrar seu valor para a empresa. Os sinais de reconhecimento público de prestígio proporcionados pelas empresas são potenciais respostas às necessidades de estima.

Os clientes industriais também têm uma hierarquia de necessidades quando se comportam como compradores. Têm necessidades de segurança, sentimento de pertencer e a questão da estima.

Os consumidores não estão interessados no produto em si, eles estão normalmente interessados na solução de seus problemas. Quando o desafio é relativo a bens industriais, a comunicação fica por conta da venda pessoal. Em termos de comunicação, o comprador tem a capacidade de participar ativamente do processo, escolhendo, dentre as mensagens a que está exposto, aquelas que considera

significativas. Se a comunicação estiver de acordo com as aspirações do comprador, valores e propósitos do receptor, ela será poderosa. Isto é comunicar. E é desafiador.

6 METODOLOGIA

“Deus está nos detalhes” (Ludwig Mies Van Der Rohe).

Este trabalho busca identificar, dentro da cadeia de celulose e papel, nas relações de recompra empresarial de alto valor, ruídos de comunicação. Para tanto, foi realizado um estudo de caso e utilizou-se uma pesquisa de natureza exploratória. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais em profundidade (na empresa A – prestadora de serviços da cadeia de celulose e papel – e em dois de seus clientes), dentro das quais foi seguido um roteiro pré-estruturado. Durante as entrevistas, foram utilizadas técnicas complementares para a obtenção dos dados: técnica do incidente crítico, técnica projetiva e análise conjunta. Antes disto, para melhor entendimento do contexto a ser trabalhado, foram estudadas fontes secundárias de informações, como entidades ligadas ao tema ou setor (Bracelpa, CNI etc).

6.1 NATUREZA DA PESQUISA: PESQUISA EXPLORATÓRIA

Segundo Malhotra (2001, p.100), “o objetivo, neste tipo de busca, é o de explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão”. Para Mattar (2001, p. 42):

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Tal tipo de pesquisa normalmente é utilizado quando o pesquisador não dispõe de informações necessárias para seguir com seus objetivos. Trata-se de um estudo mais flexível e versátil porque não utiliza métodos formais. Em seu lugar, costuma buscar outras formas de obter uma idéia ou dado, podendo mudar sua exploração no decorrer do percurso diante do surgimento de novas possibilidades. Isto pressupõe, evidentemente, uma grande habilidade do entrevistador no sentido de conduzir o trabalho de forma isenta e objetiva o suficiente para conseguir obter as informações que necessita sem interferir no processo. Por tratar-se também de um método que vai a fundo na busca dos dados, pressupõe que o entrevistador, preferencialmente, tenha alguma intimidade com o mercado e/ou público a ser entrevistado, sob pena de não conseguir acesso às fontes de interesse.

No caso deste trabalho, o setor pesquisado, o de celulose e papel no Brasil, foi escolhido pela sua relevância na indústria do país, pela familiaridade da pesquisadora com o mercado (trabalha com empresas do setor há mais de sete anos), devendo esta facilitar a rede de contatos para a busca dos potenciais entrevistados. O estudo é exploratório porque a pesquisadora não encontrou dados secundários suficientes para a obtenção das informações que pudessem chegar aos objetivos do trabalho: o de identificar potenciais ruídos de comunicação dentro das relações comerciais de uma empresa com dois de seus clientes. Por isto, foi necessária a ida a campo na busca de tais informações.

6.2 ESTRATÉGIA GERAL DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO

6.2.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa qualitativa, que segundo Malhotra (2001, p. 155) “é uma metodologia de pesquisa desestruturada e de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas, e pode utilizar técnicas como grupos de foco, associação de palavras e entrevistas em profundidade”. Ainda segundo Malhotra (2001, p.157), “este tipo de coleta de informações proporciona ideias e compreensão do problema. Seu propósito é descobrir o que o consumidor tem em mente”. “É usada para conhecer melhor os aspectos que não podem ser medidos diretamente” (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p. 37). Para obter o máximo possível de informações, com profundidade, foi realizado um estudo de caso (múltiplos casos).

6.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para obter maior riqueza nas informações, foi feita uma triangulação de dados, ou seja, além da empresa fornecedora de produtos e serviços do setor de celulose e papel, duas outras empresas foram pesquisadas (dois clientes). Segundo Yin (2005, p. 111), “o ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências”.

6.3.1 Entrevistas individuais em profundidade

Segundo Malhotra (2001, p.163), uma entrevista em profundidade é “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”. Para Mattar (2001, p. 141), “grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição profissional privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema ou problema de estudo”. Para Yin (2005, p. 116), “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Ainda segundo Mattar (2001, p. 201), “essas entrevistas, tanto individuais quanto em grupos, caracterizam-se pela informalidade e pouca estruturação. É comum o pesquisador dispor apenas de um roteiro dos assuntos a serem abordados”.

Para incrementar a pesquisa, foi adicionada ao roteiro das entrevistas a técnica usada por Auster e Choo (1993), a saber, a de *Critical Incident Technique* (CIT – Técnica de Incidente Crítico). Esta técnica foi inicialmente desenvolvida por Flanagan (1973), em 1941, e desde então vem sendo aplicada e aprimorada em diversos campos de pesquisa. Consiste em solicitar de entrevistados relatos verbais ou escritos, a respeito de situações vivenciadas ou presenciadas (incidentes

críticos) por eles, nas quais a ação da pessoa contribui positiva ou negativamente para o desempenho de uma função, papel ou atividade que se está investigando.

Muito utilizada em 1940-50, as técnicas projetivas (*projective techniques*) partem de um princípio bastante simples: por meio de um estímulo, o indivíduo projeta seus aspectos subjetivos, atitudes, comportamento, opiniões etc., o que, por alguma razão, não faria espontaneamente (PERRIEN; EMMANUEL; ZINS, 1984, *apud* MARCHETTI, 1995). Elas são planejadas para acessar os motivos fundamentais dos indivíduos, apesar das racionalizações inconscientes ou dos esforços de encobrimento consciente (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Malhotra (2001, p. 165) define a técnica projetiva como "uma forma não estruturada e indireta de perguntar que incentiva os entrevistados a projetarem suas motivações, crenças, atitudes ou sensações subjacentes sobre os problemas em estudo".

No caso deste estudo, foram utilizadas técnicas projetivas como um complemento ao roteiro de entrevistas, com o intuito de buscar dados e informações relevantes e complementares ao estudo não citados anteriormente. Através de metáforas, os entrevistados foram estimulados a falar sobre a empresa A (se fosse um bicho, se fosse um objeto, se fosse uma personalidade etc) e alguns outros aspectos.

6.3.2 Análise conjunta

A análise conjunta é uma técnica multivariada empregada especificamente para entender como os respondentes desenvolvem preferências por produtos ou serviços (uma oferta). É baseada na premissa simples de que os consumidores avaliam o valor de um produto, serviço ou ideia (real ou hipotético) pela combinação de quantidades separadas de valores proporcionadas por cada atributo.

6.4 UNIDADES DE ANÁLISE (ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS)

A empresa escolhida para ser o ponto de partida deste trabalho é o um grande fornecedor mundial do setor em que atua (EMPRESA A). Oferece produtos e serviços para a indústria de celulose e papel. Concorre com grandes multinacionais (na sua maioria, americanas e europeias) e sua unidade no Brasil tem importância estratégica para o grupo por atender a América Latina e também por ser uma referência no setor. Trata-se de um fornecedor importante, pois seu produto impacta a produtividade de uma indústria de *comoditty*, onde isso é um fator estratégico.

Para o presente trabalho, optou-se por entender as relações comerciais que a empresa A estabelece com alguns de seus clientes, que foram mapeados. Dois deles (denominados CLIENTE 1 e CLIENTE 2) foram escolhidos para uma pesquisa exploratória, com pessoas-chave na organização, por suas relações técnicas e/ou comerciais, na busca de percepções sobre a empresa 1 e sobre a forma com que atua no mercado.

A condução do trabalho começou com um aprofundamento no entendimento da atuação da empresa A em seu mercado, bem como as relações internas de sua equipe. Através de entrevistas pessoais, foi desenhado, junto com o diretor comercial, um mapa de contatos, com detalhes do perfil de cada pessoa ligada às questões comerciais e técnicas da empresa (aquelas que têm contato direto com os clientes), bem como o detalhamento de suas relações quando estão no campo (Figura 16). A maior parte da equipe comercial trabalha fora da sede da empresa A, em *home office*. Eles costumam atuar no campo, ou seja, presentes diretamente dentro das fábricas dos clientes. São terceiros muito próximos, com grande conhecimento das peculiaridades técnicas dos locais onde atuam.

Eventualmente, as nomenclaturas variam, de acordo com o perfil do cliente. O chefe de compras pode ser chamado Departamento de Compras. O gerente de suprimentos, gerente de compras; e o chefe de máquina, responsável pela máquina X. Mesmo com essas mudanças nos cargos, o perfil das atividades é muito similar.

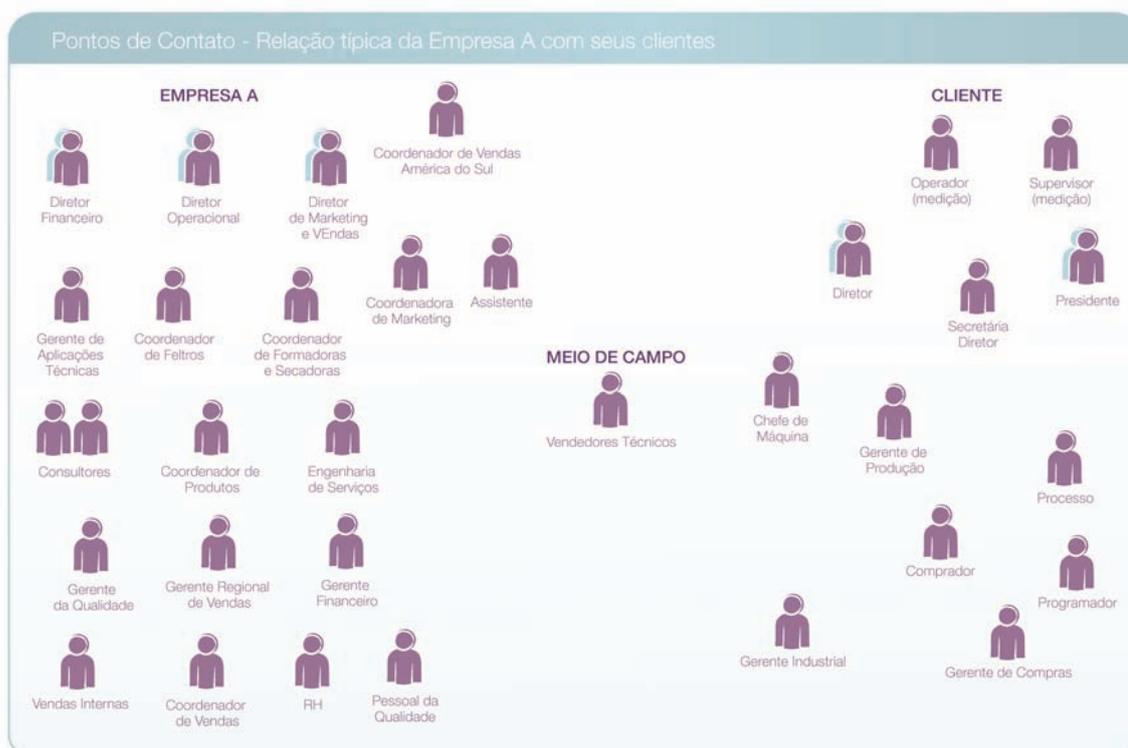


Figura 16 – Desenho de uma relação típica da empresa A com seus clientes

Fonte: Elaborada pela autora.

6.5 ESCOLHA DOS RESPONDENTES

Com os dados detalhados sobre a empresa A em mãos, foram eleitos os potenciais participantes para as entrevistas em profundidade. Criou-se então um roteiro de entrevistas semiestruturado para ser aplicado junto à equipe da empresa. Foram entrevistadas nove pessoas, começando pelo próprio diretor de marketing e vendas, com dados obtidos através de encontros anteriores e mapeamento de informações obtidas junto a fontes secundárias (*sites* e publicações do setor). As entrevistas foram feitas com pessoas pré-selecionadas da equipe comercial e técnica para a obtenção de uma boa fonte de informações antes da aplicação das entrevistas em profundidade com o cliente 1 e o cliente 2.

A eleição do cliente 1 e do cliente 2 para as demais entrevistas partiu de alguns critérios, construídos junto ao diretor de marketing e vendas:

- Clientes com relações comerciais de longa data com a empresa A;
- Relevantes em seu mercado de atuação;
- Com relativa proximidade geográfica entre si – todos no Estado de São Paulo (para viabilizar as diferentes entrevistas);
- Com equipes representativas da realidade das relações comerciais do setor, ainda que, evidentemente, cada empresa tenha um perfil próprio.

Foram, para fins da pesquisa, escolhidos 9 (nove) profissionais da empresa A (vendedora) e 7 (sete) profissionais com diferentes características nas empresas-cliente, num total de 16 (dezesesseis) entrevistas individuais face a face, com duração média de uma hora, utilizando um roteiro semiestruturado.

O critério de seleção dos entrevistados foi feito por julgamento, utilizando a técnica não probabilística, na qual o entrevistador escolhe os dados com base em uma amostra que considere ideal (segundo perfil, experiência na área etc).

Perfil das unidades de análise:

Empresa A

Diretores e equipe comercial de empresa fornecedora de produtos e/ou serviços para empresas produtoras de celulose e papel.

- Diretoria;
- Equipe de vendas;
- Equipe técnica;
- Equipe de apoio.

Detalhamento dos entrevistados na empresa A

- Diretor de marketing e vendas;
- Coordenador de vendas;
- Gerente regional de vendas;
- Gerente de aplicações técnicas;
- Coordenador de produtos;
- Engenharia de serviços;
- Coordenador de Vendas América do Sul;
- Vendedores técnicos (2)

Cliente 1 e cliente 2

Compradores e técnicos de empresa produtora de celulose e papel sob o ponto de vista de uma compra organizacional de serviços industriais.

- Diretoria/gerentes;
- Equipe técnica;
- Departamento de compras.

Detalhamento dos entrevistados no cliente 1

- Chefe de compras;
- Chefes de produção (2).

Detalhamento dos entrevistados no cliente 2

- Gerente de suprimentos;
- Responsável pela máquina X;
- Gerente de máquina Y;
- Gerente de linha.

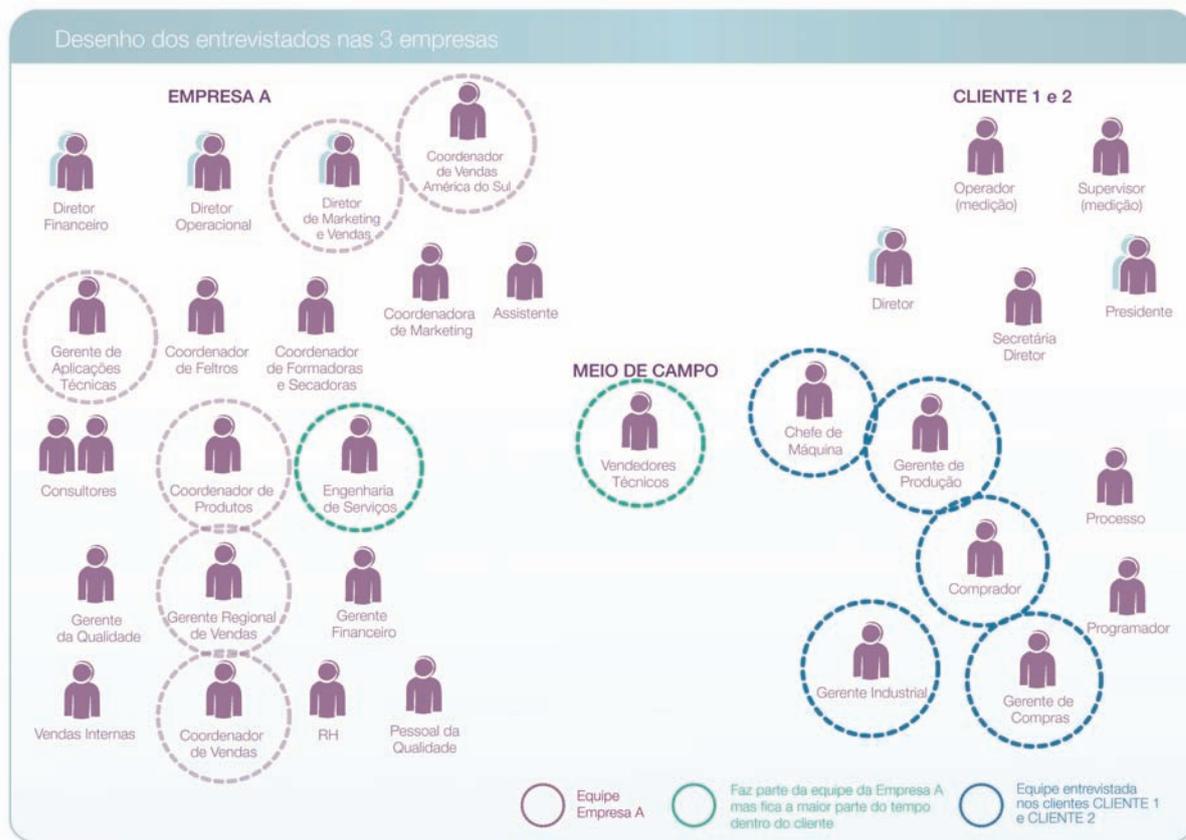


Figura 17 – Entrevistas Empresa A e Clientes
 Fonte: Elaborada pela autora.

6.6 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Com base nas informações iniciais coletadas com a equipe da empresa A, foi desenvolvido um roteiro de entrevistas semiestruturado, aplicado individualmente com cada entrevistado das empresas-cliente, no seu local de trabalho. Também as informações obtidas através das entrevistas em profundidade dentro da empresa A subsidiaram a criação dos cartões para a segunda etapa da pesquisa aplicada no cliente 1 e no cliente 2. Além de participar da entrevista com roteiro pré-estruturado, cada pessoa foi convidada, ao final dos encontros, a priorizar suas escolhas comerciais através de cartões apresentados. O estudo quantitativo adicional (análise multivariada de dados), portanto, foi aplicado somente nos clientes.

Etapas da formulação e aplicação das entrevistas:

- Entrevista prévia na empresa A com o diretor de marketing e vendas;
- Entrevistas individuais em profundidade na empresa A (nove pessoas);
- Definição dos roteiros de entrevista em profundidade com os clientes;
- Definição do conteúdo dos cartões para aplicação na pesquisa quantitativa complementar no cliente 1 e no cliente 2;
- Entrevistas individuais em profundidade em dois clientes da empresa analisada (sete pessoas);
- Pesquisa quantitativa – técnica de aplicação de cartões para definição de prioridades.

Total de entrevistados: 16

7 RESULTADOS

"A coisa mais importante na comunicação é ouvir o que não está sendo dito"
(Peter F. Drucker)

As pesquisas aplicadas na equipe da empresa A, cliente 1 e cliente 2 apontaram uma série de informações e percepções que, neste capítulo, são analisadas e comparadas. Através das entrevistas em profundidade, aplicadas em todos os entrevistados, com algumas diferenciações (o roteiro da empresa A foi um pouco mais amplo e gerou subsídios para o que posteriormente foi aplicado nos clientes), houve um entendimento das relações técnicas e comerciais das empresas entre si, gerando matéria-prima para o entendimento de possíveis ruídos de comunicação. Todos esses aspectos são apresentados a seguir. Optou-se por iniciar estas considerações com um apanhado das principais percepções coletadas durante as entrevistas em profundidade, o que, para fins de melhor compreensão do leitor, foi dividido em blocos, detalhados e ilustrados com citações feitas pelos entrevistados. Dentro dessa ideia, esta análise qualitativa partiu das impressões relativas à empresa A, abordando, posteriormente, suas percepções e a de seus clientes (cliente 1 e cliente 2) em relação a alguns temas, como cliente ideal, vendedor ideal, entre outros.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

As entrevistas em profundidade foram aplicadas individualmente nos 16 entrevistados, mediante agendamento prévio, em seus locais de trabalho. Após uma breve apresentação por parte da entrevistadora, seguiu-se um roteiro pré-estruturado de tópicos a serem abordados (Anexo A).

As primeiras entrevistas, feitas com a equipe da empresa A, contaram com um roteiro mais amplo, com o intuito de buscar mais subsídios para a estruturação do que seria abordado junto aos clientes. Falou-se das motivações da equipe, do “modelo” de um cliente ideal, dos atributos que o mercado valoriza, do processo de compra e dos papéis de compra. Buscou-se ainda entender os produtos, clientes e foi abordada a questão da crise mundial e o quanto ela poderia potencialmente afetar as relações comerciais da empresa A com seus clientes. Ao final, foi aplicada a técnica projetiva, estimulando o entrevistado a, metaforicamente, comparar a empresa a um bicho, uma cor, palavra, objeto e personalidade.

Nas entrevistas aplicadas nos clientes, o roteiro foi adaptado e incorporou alguns novos aspectos. Além das questões ligadas à percepção da empresa A, suas relações comerciais, expectativas do cliente em relação ao “vendedor”, entre outros assuntos, foram aplicadas duas técnicas adicionais durante a conversa com os entrevistados. Na primeira delas, do incidente crítico, buscou, através de uma pergunta, resgatar a negociação mais importante que o entrevistado já participou. Em seguida, foi aplicada a técnica projetiva de comparação da empresa A com um bicho, uma cor, uma palavra, objeto e personalidade. Finalmente, foi aplicada uma terceira técnica, a de Análise multivariada de dados. A partir dos atributos evidenciados pelos entrevistados dentro da empresa A, chegou-se a quatro principais atributos tidos como importantes pelo mercado (e igualmente importantes para o atingimento dos objetivos da pesquisa), a saber: inovação, tecnologia, comunicação e proximidade. Os atributos deram origem a 12 cartões, que foram apresentados aos entrevistados dentro do cliente 1 e do cliente 2. Posteriormente, foi feita uma análise adicional, baseada na hierarquia apontada pelos entrevistados. Esses dados foram analisados individualmente e, também, comparados às entrevistas individuais em profundidade.

7.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS PELAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE

Após a compilação dos dados coletados, os temas abordados foram divididos em tópicos, com o intuito de mapear as percepções dos entrevistados. A partir das entrevistas feitas com pessoas da empresa A, foram estudados os seguintes grandes temas:

- Motivações de quem compra e de quem vende;
- Papéis de compra;
- Produtos;
- A questão da crise;
- Atributos valorizados pelo mercado;
- Cliente ideal;
- Autoimagem percebida.

Dentro dos clientes (cliente 1 e cliente 2), foram trabalhados os seguintes tópicos:

- O que esperar de um fornecedor;
- Material/negociação marcante;
- O vendedor na fábrica;
- Personagens de uma negociação;
- Imagem percebida da empresa A.

7.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS – COMPARATIVO DE PERCEPÇÕES

Após a análise individual das percepções dos entrevistados, começou o trabalho comparativo do estudo, buscando relacionar os pontos de vista dos diferentes entrevistados e, dentro destes contextos, encontrar potenciais ruídos de comunicação. Para tanto, tabelas e quadros comparativos foram desenhados.

A Análise multivariada de dados deu origem a gráficos, que foram interpretados. Posteriormente, esses resultados foram comparados com os dados obtidos através das entrevistas individuais em profundidade.

Finalmente, com base em todas as informações coletadas (especialmente as que surgiram fruto da técnica projetiva), a autora criou alguns manifestos, textos cujo conteúdo buscam retratar o conjunto de percepções dos entrevistados.

7.3.1 Empresa vendedora (empresa A)

Motivações de quem compra e de quem vende

Em relação às motivações de quem compra e de quem vende, os entrevistados da empresa A foram inicialmente expostos ao questionamento de quais seriam, segundo suas opiniões, as motivações de quem compra (um cliente típico) e de quem vende (incluindo ele mesmo e a equipe da empresa na qual trabalha). As citações a seguir foram obtidas durante as entrevistas com cada um dos entrevistados. Há, de saída, diferenças de percepções e a constatação de que existem objetivos diferentes entre os departamentos de produção e de compras dos clientes.

“Produção quer custo/benefício. Compras querem preço. Eles não enxergam além. O pessoal de serviço até reconhece o valor, mas não admite. Este é um padrão quase sempre geral de comportamento.”

“As equipes (de compras) têm bônus por redução de custos. Não têm o fator risco na cabeça na hora de decidir.”

“Em clientes onde o departamento de compras é mais forte que o de produção, é perigoso. Sempre acabam forçando a barra.”

No decorrer das entrevistas, outros aspectos foram sendo apontados, dentre eles a questão da confiança, geração de valor e comprometimento com o resultado final do processo:

“O que motiva os clientes de fato? Empatia, relacionamento, confiança, geração de valor. A pergunta que a empresa A se faz: “O que eu posso oferecer e como eu posso melhorar o processo do cliente?”

“Tem clientes que são mais evoluídos, todos estão comprometidos com o resultado final. Assim é fácil de trabalhar”.

“Empresas e pessoas mais maduras não pensam tanto em preço. Alguns compram da nossa empresa “atravessados”, por pressão do usuário. Sentem-se desarmados. Em alguns lugares, na requisição de compra está escrito: tem que ser empresa A!”

Há um grande alinhamento de entendimento entre os entrevistados da empresa A que acreditam que não estão ali somente para vender. Falam de valor, de desafios e de motivação”.

“Na empresa A, quem vende, o time de pessoas, na média, acredita que pode fazer a diferença (sem nenhuma arrogância). Buscam ser remunerados por isto. Lutam para entregar valor, mesmo sabendo que é mais difícil. A maioria entende isto e gosta deste desafio. A motivação é fazer algo diferente”.

“Não gostamos de vender por vender. Vender mais caro é uma marca registrada. Se vendeu por menos, deixa mal-estar. Não conseguiu fazer o cliente ver valor no que estão fazendo [...]”

“Quem compra quer retorno em cima do valor que está pagando. Meu desafio é mostrar para o cliente que ele está pagando mais caro, mas vai ter benefício maior”.

Os entrevistados entendem, conforme citado, que vendem mais do que produtos. Vendem suporte, solução:

“O cliente compra com a promessa embutida. Quer solução. Quer produzir sabendo que existe por trás uma estrutura. Algo sem defeito não existe. Produto é um meio, não um fim. O fim é o suporte. Fornecemos mais que o produto. Consultoria, assistência técnica. Empresa técnica, soluções. A parte técnica tem a ver com confiança. Cliente recorre à empresa A para ajudá-lo”.

“O que nos motiva a vender? Lucro. Óbvio. Satisfação em poder ajudar o cliente. Ser reconhecida como diferente. O time de pessoas vibra com o dever cumprido. Vibram quando sabem que ajudaram a fazer a diferença”.

“No nosso cliente, a relação é técnica, em função da experiência. Bem próxima. Tem que ir lá no cliente e ver o que fazer com ele. Qualidade destas informações é muito importante para nós. Conhecimento, troca de informações, referência técnica. Acompanhamento. Isto tudo”.

“Motivação do cliente é técnica e comercial. Serviço faz a diferença. Concorrente vai com preço baixo”.

“Quem compra quer resultado. Não compra um produto. Tem que apresentar uma forma de fazer melhor ou mais barato, diminuir perdas, aumentar produtividade. Quem vende quer um objetivo que se sinta estimulado a trabalhar. A máquina tem que produzir melhor. Trabalho rotineiro não estimula, mas faz parte. É muito melhor quando tem uma proposta, uma busca, um objetivo comum. Objetivo comum entre fornecedor e cliente. Me sinto gratificado em superar a dificuldade”.

O desafio aparece novamente como um fator estimulante da equipe. O fato de não haver rotina agrada, conforme citação a seguir:

“Minha motivação é entender o que o cliente precisa mesmo que ele não consiga verbalizar. Ver utilidade para o cliente que ele não consegue. Vejo cada cliente individualmente. Quase como um alfaiate. Tiro as medidas. Se o cliente tiver dificuldade de instalar, eu ajudo. Não tenho dois dias iguais. Não tem rotina”.

Em síntese, o que motiva um cliente, segundo os entrevistados da empresa A, é relacionamento, confiança, serviço, troca de informações, acompanhamento. Já as pessoas entrevistadas (da empresa A) motivam-se com desafios, com a ausência

de rotina e com a capacidade de ajudar de fato os clientes, conseguindo fazer a diferença no trabalho e serem reconhecidas por isto.

7.3.1.1 Papéis de compra

Em relação aos papéis de compra, com base na teoria anteriormente apresentada, podemos dizer que os entrevistados (cliente 1 e cliente 2) apresentam, potencialmente, os seguintes papéis de compras dentro das empresas clientes:

- **Gerentes:** influenciador e decisor;
- **Equipe técnica: analista,** influenciador, usuário. Dependendo do perfil da empresa, pode ser comprador ou decisor;
- **Departamento de compras:** comprador. Dependendo do perfil da empresa, pode ser influenciador.

Ainda dentro da teoria, podem-se citar algumas potenciais personalidades destes entrevistados:

- **Gerentes:** revisor (cauteloso, conservador, orientado para os detalhes, formação técnica);
- **Equipe técnica:** revisor (cauteloso, conservador, orientado para os detalhes, formação técnica). Eventualmente, pode ser inovador (criativo, aberto a novas ideias, deseja aprimorar processos, “fazer as coisas melhor”);
- **Departamento de compras:** seguidor (hesitante, avesso a riscos, preocupa-se com a segurança, com as consequências).

Já no começo das entrevistas realizadas com as pessoas da empresa A, as diferentes relações entre os departamentos técnico e comercial dos clientes apareceram com destaque. Algumas peculiaridades podem ser conferidas em

algumas frases coletadas durante as entrevistas. Segundo um entrevistado da empresa A:

“Existe uma gangorra entre departamento técnico e o de compras. O técnico vende a ideia. O departamento de compras tem de influenciar. O técnico tem de ir em paralelo no comercial. Tem de bater na porta do cara, descobrir os seus simpatizantes, costurar teias de relacionamentos. Os chefes de máquina, produção, gerentes e assistentes de produção têm as portas bem abertas. O processo acontece com eles”.

Outro entrevistado completa: “Compras não conhece bem o processo. Compram por quilo”.

Outras frases citadas pela equipe da empresa A ilustram suas relações internas e com o mercado e uma aparente dificuldade do comprador (do cliente) em entender o produto e o seu valor de mercado dentro de um contexto mais amplo e estratégico:

“Quando cheguei na empresa, em 90% dos casos, quem decidia era o usuário. Comprador não tem esta percepção. Tem que convencer. É um desafio”.

“Normalmente, os clientes compram sem muito conhecimento técnico. Dificilmente um comprador tem *background* de produto. As formações são muito departamentalizadas. Veem parte da figura, e não a figura como um todo. Compras cumpre meta própria”.

“Se tudo fosse integrado (metas), não veriam só preço, mas a produtividade com um menor custo possível” (empresa A).

A questão do valor ficou aparente. Segundo um dos entrevistados:

“Vendemos valor para o cliente que percebe”.

“Se tudo fosse integrado (metas), não veriam só preço, mas a produtividade com um menor custo possível” (empresa A).

O papel do comprador:

O papel específico do comprador foi bastante citado e, segundo os entrevistados, varia conforme o perfil da empresa-cliente. Em linhas gerais, quando a decisão de compra passa por ele (pelo comprador, no cliente), tende a ser decidida por preço:

“Na minha área, é secundário. Normalmente quem decide é o gerente da máquina. Produto com representação no custo da operação é relativamente baixo. Tipo 2% do preço da operação. Mas se tiver problema, vai causar prejuízo muito grande. Pode até parar a máquina. Responsabilidade maior é a do operador da máquina. Comprador vê preço. A responsabilidade é do gerente.

“Muda muito de fábrica para fábrica. Em algumas, produção tem poder de escolha (operadores e chefes de máquina extremamente influentes). Onde compras ou financeiro têm a palavra final, fica mais difícil. Venda com apoio do vendedor, gerente, diretor ou consultor. Não conseguem enxergar benefício, só preço. Pessoal da produção sente na máquina. É mais fácil de lidar. Tentam economizar 5 mil dólares e sai três vezes mais caro”.

Segundo os entrevistados, há uma competição inerente ao processo, proporcional ao grau de departamentalização das empresas:

“Quanto mais departamentalizada a empresa for, mais os departamentos competem entre si, gerando relações de atrito. Isto é ruim para a empresa A”.

“Se quem compra é o usuário da máquina, o suporte dá visibilidade ao negócio dele. Querem ficar tranquilos de que terão performance e apoio quando precisarem”.

“O comprador? Depende da maturidade e relação. Se for maduro e com boa relação com o usuário, compram da nossa empresa porque sabem que dá resultado”.

Resumindo, sob o ponto de vista dos entrevistados da empresa A, há uma diferença grande entre os departamentos técnicos de compras dos clientes. Dependendo da relação, há como minimizar este “ruído” através da aproximação dos departamentos. As relações variam muito de acordo com os perfis das empresas onde trabalham. Mas vender valor “para quem valoriza” é visto como um desafio para a equipe entrevistada.

7.3.1.2 Produtos

Em relação aos produtos fornecidos pela empresa A, há um consenso entre os entrevistados na percepção de que os produtos são muito parecidos (e tendem a ficar ainda mais próximos) e o que difere na atuação dos clientes são outros fatores:

“Nossos produtos são os melhores. Mas o *gap* diminui. Em alguns casos, os produtos são iguais ou melhores. Pra serviço, somos referência”.

“Nosso grande diferencial é o serviço. Somos assistência técnica, temos visão holística. Tem uma pessoa da nossa equipe que é um dos caras que mais entendem do assunto no mundo”.

Para justificar preços mais altos, segundo os entrevistados, é preciso inovação e pessoas que fazem a diferença:

“Novos produtos justificam preços mais altos”.

“O forte do nosso mercado é papel fino, de imprimir e escrever. Os clientes migram para os mais baratos nas posições menos críticas”.

“O nome empresa A é muito forte. Tem “margem” para errar. O mercado dá isto”.

“Não dá para acertar sempre. Mas o grau de expectativa do cliente é altíssimo”.

“A Assistência Técnica e o RH dos concorrentes ainda são fracos. Pessoas são o diferencial da nossa empresa. Em termos de produto, é tudo meio parecido já”.

“O produto com maior margem é onde o cliente percebe o valor agregado. Combina vários fatores. É impossível copiar”.

“Tem produtos mais críticos porque afetam a parte da qualidade do produto do cliente. Por isto têm margem maior”.

Segundo os entrevistados da empresa A, o que diferencia sua imagem no mercado é a questão do serviço. Os produtos, em linhas gerais, são parecidos e esta é uma tendência que tende a aumentar. Se, portanto, não há grandes diferenciações técnicas, o que pode fazer a diferença passa por assistência técnica e uma visão ampla de mercado que, quando compartilhada, é bem-vinda pelos clientes.

7.3.1.3 A questão da crise

Em relação ao comportamento do mercado diante da crise de 2008, as opiniões dos entrevistados da empresa A variam, conforme suas experiências pessoais:

“Na crise, alguns clientes foram para a opção mais barata. Mas por pouco tempo [...]”.

“Teve reflexo da crise em algumas mudanças de hábitos dos clientes. Teve quem contratou consultoria de preços. Isto é uma onda? Como as coisas vão se desdobrar? Não sei. Vai ser uma queda de braço”.

“Não sentimos a crise no começo. Quando chegou no Brasil, sentimos. Agora, o mercado está reagindo. Isto não está se refletindo nas nossas vendas e não estão usando tanto a concorrência. O que está havendo?”

“Teve um cliente que ‘se quebrou’ e retornou”.

“Sentimento de maior solicitação do mercado em relação à empresa A. Filosofia do valor (produto e serviço). A crise demandou apertar o cinto. Reduz o químico e a energia. Mantiveram e alguns até solicitaram nossa presença”.

“Só um cliente teve esta filosofia de comprar mais barato. Resultado? O custo aumentou. Ele continua precisando de performance, de bagagem técnica”.

“Na crise, o serviço ainda pesa muito. Não perdemos mercado com a crise. Alguns trocaram na crise, mas já estão voltando”.

“A crise afetou de maneira negativa. Muitas fábricas tinham preços obsoletos no estoque. Reduziram produtividade e velocidade para reduzir estoque. No meu caso, a crise ajudou. Processo de venda é um processo de sorte e suor. Ofertar produto de oportunidade. A crise hoje está revertendo de forma favorável. Tudo o que estava parado eles estão correndo atrás para desenvolver. Conceito de valor para retomar posição”.

Segundo eles, a forma de ajustar-se a períodos de crise passa pela aproximação da empresa fornecedora (empresa A, por exemplo) com seus usuários (clientes):

“Pra mostrar valor, tem que ter força técnica mais presença do usuário”.

Por outro lado, a crise também ensinou a empresa A a ajustar-se e a lidar com uma diminuição de demanda com a qual não estava acostumada:

“A crise mudou alguma coisa. A empresa A passou a procurar e ser procurada. 2007 foi um ano excepcional. Não dávamos conta”.

“Estávamos acostumados a ser procurados. Aparecia a questão do valor. Com a crise, fomos atrás do cliente. Mesmo com a máquina lenta, mesmo assim o cliente vai ter mais benefícios. Mas a postura mudou. Não somos mais paparicados pelo cliente”.

Segundo os entrevistados, a questão da crise não foi sentida como a empresa temia. A percepção dos clientes em relação à empresa mudou pouco e aqueles que migraram para a concorrência por questões de preço acabaram voltando. De qualquer forma, algum impacto foi sentido na diminuição do poder de barganha em relação aos clientes que, diante da crise, decidiram ‘apertar o cinto’.

7.3.1.4 Atributos valorizados pelo mercado

Quando questionados sobre atributos que o mercado (os clientes) valorizaria numa negociação comercial típica, os entrevistados da empresa A trouxeram à tona alguns conceitos importantes que, posteriormente, foram utilizados nas entrevistas com os próprios clientes, através de cartões (análise multivariada de dados). Dentre as palavras mais citadas, podemos destacar algumas, conforme segue:

Agilidade

“Para casos de emergências”.

Assistência técnica

“Me incluo nela”.

“Assistência técnica focada e bem feita”.

“Qualidade, rápida e que transcende o produto. Tem que durar mais com assistência técnica tipo consultoria”.

Atendimento

Benefício

“Tem que diferenciar – economia de energia, tempo de máquina, performance da máquina”.

Confiabilidade + confiança

“Produto que dê o mínimo de dor de cabeça. Objetivo: fazer com que o cliente tenha um fim de semana tranquilo”.

Desenvolvimento tecnológico – inovação que traga resultado.

Ética, honestidade

“Tem cliente que não se importa. Tem gente que valoriza. Gera empatia. Facilita”.

Facilidade

“Coisas úteis”.

Follow up

Fornecimento linear, sem altos e baixos

“O cliente não pode se incomodar. Faz o churrasco e economiza no palito... Não dá. É prejuízo”.

Inovação

“Sede pelo saber, por conhecer o que existe no mercado”.

“Inovação é bem importante”.

Logística

“O cliente tem que pensar: sei que você cuida da reposição. Tem que ter confiança”.

Nome da empresa, marca**Performance**

“Performance na máquina”.

“Querem performance e resultado”.

“Tem que cumprir o que tem que cumprir”.

Preço

“Quanto ele percebe e quanto pode pagar”.

Presença no cliente

“Tem que estar perto para dar apoio e dividir experiência.”

Produtividade

“É um atributo importante”.

Produto

“O produto tem que ser bom”.

“Características do nosso produto pode influenciar no produto final dele (ex: superfície do papel de escrever)”.

Proximidade, estar junto com o cliente

“Querem pessoas que vivem o dia a dia do cliente. Engomado no escritório não funciona. Tem que 'sofrer' junto dentro do cliente (assistência técnica)”.

Qualidade do produto

Rapidez

“No processo como um todo – comportamental – do time – proatividade”.

“Querem prazo, estoque de emergência e agilidade em emergências – isto é default”.

Repetitividade:

“O cliente troca o produto e a máquina se comporta igual. Coloco o produto e o cliente não tem dor de cabeça”.

Seriedade

“Discurso e a prática têm que bater”.

Serviço**Solução para os problemas****Tecnologia****Transparência**

“Já fui cliente. Pedia informação e não vinha. Com a empresa A, isto nunca acontece”.

Vida/duração

“O produto tem que durar cada vez mais em máquina. Mas os clientes veem quanto desembolsam, e não quanto economizam. Não interessa o quanto ganharam [...]”.

Segundo os entrevistados, portanto, os clientes tendem a valorizar atributos ligados à inovação, relacionamento, performance e estabilidade. Querem soluções, serviço, previsibilidade e produtos que durem em máquina.

Ainda dentro deste tópico da entrevista, surgiram alguns depoimentos importantes que mereceram apontamento. Falaram de tentativa e erro e da alta expectativa que o mercado coloca sobre a empresa A:

“A empresa A é a “salvadora da pátria”. O cliente faz “cacaca” e chama a gente. Claro, a empresa A erra também. O produto é muito artesanal. Ainda é muito tentativa e erro”.

“Discurso do mercado hoje é preço. Empresa A não vende preço!”

“Expectativa muito alta do cliente. Responsabilidade. Mercado é mais compreensivo com os outros. Empresa A é muito penalizada quando erra. Custo mais porque entrego mais.

As frases acima demonstram um aspecto importante: a empresa A, por ser referência no mercado em que atua, é bastante cobrada em termos de performance e solução de problemas que, muitas vezes, nem são de sua responsabilidade. Trata-se de uma ameaça (alta expectativa) e, ao mesmo tempo, de uma oportunidade (os clientes confiam na empresa A).

7.3.1.5 Cliente ideal

A expectativa dos entrevistados em relação a um potencial cliente ideal passa por aspectos psicológicos e pela percepção de valor. Enfatiza também, em linhas gerais, a necessidade de os departamentos estarem próximos, trabalhando em função de um bem comum maior:

“Cliente ideal é aquele que compra por benefício alcançado durante a utilização dos nossos produtos, e não por preço”.

“Ele não é departamentalizado. Comercial e produção são uma coisa só, trabalhando custo-benefício. Ele traz e sabe premiar parceiros comprometidos com isto”.

“Tem foco na melhoria do processo produtivo. Quer agregar mais valor ao processo produtivo do cliente. Está comprometido com todos os lados”.

“Enxerga além do preço. É maduro para compreender benefícios. Consegue dar peso adequando ao preço e aos resultados”.

“Cliente que não vive de crise em crise. Tem visão de futuro clara. Não é numa crise que vai tudo abaixo. Feito de pessoas com que você se relaciona decentemente. Em todos os níveis da empresa têm relações boas”.

“Ele dá retorno, percebe valor e justifica, transmitindo para o compras”.

“Tem um departamento de produção que escolhe o que comprar. O departamento de compras participa da negociação com a produção. Fazem análises técnicas por períodos, reuniões de fechamento. Empresa A conduz”.

“Percebe os valores que a empresa A tem. Tem bom relacionamento, confiança”.

“Não pede desconto. Sabe que o produto vai dar benefício maior. Paga corretamente”.

“Ele prioriza o resultado. Tem conduta de não favorecimento por relacionamento. Preço sim, mas com custo-benefício”.

“É aberto ao diálogo e à troca de informações”.

“É transparente. Avisa o cliente, mostra, avisa antes”.

Segundo alguns dos entrevistados, não há problemas no fato de o cliente demandar. Isto faz com que a equipe fornecedora evolua:

“Cliente exigente! Isto é bom! Medimos e deu esta qualidade, reduziu consumo de vapor [...]”.

“É altamente demandante (esforço, tecnologia e assistência: combustível para manter o grupo motivado com alguma competição interna). Me faz evoluir. Cliente passivo é o pior cliente. Cliente mais “chato” a gente gosta mais”.

“Percebe e nos ajuda a perceber o valor. Eu ofereço um produto, ele compra a ideia, testa e comprova. O cliente ideal checa o que fizemos”.

“Ele tem conhecimento do processo – ele abre, mostra. Fica mais fácil ter a informação”.

“Cliente ideal é cúmplice com você. Parceiro. Te cobra. Quer teu desempenho, mas também te ajuda, para, ouve. Bate e assopra. O cliente que concorda com tudo é ruim. Você perde aquele algo a mais. Entra numa linha de conforto”.

Para os entrevistados da empresa A, em linhas gerais, um cliente ideal estabelece com a empresa uma relação de parceria. Isto não significa que ele não vá cobrar.

Pelo contrário, demandas são bem-vindas porque ajudam a empresa A a evoluir. Para ser altamente demandante, o “cliente ideal” tem de, no entanto, conhecer profundamente o processo. Além disto, deve priorizar resultados a longo prazo.

7.3.1.6 Autoimagem percebida

Há uma autoimagem positiva da empresa A. Os entrevistados enxergam com bons olhos as qualidades que, ainda segundo eles, são reconhecidas pelo mercado:

“O cliente reconhece que a empresa A é a alternativa de melhor qualidade. É referência”.

“A empresa A tem uma capacidade de gerar soluções, traz soluções, mas é mais cara”.

“A empresa A é um pacote, não um produto! Tem uma gama de serviços, assistência técnica e consultoria. Não dá para comparar”.

“É forte e traz solução”.

“Como a madeira, resistente, duradoura”.

“Branca, do bem”.

“Robusta”.

“Tem visão de longo prazo”.

“Visionária”.

“Cientista. Descobridor. História mostra isto. Tem muitas coisas que fez. Revoluções que, depois, todo mundo veio atrás”.

“Um cão. Acompanha. Vai junto. Segue a caravana, vai com o dono. Corpo a corpo. Não é predador”.

“Uma bola. Onde parar, vai ficar bem. Se posiciona”.

“É alguém de respeito. Consegue ser quase unânime no mundo todo. Todo mundo gosta”.

“Leão. Pela forma como atua no mercado. Forte, agressiva”.

“Técnica, transparência”.

“Uma Ferrari, pela forma como trabalha, pela filosofia”.

“Uma águia, sempre está em cima, olhando o cliente de cima. Observadora. Sempre prevendo o futuro. Se prepara para o futuro. Poderia ser melhor, mas está no caminho certo. Direção/administração muito boa.

“Verde – esperança. Nunca desiste. Mesmo que perca uma conta, vai e reconquista”.

“Globo, uma empresa global. Quer estar presente no mundo”.

“Lembra o Roberto Carlos (cantor). Todo mundo conhece ele. Quando fala, todo mundo sabe quem é. Faz juz a isto. Quando fala nele, fluem coisas boas. *Tantas emoções*”.

“Uma águia, inteligente, sólida, forte, com visão”.

“Se fosse um relógio, seria um relógio caro”.

“Pode ser o Cacá, do futebol. Bem-visto, mas não faz oba-oba”.

“Chico Anysio, tem muitos personagens. Pessoa acessível, porém educada. Imagem legal. Educada, não tão festiva”.

“Pode ser uma ariranha. Bicho inteligente, flexível, versátil. Vai na terra, nada, é voraz, feroz. Morde mas vive em harmonia”.

“Vermelha, morrendo de paixão. Me surpreende, me fascina. Tem a cor da vida, do conflito, das relações de amor e ódio. Com os clientes também. Cor da dor e do amor”.

“Perseverança. Se não acreditar, não vai ter mais ninguém que acredite”.

“É um martelo, constrói muitas coisas, com a pancada. Faz parte de tudo. Endireita, entorta, quebra.

“Me lembra Martin Luther King: ‘I have a dream’. Tem uma história de luta”.

Mesmo com todos os aspectos positivos citados, alguns entrevistados trouxeram à tona pontos fortes e conflitantes:

“Autoritário, mas envolvido com funcionários. Quer romper. Está caminhando. Gosta do pessoal, dá liberdade, mas não tanto”.

“Tem personalidade questionadora”.

“É como um leão, forte, líder. Sabe atacar quando precisa”.

“Um urso. Feroz, mas não tão ágil. Forte, inteligente”.

“Leão. Trabalha em bando. É agressiva, vai ao ponto. Pensa em encarar os problemas”.

“É masculina, dominadora. Às vezes, arrogante, durona. Não é tão flexível. Tem coisas boas nisto. Às vezes, lenta para mudar. Ao modo antigo”.

“Um lobo. Marca seu território. “este é meu domínio, meu DNA”. Quanto se sente ameaçado, dá um salto. Líder mundial e local. Este é o nosso território!”

7.3.2 Cliente 1 e cliente 2

Após as entrevistas realizadas junto à equipe da empresa A, foram então realizadas as entrevistas com as equipes de dois de seus clientes. Os temas trabalhados foram muito próximos entre si, com algumas adaptações. No caso das expectativas, por exemplo, perguntou-se o que eles (os clientes) esperam de um fornecedor. A técnica complementar aplicada ao final das entrevistas (de análise conjunta, utilizando-se cartões) serviu para validar e/ou encontrar ruídos entre o que foi dito em itens como este e, posteriormente, durante a aplicação de uma técnica complementar, desta vez (no caso dos cartões), quantitativa.

7.3.2.1 O que esperar de um fornecedor

Quando questionados sobre as expectativas em relação a um fornecedor típico de produtos e serviços, as opiniões dividiram-se. Falou-se em qualidade, em valor. Mas também falou-se em preço:

“Qualidade do serviço ou material, desenvolvimento”.

“Preço atrativo, abaixo do mercado”.

“Às vezes, preço é vantajoso, mas tecnicamente não é”.

“As pessoas técnicas (do Desenvolvimento) ajudam. Primeiro, entram em contato com as pessoas técnicas. Depende da disponibilidade técnica. Depois, tem reunião e/ou e-mail ou telefone. Depois da crise, aumentou o assédio. O critério depende da necessidade”.

“Quero atendimento, produto. Quero tranquilidade para trabalhar”.

“Tem produtos baratos que não servem para nada! Custam 30% do preço do concorrente, mas vão fora”.

“Minhas necessidades não são necessidades comerciais”.

“Quero parceria, aquele cara. Preciso, se conversa e se acerta. Não tenta “enfiar” o produto. Não aperta”.

“Preciso de estabilidade de máquina”.

“Nem eu vou enganar. Nem ele vai me enganar”.

“Comprometido. Vou te entregar dia tal e não entrega... Isto complica o meu lado como usuário. Se me prometeu, cumpre. Combinado é combinado”.

“Prestação de serviços – eu não tenho alguns equipamentos. Eles têm. Chamo, eles vêm e fazem a medição”.

“O produto em si faz a diferença. Gosto de trabalhar com produtos bons. Não olho para preço. Olho para qualidade. Na minha vida pessoal também é assim. Quando vou ao supermercado, quero o que é bom”.

“Alguém que dá respostas para os problemas. Responde rápido. Se preocupa”.

“Descaso é complicado. Enrola daqui, dali. Você vai perdendo o ânimo [...]”.

“Produto de qualidade com preço compatível (dentro da média do preço do mercado)”.

“Produto da empresa A sem sombra de dúvida! Qualidade superior, porém preço um tanto maior”.

“Serviço de pós-venda. Acompanhamento em máquina. Eles têm equipamentos e medem pra mim. Tô com um pepino aqui, me dá dicas, às vezes por telefone. Serviço. Têm conhecimento bom. Isto é pós-venda!”.

“Novas tecnologias, qualidade, novidades”.

“Produto de boa qualidade e barato [...]”.

“Entrega no prazo, na parte comercial e parte técnica”.

“As especificações são atendidas (largura, comprimento, gramatura e permeabilidade)”.

“Performance. Além de estar dentro das especificações, não pode causar problema com quebra de folha, desfiar. Não pode marcar papel (outros efeitos colaterais)”.

“Tem que atender expectativa de vida útil em máquina”.

“Para mim, que trabalho na produção, eu esqueço um pouco do preço. Que não me dê dor de cabeça. Comercial olha preço. Briga interna”.

“Produto, pronto-atendimento (entrega), competitividade (preço transformado em custo de qualidade). Preço só é perigoso numa visão distorcida. Aplicação deixa ele competitivo. Gera valor”.

“Inovação tecnológica (produtos com performance diferenciada). Ativo, constante”.

“Tem que trazer o que tem de melhor no mercado”.

“Quero *benchmarking*, alguém que traga uma visão comparativa de performance, também em outros clientes. Estamos rodando bem ou não o produto X [...]”.

“Credibilidade nas apresentações. Cases de sucesso já implantados”. “Fiz e deu certo”. “Isto te motiva a correr algum risco”.

Segundo as entrevistas, o cliente quer produto, qualidade e garantia de performance. Mas também quer pagar o menor preço possível. Para sair deste “dilema”, algumas pistas passam pela manifestação do desejo de estar informado sobre o que acontece no mercado e pela aparente busca de tecnologia e inovação.

7.3.2.2 Material/negociação marcante

Durante as entrevistas, foi aplicada, junto aos clientes entrevistados, a técnica do incidente crítico, quando os entrevistados foram questionados sobre alguma situação/negociação que tenha sido marcante em suas vidas. Os dois casos com maior destaque falaram de relacionamento, de trabalho em conjunto e construção de relações de confiança, conforme sugerem alguns trechos citados a seguir:

“Tinha um relacionamento que não ia pra frente. O fornecedor era muito fechado. Quando houve troca de gerente, a negociação expandiu. Atendimento bom tem retorno rápido. A empresa cutucava e vinha atrás. Ele (a pessoa da equipe comercial) ligava e de tarde já dava retorno. Rapidinho. Não via só a parte dele, mas estreitava o relacionamento comercial com a área técnica. Troca de atendimento ajudou a sair do lugar”.

“Tinha um produto que era um tabu na fábrica. Começou o processo há três anos. Decidimos testar e hoje está rodando! A empresa A foi lá e quebrou o tabu. Levava três horas para trocar o produto. Agora, troca em 50 minutos”.

Nos dois casos acima, as lembranças marcantes têm a ver com agilidade de retorno e quebra de tabus. Para tanto, o elemento confiança está bem presente. Para mudar algum aspecto no processo, o cliente precisa confiar na empresa fornecedora.

7.3.2.3 O vendedor na fábrica

Para fins didáticos e para facilitar a correlação entre as respostas dos entrevistados, numa segunda etapa da análise, procurou-se identificar as diferenças de percepções entre os departamentos de compras e as equipes técnicas dos clientes entrevistados.

A figura do vendedor técnico, por exemplo, dentro da fábrica dos clientes gera diferentes comentários e sensações, de acordo com o cargo de quem está sendo

entrevistado. Equipes igualmente técnicas tendem a buscar proximidade e identificação, conforme segue:

“Sabia que eu sonhei em ser um vendedor técnico?”

“Tem que ter competência, polidez e uma certa “malandragem”. Não pode ser totalmente certinho, de gravata. Técnico tem que fazer jogada política também. Senão pode bater totalmente de frente. Se tiver ideias fortes, não sai do lugar. Tem que ter jogo de cintura”.

“Uma vez por semana aqui estaria bom. O que importa é estar aqui, quando eu ligo, quando preciso. Não vem ao caso. Tem que ter sinergia na hora. Não tem que ter calendário. Tem que ter sinergia”.

“Tem que ser objetivo. Tem que vir quando tem um assunto relevante. Conversa, trata e acabou”.

“Tem que ter disponibilidade. Se precisar, vem. Mas não vem encher linguiça. Tem propósito, vem para somar”.

“Na área comercial, uma vez por mês é o ideal. Em um mês sempre tem novidades. Não é período muito longo. A maioria liga para conversar, apresentar novidades, contar como está o mercado”.

“Uma vez por mês na área comercial está ótimo. Como eles estão sempre vindo, por causa da equipe na parte técnica, ligam da recepção e perguntam se estamos precisando de alguma coisa”.

“Tem que ser prestativo, cordial, com habilidade de falar e negociar”.

“Ponderado (comportamental) não pode ser indelicado. Teve um dia destes que foi falar comigo e foi olhar um lugar onde não foi convidado. Usam o relacionamento muito próximo para ir para outro setor. Tem que seguir comportamento”.

“O vendedor tem que ir na fábrica mensalmente. De quinzenal a mensal. Quando sento com ele para conversar, lembro de que estou precisando de alguma coisa. Vendedor (o técnico) tem conteúdo. Vendedor, vendedor nem precisa vir!”

“Se vier semanalmente, invade muito a minha privacidade. Tem que vir e eu tenho que atendê-lo de maneira adequada. Visita tem que ser promissora pros dois lados. Não pode ser sempre”.

A equipe técnica entrevistada manifesta o desejo de proximidade e disponibilidade por parte da empresa A. Não precisam de uma rotina necessariamente estabelecida, mas precisam ter a tranquilidade de saber que, quando precisarem, terão alguém com segurança técnica ao seu lado.

Já a equipe comercial encontra-se mais distante e não precisa, necessariamente, de tamanha proximidade:

“Tem que ter Informações de mercado e qualidade no atendimento. Tem que ser atencioso”.

“Tem que ser honesto, proativo, não pode vir só vir depois que aconteceu o problema”.

“Tem que assumir riscos, não ficar em cima do muro”.

“Tem prontidão. Quando precisar, alguém tem que estar à disposição 24 horas.

“Para questões técnicas, no mínimo uma vez por semana. Para fazer medição e também para ver o que tem em estoque e o que precisa melhorar, o que a fábrica tem de dificuldades”.

“Tem que ter a mente aberta. Receptivo. Não pode ser muito turrão. Vão embora, se arrependem e voltam”.

“O negócio tem que ser aberto para falar dos problemas e tentar melhorar”.

“Tem que mostrar-se interessado. Tem muita gente que vem e conversa com você com falta de interesse. As pessoas sentem o que você precisa, mas não tomam as ações necessárias”.

Para a equipe comercial, no entanto, uma proximidade excessiva pode atrapalhar sua produtividade. Querem alguém presente, mas que se faça necessário, sem excessos ou exageros.

7.3.2.4 Personagens de uma negociação

Quando questionados sobre os personagens típicos de uma negociação de compra e venda industrial, os entrevistados citaram, na maioria dos casos, as figuras do vendedor e do técnico:

“Tem o vendedor, o comprador e o técnico. A ponte para o pessoal interno são as vendas internas. Se não tiver um bom apoio aqui, fica perdido”.

“Tem que ter alguém alheio à área. Por exemplo, um 'cara' de matéria-prima. Um observador para opinar. Consultores, às vezes, observam e falam depois. Uma opinião a mais ajuda você a pensar”.

“Tem o fornecedor, o usuário (chefe de produção) e o compras. Dependendo do custo, diretoria também participa. Para produto novo, tem processo bem definido.

“Quando eu estou desenvolvendo, não vejo preço! Primeiro, proposta técnica. Aprovado? Ok. Mando comunicado dizendo que está aprovado e incluo na tabela de homologados. Tenho que ter preço para comprar peças de teste. Mesmo que caras”.

“O comprador (executivo de compras) inicia o processo. Busca sempre o melhor. Depois entram produção, qualidade, gerência e diretoria. No fornecedor, participam o gerente comercial, vendedor técnico e área de produção”.

“Para um novo produto, começa com uma proposta. Depois, vem a análise técnica. Produção e desenvolvimento/processo avaliam tecnicamente e decidem se vão testar ou não. Aí entra o comercial para 'brigar pelo preço'. Pode acontecer ao contrário. Para reduzir preço, o compras passa para a gente: “Vocês têm condição de testar? Dependendo, vai até o diretor”.

Os próprios clientes reconhecem uma diferença de percepção entre os departamentos técnico e de compras dentro de suas rotinas. Segundo as entrevistas, o grau de envolvimento destes e de outros personagens varia de acordo com a complexidade da compra e do risco percebido. Em situações extremas, até o diretor participa do processo.

7.3.2.5 Argumentos de vendas

Quando instigados a simularem uma venda no lugar da equipe da empresa A, os entrevistados dentro dos clientes entrevistados trouxeram aspectos importantes, focados em diferenciação por atendimento e performance:

“Tenho diferencial de atendimento. Toda vez que você precisa, ele vem muito rápido”.

“Existe respaldo através do processo de desenvolvimento. Eram 5 mil dólares. Agora são 7 mil. Durava três meses. Agora, dura seis meses. Melhorou a performance do papel”.

“Segmento exige o técnico acompanhando”.

“Quanto mais peças você colocar aqui, mais vai ter a presença do técnico. Troca mais informações”.

“Parte do atendimento é interno. Técnico, medição na máquina [...]”.

“Se eu for vender, tenho estes homologados pra você. Diferenciação. Preço tal, mas durabilidade de tanto. Se não acontecer, ressarce. O que você precisa que eu faça? Eu vou aí. Vou analisar item a item o que eu posso reduzir”.

“Tabela só de preço não mostra ganho em máquina. Esta informação não pode ficar só na produção! Quando gera problema, vai para todo mundo. Redução e solução só o pessoal da máquina sabe”.

“Relação custo-benefício. Vou fazer reduzir o custo específico! Custa mais, mas dura mais. Quanto durou em relação a quanto consumiu. Retém melhor. Economiza carga mineral. Economiza vapor”.

“Histórico de consumo. Cliente tem que abrir – medições – acompanhamento durante o período da vida. Quando a gente aposta, a gente internamente tem que convencer o pessoal de compras com um relatório para mostrar isto. Economizei 'X'!”

“Antigamente, a gente controlava e mandava comprar. Tem gente que não sabe o que é uma vestimenta! Não sabe pra que serve!”

“Vou acompanhando, fazendo relatórios”.

“Vou enviar relatórios, fotos, ganhos, comparação e conclusão”.

“Preço do nosso produto é ótimo. Você vai ver isto ao longo do período. Diferença pequena, mas, ao longo do período, comprova que o preço da minha é melhor em função dos ganhos”.

“O diferencial da empresa A é a assistência técnica. Somos bem presentes. Duas vezes por semana, acompanhamos e fazemos medições. Diagnóstico, se tiver algum problema no setor de formação e prensagem. Pontos de melhoria”.

“Custo-benefício. É mais caro, mas vai trazer mais benefícios. Reduz consumo de vapor”.

“Se você for ver, tá barato demais”.

“Tenho produto de alta performance. Não tenho preço. Preço transformado em custo. Vamos contribuir para reduzir o teu custo em aplicações. Coloca em máquina e avalia. Tem resultado para provar”.

A simulação de troca de papéis trouxe importantes informações à pesquisa. Trouxe, por exemplo, que preço não é um fator tão determinante na compra de um produto e que, em alguns casos, ser mais caro significa oferecer mais benefícios. Há uma preocupação evidente de sinalizar resultados a longo prazo e a necessidade de colocar o produto em máquina para uma avaliação precisa.

7.3.2.6 Imagem percebida da Empresa A

Quando questionados sobre a imagem percebida pela empresa A, igualmente as opiniões foram diversas. Algumas, extremamente fortes. Outras, mais suaves e agradáveis. Em alguns aspectos, a imagem ficou dentro de um 'meio-termo' de percepção, na média, conforme segue:

“Não é um bicho feroz como um leão. Mas também não é cordeiro, que fica parado. É um animal meio-termo. Um leopardo, por exemplo. Espreita a presa, ataca no momento certo. Tem velocidade certa para atacar”.

“Um carro nem tão potente, nem tão popular. Um 1.8 ou 2.0. Na média”.

“Seria como o Bush. Foi ruim e bom. No atentado (11 de setembro), conseguiu conciliar situação ruim. Teve que agir de maneira ruim. Protege e é ditador. Meio-termo”.

“Uma coruja. Ficou na dela, um tempo fora. Só observando. No entardecer, veio aparecendo. Na hora do entardecer, estava pronta para atender. Só observando. Aqueles olhões arregalados. Sabe esperar para reverter”.

“Uma chave inglesa. Com algum ajuste, ela me serve bem. Regula, serve para um monte de coisas”.

“O Eduardo Suplicy, um cara tranquilo, na moita. Já foi traído”.

A empresa gerou também percepções positivas:

“É branco. Eu gosto”.

“Um Bombril. Tem 1001 utilidades”.

“Ayrton Senna porque era determinado”.

“Um leão – tem horas que a gente não tem uma negociação boa para ambas as partes. Irredutível. Não é que seja bravo. Tem casos em que tentei negociar e não consegui chegar no ponto que eu queria”.

“Um leão. Animal que impõe respeito por si só”.

“É um objeto que resiste. Ali é duro para negociação. Difícil de quebrar. Peça metálica. Estátua de metal”.

“A empresa tem a cara do diretor comercial. O jeitão dele”.

“Colorido. As pessoas com quem eu tenho contato são bem extrovertidas, brincam. Não tem tempo ruim”.

“A empresa é bem sólida. Atende o cliente, é proativa. Seria um bicho que está sempre atento. Uma águia, por exemplo.

“Uma flecha porque tenta acertar o alvo”.

“Consegue atender a expectativa da parte técnica. Tem performance, não dá problema. Deixa o relacionamento mais estável”.

“Um espelho. Atende o que você olha. Sempre atende. Faz o que o cliente pede”.

“Uma palavra? Apoio”.

“Um gato, limpo, conservado, bem cuidado. Você não vê gato aos frangalhos, como cachorro. Tem boa imagem, de qualidade”.

“Seria azul porque eu gosto. E a empresa A é uma empresa que eu gosto”.

“Um cubo, com formas bem definidas e conhecidas. Sei que tem oito lados”.

“Pode ser o Fernando Henrique (ex-presidente da República). Pessoa que ostenta base de conhecimento e passa isto. Tem competência está preparado, pronto. Bem formado, passa confiança”.

E gerou ainda algumas percepções fortes, com o aparecimento, mais uma vez, da figura do leão e de adjetivos ligados à força:

“Um leão porque é forte no ramo em que atua. Usa um pouco disto que ela tem dos fornecedores como diferencial para poder vender mais que preço. Sabe que é forte”.

“Bill Clinton, durão”.

Há, portanto, diferenças grandes de percepção entre os entrevistados dos clientes e também em relação à forma com que a empresa se enxerga. Mesmo assim, há alguns aspectos presentes nas entrevistas dos clientes que estavam também aparentes nas entrevistas dentro da empresa A, reforçando atributos como força e liderança.

7.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS – COMPARATIVO DE PERCEPÇÕES

Passadas essas percepções iniciais, começou-se o processo comparativo propriamente dito:

1) O QUE MOVE UM CLIENTE?	
MOTIVAÇÕES DO CLIENTE	
visão da empresa A	visão do cliente 1 e do cliente 2

2) CLIENTE IDEAL X VENDEDOR IDEAL	
CLIENTE IDEAL	VENDEDOR IDEAL
visão da empresa A	visão do cliente 1 e do cliente 2

3) ARGUMENTOS DE VENDAS	
4) MATERIAL MARCANTE	
5) AUTOIMAGEM X IMAGEM PERCEBIDA	
EMPRESA A	
como se vê	como é vista (cliente 1 e cliente 2)

Figura 18 – Quadros comparativos

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Os resultados obtidos foram mapeados e dispostos graficamente, para facilitar a interpretação e análise dos dados.

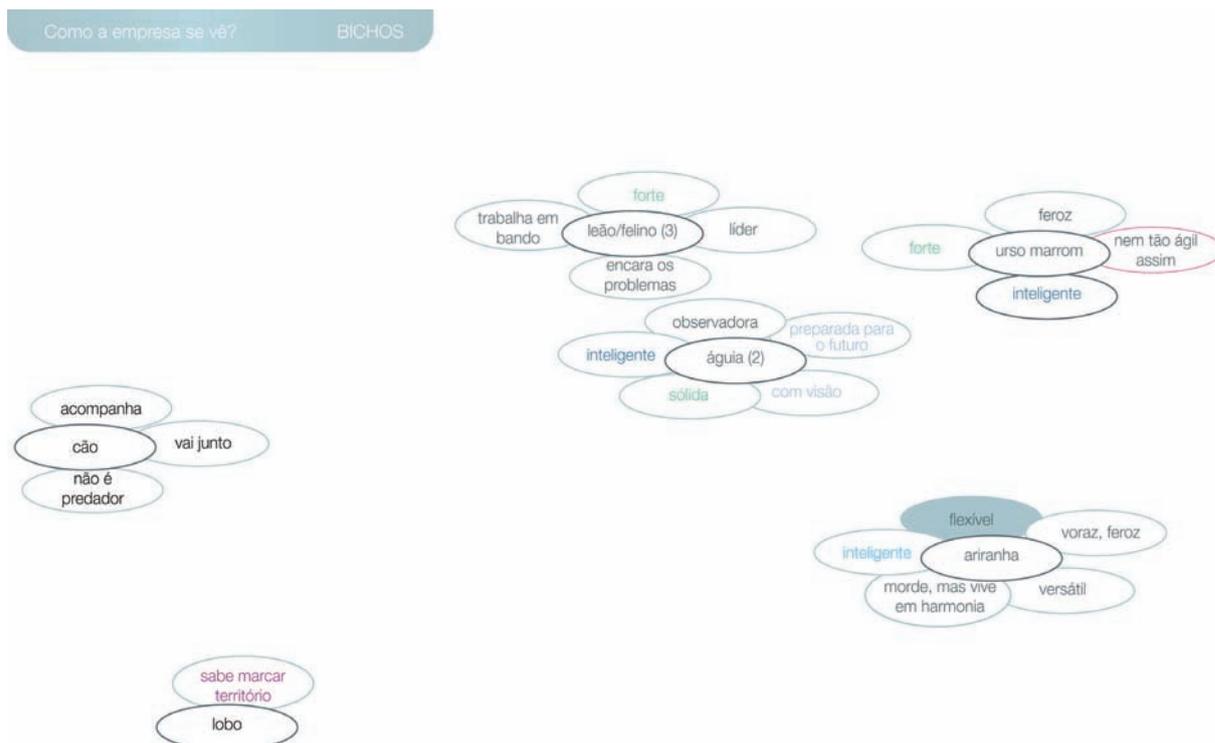


Figura 19 – Exemplo de mapeamento gráfico dos resultados obtidos nas entrevistas em profundidade

Fonte: Elaborada pela autora.

Além disto, as análises projetivas (referências visuais que reforçam as percepções (se fosse um bicho, objeto, cor e palavra) foram analisadas com a ajuda de uma bibliografia especializada (Dicionário de Símbolos) e com o auxílio técnico da psicóloga corporativa Lenara Araújo. Com esses dados organizados, foram feitas comparações e construíram-se “manifestos”, ou seja, textos que resumem as percepções dos entrevistados. Os resultados foram obtidos, portanto, a partir desta soma de percepções e técnicas, complementados, finalmente por uma análise quantitativa (técnica de aplicação de cartões – análise multivariada de dados). Nos casos das entrevistas com os clientes (cliente 1 e cliente 2), optou-se, em alguns casos, por separar as percepções das equipes técnica e comercial, justamente para buscar possíveis ruídos de entendimento entre os departamentos.

7.5 ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS

Ao final das entrevistas individuais em profundidade, foi aplicada a técnica de análise multivariada de dados aos entrevistados dos clientes (1 e 2). Apresentada em forma de cartões, a pesquisa procurou identificar prioridades desses clientes durante o processo decisório de eleição de um potencial fornecedor. Os dados apresentados nos cartões foram obtidos através das pesquisas com os entrevistados da empresa A.

7.6 COMPARATIVO ENTRE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE E DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS (CARTÕES)

Num segundo momento, para aprimorar os resultados obtidos, foi feito um estudo comparativo entre o que surgiu dentro das entrevistas em profundidade e o que foi apresentado pelos entrevistados dos clientes 1 e 2 através da análise multivariada de dados (cartões). Nesse momento, buscaram-se incoerências e novas informações que pudessem ser relevantes para o estudo.

7.6.1 O que move um cliente?

Numa primeira etapa da interpretação dos dados, procurou-se representar graficamente “o que move um cliente sob o ponto de vista dos entrevistados da empresa A” e o que os move de fato sob seus pontos de vista (clientes 1 e 2). Os dados organizados seguem abaixo.

7.6.1.1 Quadro comparativo

Abaixo o esquema comparativo (Figura 20).

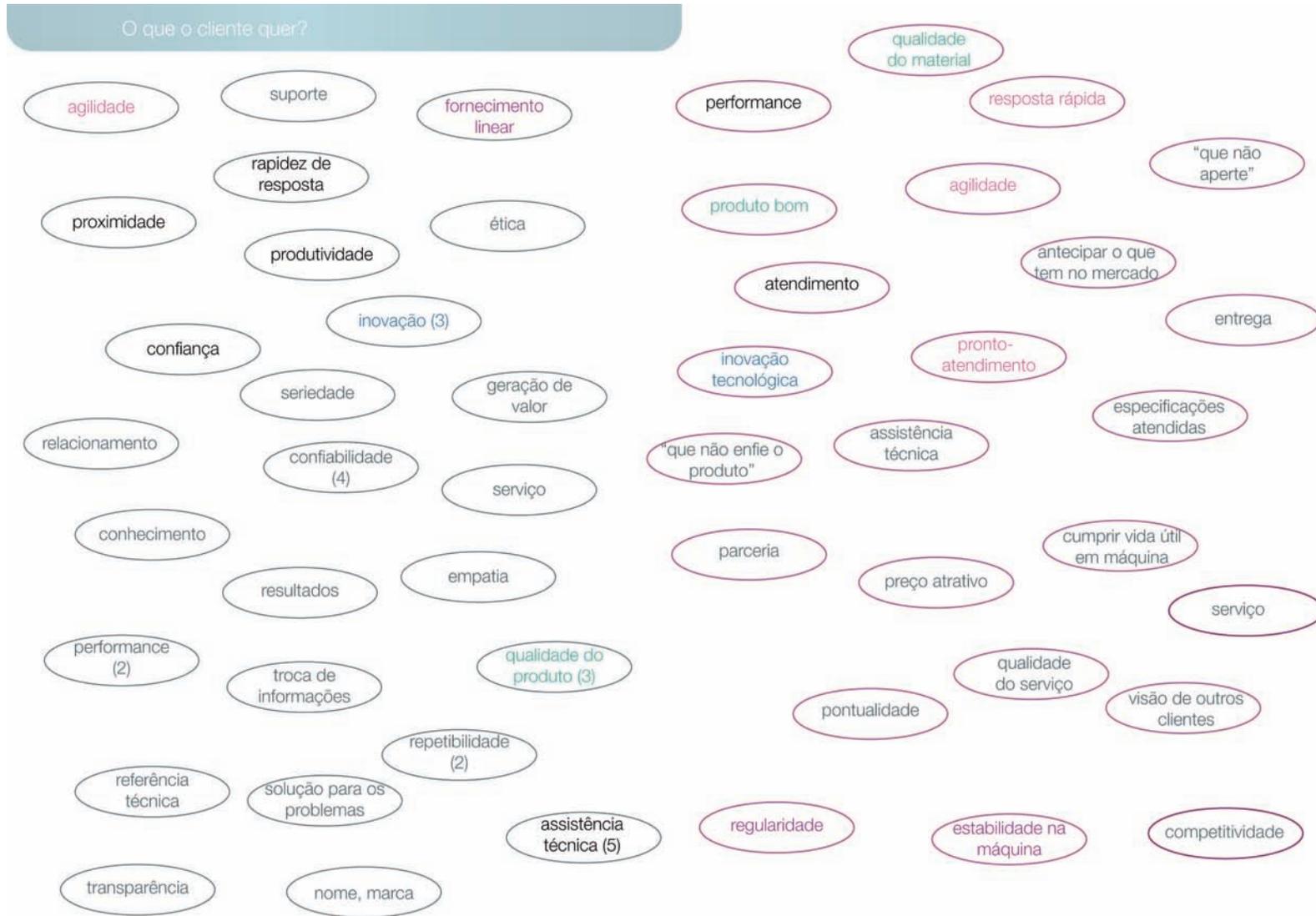


Figura 20 – O que o cliente quer? (ponto de vista da empresa A) X o que o cliente quer (ponto de vista dos clientes)
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.1.2 Manifestos

- **O que, segundo o ponto de vista da equipe da empresa A, move/motiva um cliente na hora de estabelecer relações comerciais? (manifestos escritos a partir da soma de percepções das entrevistas individuais em profundidade):**

Um cliente quer **relacionamento**, confiança, **proximidade**, empatia, quer disponibilidade. Quer também desenvolvimento, criatividade, rapidez e inovação. Um cliente paga mais porque quer ter assistência técnica na hora que precisar. **Não quer se incomodar** (a máquina não pode parar). Quer ética, transparência, facilidade e melhoria no processo. **Quer alguém ao seu lado** com visão ampla e capacidade de **gerar valor**. E que, de preferência, consiga ajudá-lo a sinalizar este valor.

- **O que, segundo o ponto de vista dos entrevistados do cliente 1 e do cliente 2, motiva um cliente na hora de estabelecer relações comerciais? O que ele espera/busca de um fornecedor durante a negociação?**

EQUIPE COMERCIAL:

“Quero um fornecedor com **qualidade** do serviço ou material. Quero **desenvolvimento**. Claro, quero um **preço atrativo** (abaixo do mercado). Mas sei que às vezes o preço é vantajoso, mas tecnicamente não é. Quero **novas tecnologias**, novidades e **benefícios claros** para redução de custo”.

“Quero saber o que a pessoa da empresa A fala com minha equipe técnica. *Só fico sabendo quando dá problema*. Um relatório mensal para a equipe comercial, dizendo que aconteceu ‘isto e isto’ serviria. Quero **sistemática**. ‘Parece que eles só vêm falar comigo quando querem vender’. Quero fotos comparando, **relatórios explicadinhos**, redondos”.

“O fornecedor não precisa visitar a toda hora. **Uma vez por mês é o ideal**. Em um mês, sempre tem novidades. Quando ligam para conversar, para apresentar novidades, é interessante. ‘Tô aqui. Você precisa de alguma coisa?’”

EQUIPE TÉCNICA:

“Quero **atendimento**, produto, **tranquilidade** para trabalhar. Minhas necessidades não são as necessidades comerciais. Quero **parceria**, alguém que converse, que não aperte, que não tente ‘enfiar o produto’. Preciso de **estabilidade** na máquina, de comprometimento. ‘Se fala que vai entregar no dia tal, tem que entregar’. Eu quero um fornecedor que tenha equipamentos, que venha e faça a medição”.

“Quero alguém que me apresente produtos bons. **Não olho preço**, olho para a qualidade. ‘Na minha vida pessoal também sou assim. Não economizo no supermercado’. Quero respostas rápidas, que ele se preocupe. Quero preço compatível, pós-venda, **acompanhamento**. Quero dicas, **conhecimento**, alguém que detecte comigo pontos de melhoria. Eu quero as minhas especificações atendidas, quero **performance**, não quero problemas, dor de cabeça, efeitos colaterais”.

“Quero **regularidade**, quero um fornecedor ativo, quero competitividade (preço transformado em custo de qualidade). Quero que minha equipe comercial olhe menos preço. Quero alguém que me traga o que tem de melhor do mercado, quero *benchmarking*, uma **visão comparativa**, saber o que está acontecendo nos outros clientes. Quero discutir os relatórios em reuniões, quero **gráficos, números** para me ajudar a convencer Compras por escrito (tive ganho de 5%, que vai me fazer economizar X). Se vier um auditor, tenho relatório numa pasta”.

“Quero reuniões quinzenais ou mensais, **sentar para conversar**. Semanal é demais, invade minha privacidade X Quero ser visitado uma vez por semana ou

quando eu ligar, que ele venha no dia seguinte. **Que não venha ao acaso**, não tenha calendário, mas **sinergia**".

"Quero gráficos de consumo, onde consigo visualizar melhor, quero explicação, parecer que **agilize e facilite minha vida**. Quero alguém que me **ajude a tomar decisão**, que compare, que tenha **vivência técnica**. Quero alguém que me entregue relatórios de forma didática, que resuma onde estão as coisas (sumário) e **pontos importantes para tomada de ação**".

7.6.1.3 Análise

A empresa A imagina que relacionamento e proximidade são importantes para o cliente. Estas características foram, sim, citadas como bem-vindas. Mas há outras. Há também diferenças de percepção entre a equipe técnica e a comercial nos clientes.

A equipe comercial quer que a empresa A antecipe o que tem no mercado. Eles passam boa parte do tempo dentro da empresa e, por causa disto, não conseguem estar atualizados. A empresa A, neste sentido, pode ser uma ponte entre a equipe comercial e o mercado, valorizando e facilitando suas escolhas. Já a equipe técnica quer mais proximidade. "Não quer se incomodar." Quer ainda gráficos, números.

7.6.2 Cliente ideal X vendedor ideal

Numa segunda etapa da análise, procurou-se representar graficamente as diferenças de percepções de um cliente ideal (sob o ponto de vista dos entrevistados da empresa A) e um vendedor ideal (sob o ponto de vista dos clientes entrevistados).

7.6.2.1 Tabela comparativa

- Como é um cliente/vendedor ideal?

CLIENTE X VENDEDOR IDEAL	
visão da empresa A (cliente ideal)	visão do cliente (vendedor ideal)
estrutura não departamentalizada (comercial e produção são uma coisa só)	assume riscos , não fica em cima do muro
reconhece e valoriza parceiros comprometidos	atencioso
foca a melhoria do processo produtivo	bom relacionamento (não pode ser antipático)
comprometido com todos os lados	capacidade analítica
empresa e pessoas maduras – não pensam tanto em preço	conhecimento técnico
enxerga além do preço, maduro para reconhecer benefícios	disponível (“se quiser, hoje ainda vou aí”)
altamente demandante (“cliente passivo é o pior cliente”)	empatia com processo e pessoas, tem que gostar do que faz
aquele que não vive de crise em crise, tem visão de futuro clara	experiente
tem boas relações . “Empresa feita por pessoas com quem você se relaciona decentemente”	honesto , confiável
percebe e nos ajuda a perceber o valor . “Eu ofereço o produto, ele compra a ideia, testa e comprova. O cliente ideal checa o que fazemos”	informado, atualizado
exigente	interessado
departamento de produção escolhe o que quer comprar e compras participa da negociação	mente aberta , receptivo
aquele que confia	objetivo , vai na empresa quando tem assunto relevante. (“Conversa, trata e acabou”. “Não vem encher linguiça. Tem propósito, vem para somar”)
	ponderado, prestativo , cordial, com habilidade de falar e negociar
	proativo (“Não vem só depois que aconteceu o problema”)
	transparente

Quadro 5 – Cliente X vendedor ideal

Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.2.2 Quadro comparativo

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 21).

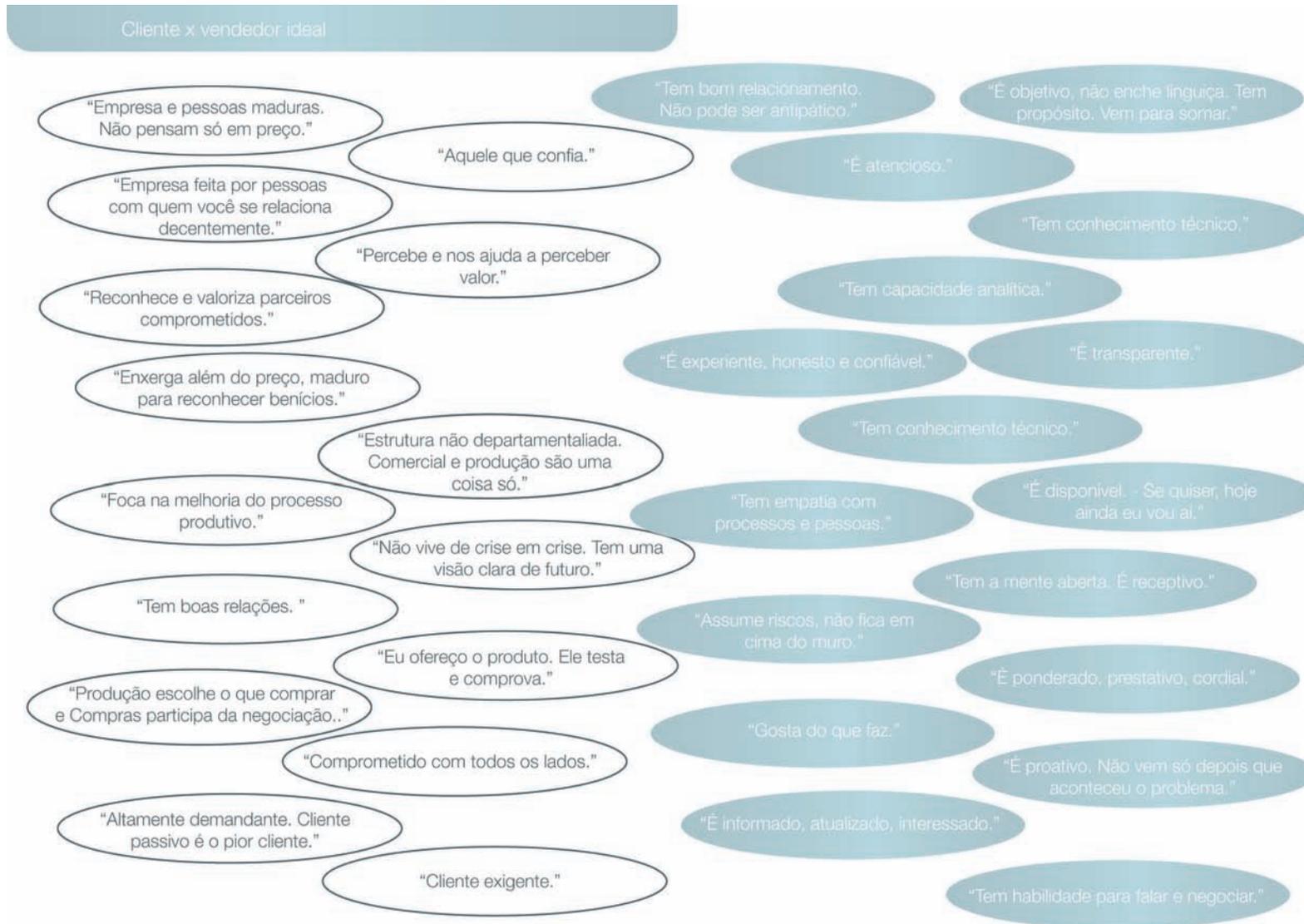


Figura 21 – Cliente X vendedor ideal

Fonte: Elaborado pela autora.

7.6.2.3 Manifestos

Como é, segundo o ponto de vista da equipe da empresa A, um cliente ideal? (manifestos escritos a partir da soma de percepções das entrevistas individuais em profundidade):

Empresa A:

“Um cliente ideal não tem mil departamentos; **fala uma língua única**. As pessoas enxergam custo-benefício, **percebem valor**, justificam suas escolhas e as defendem. Ele checa, acompanha, é exigente e **altamente demandante**. Cultiva as boas relações, é comprometido, abre as portas e facilita o acesso à informação. Ele tem uma **visão clara de futuro**, não vive de crise em crise, é feito por pessoas com as quais você pode se relacionar decentemente”.

- **Como é, segundo o ponto de vista da equipe do cliente 1 e do cliente 2, um vendedor ideal?** (manifesto escrito a partir da soma de percepções das entrevistas individuais em profundidade):

COMERCIAL

“Um vendedor precisa ser **prestativo**, cordial, ponderado, **informado**. Tem que ser atencioso, com habilidade de falar e negociar. Tem que **trazer informações** do mercado e oferecer qualidade no atendimento”.

TÉCNICO

“Um vendedor precisa ser competente, polido e ter uma “certa malandragem” – não pode ser todo ‘certinho’, de gravata. Tem que ter **jogo de cintura**, objetividade, tem que saber conversar e ter assuntos relevantes. Tem que saber a hora de ligar, não ligar mil vezes. Tem que ser disponível, mas não pode encher linguica, tem que ter propósito, vir pra somar. Tem que ser honesto, **proativo**, tem que assumir riscos e

ter prontidão. Tem que ter bom relacionamento, ter a **mente aberta**, ser receptivo. Tem que mostrar interesse, ser **transparente**, honesto, **confiável**, experiente, com conhecimento técnico e capacidade analítica. Tem que ter **empatia** com processos e pessoas. Tem que **gostar do que faz**”.

7.6.2.4 Análise

Há uma diferença importante de percepção entre a expectativa da empresa A em relação a um cliente e a dos clientes em relação à equipe da empresa A. A empresa A espera maturidade, visão de futuro, quer trabalhar com alguém disposto a construir valor. Já os clientes esperam um pouco menos dos vendedores da empresa A (ou de outra empresa qualquer). Querem simplesmente pessoas prestativas, informadas (equipe comercial) e com jogo de cintura, simpáticas (equipe técnica). Há, portanto, um *gap* entre o que a empresa A espera e procura em seus clientes e o estágio em que os clientes encontram-se de expectativa. Caberia à Empresa A “provocar” os clientes para que eles pensem a longo prazo e possam ter as expectativas ousadas e/ou alinhadas?

7.6.3 Argumentos de vendas

Outra análise que foi realizada partiu do ponto de vista dos clientes entrevistados (cliente 1 e cliente 2), através da simulação de troca de papéis, ou seja, os clientes foram convidados a imaginar que teriam de vender um produto e/ou serviço em nome da empresa A e, com isto, foram estimulados a apresentar argumentos de vendas que, segundo eles, estariam adequados com a expectativa de um cliente como eles.

7.6.3.1 Manifestos

Se estivesse no lugar da empresa A, que argumentos de venda utilizaria? (simulação de troca de papéis – solicitada aos entrevistados dos clientes 1 e 2) (manifestos escritos a partir das percepções):

COMERCIAL

“Eu tenho **atendimento**. Toda vez que você precisar, eu **chegarei muito rápido**. Eu faço a diferença e consigo demonstrar. Quando vier uma auditoria, você terá argumentos. Meu preço é X, mas **minha durabilidade é maior**. Se isto não acontecer, eu ressarço. O que você precisa que eu faça? Eu vou aí, analiso item a item pra você”.

“Eu tenho ganho de máquina e vou mostrar (esta informação não vai ficar só com a produção). Tenho um **produto inovador**, gero relatórios e o meu preço é ótimo. Você vai ver isto ao longo do período. O preço é melhor em função dos ganhos”.

TÉCNICO

“Eu tenho **produto**, qualidade e garanto minha matéria-prima. Tenho **experiência e excelentes clientes**. Quando você precisar, eu estarei aí com você. Tenho flexibilidade para fazer modificações. Tenho custo-benefício. Eu reduzo o custo-benefício. Meu produto **custa mais, mas dura mais**. Retém melhor, economiza carga mineral e vapor, traz benefícios. ‘Se você for ver, tá barato demais’”.

“Eu tenho assistência técnica, **sou presente**, acompanho você, faço medições. Meu produto atende muito bem o setor de papéis de imprimir e escrever. Tem boa performance, **estável**, sem flutuação. Tenho **relacionamento** com os clientes, alta **performance**. Não tenho preço, mas preço transformado em custo. Vou contribuir para reduzir seu custo em aplicações. Coloque na máquina e avalie”.

7.6.3.2 Análise

Fica claro que agilidade e estabilidade são fatores importantes para os dois públicos dos clientes (equipe comercial e técnica). Mas, ao contrário do discurso inicial, há algumas diferenças de discursos quando se provoca a troca de papéis. A equipe comercial “defende” um preço maior, desde que a durabilidade também acompanhe este aumento. Na prática, ela costuma olhar o preço. Costuma ou só recebe dados relativos a preço? Caberia à equipe da empresa A compartilhar mais informação com a equipe comercial? A frase ‘esta informação não vai ficar só com a produção’ pode sinalizar que eles sentem-se excluídos do processo de recebimento de informações. Como então informá-los? Que tipo de argumentos/relatórios são importantes para que eles entendam os ganhos reais e possam passar por auditorias de forma tranquila?

A equipe técnica tem outros argumentos. Histórico e nomes de outros clientes importantes são valorizados (demonstram que o mercado confia). Apresentar cases, comentar o que aconteceu em outros clientes (dentro do que é ético e permitido) pode reforçar este argumento e aproximar ainda mais a empresa A dos técnicos dos clientes. A equipe técnica está bem menos preocupada com preço. Quer performance. Como ela poderia ajudar a “contar esta história” para a equipe comercial?

7.6.4 Materiais/negociações marcantes

Lembranças de materiais entregues/negociações marcantes? (incidente crítico).

Um dos tópicos do roteiro de entrevistas aplicado com os clientes questionava sobre algum material e/ou negociação que o tenha marcado. Algumas situações interessantes surgiram. Numa delas, a pessoa entrevistada do departamento de compras comentou um caso de um fornecedor que a convenceu de colocar um novo produto na água para facilitar o tratamento. As indústrias de celulose e papel,

em geral, têm grande consumo de água, uma matéria-prima importante e cara. Com a sugestão do fornecedor (acatada pelo departamento de compras), houve uma economia substancial de recursos, já que se eliminou a necessidade de compra de água potável em caminhão-pipa. O fornecedor inovou e convenceu a empresa a experimentar a inovação **(confiança no fornecedor, inovação)**. Posteriormente, outro entrevistado citou um caso similar, envolvendo economia de água potável. Também nesse caso a iniciativa partiu do fornecedor, que propôs a inovação ao cliente. A solução foi inclusive reconhecida e premiada por sua inovação.

Outra situação retratada fala especificamente da dificuldade de negociação com uma determinada empresa, cujo fornecedor era muito fechado. Com a troca do gerente, tudo fluiu e o retorno passou a ser rápido e eficiente. “A troca de atendimento ajudou a sairmos do lugar”, comentou o entrevistado **(relacionamento)**.

Houve um caso também citado que reforçou que quebras de tabus são bem-vindas, desde que aconteçam acompanhadas de um bom embasamento técnico do fornecedor. No caso citado, um feltro com emenda foi apresentado ao cliente, num processo que levou mais de três anos para ser implementado. A empresa, por sua vez, confiava no fornecedor e resolveu testar a novidade. Como resultado, ganhou em eficiência. Uma troca de feltro que levava três horas agora é feita em 50 minutos **(confiança no fornecedor)**.

7.6.4.1 Análise

Quando estudamos a teoria das motivações do comprador industrial, falamos sobre o estágio em que ele se encontra dentro de uma empresa, de suas expectativas e aspirações. O que foi citado pelos clientes deixa claro que, dependendo do estágio em que ele encontra-se, está apto a inovar e surpreender. Melhor, pode se destacar na empresa com isto. Para tanto, precisa confiar no fornecedor. E confiando, entendem que podem ganhar reconhecimento na empresa. Isto é importante.

7.6.5 Autoimagem X imagem percebida

Outra análise adicional que foi desenhada a partir dos dados obtidos nas entrevistas individuais em profundidade buscou encontrar diferenças de percepções entre a maneira como a empresa A se enxerga e como é vista no mercado.

7.6.5.1 Simbologia

Para incrementar as entrevistas, foram aplicadas algumas técnicas projetivas à conversa com os clientes. Através de perguntas como “se a empresa A fosse um bicho”, relataram uma “entrelinha” da percepção dos entrevistados em relação à empresa. Antes ainda, a própria empresa foi convidada a fazer um exercício de autoimagem. Este uso de simbologias facilita o diálogo e a análise do material.

7.6.5.2 Quadro “Como se vê”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 22).

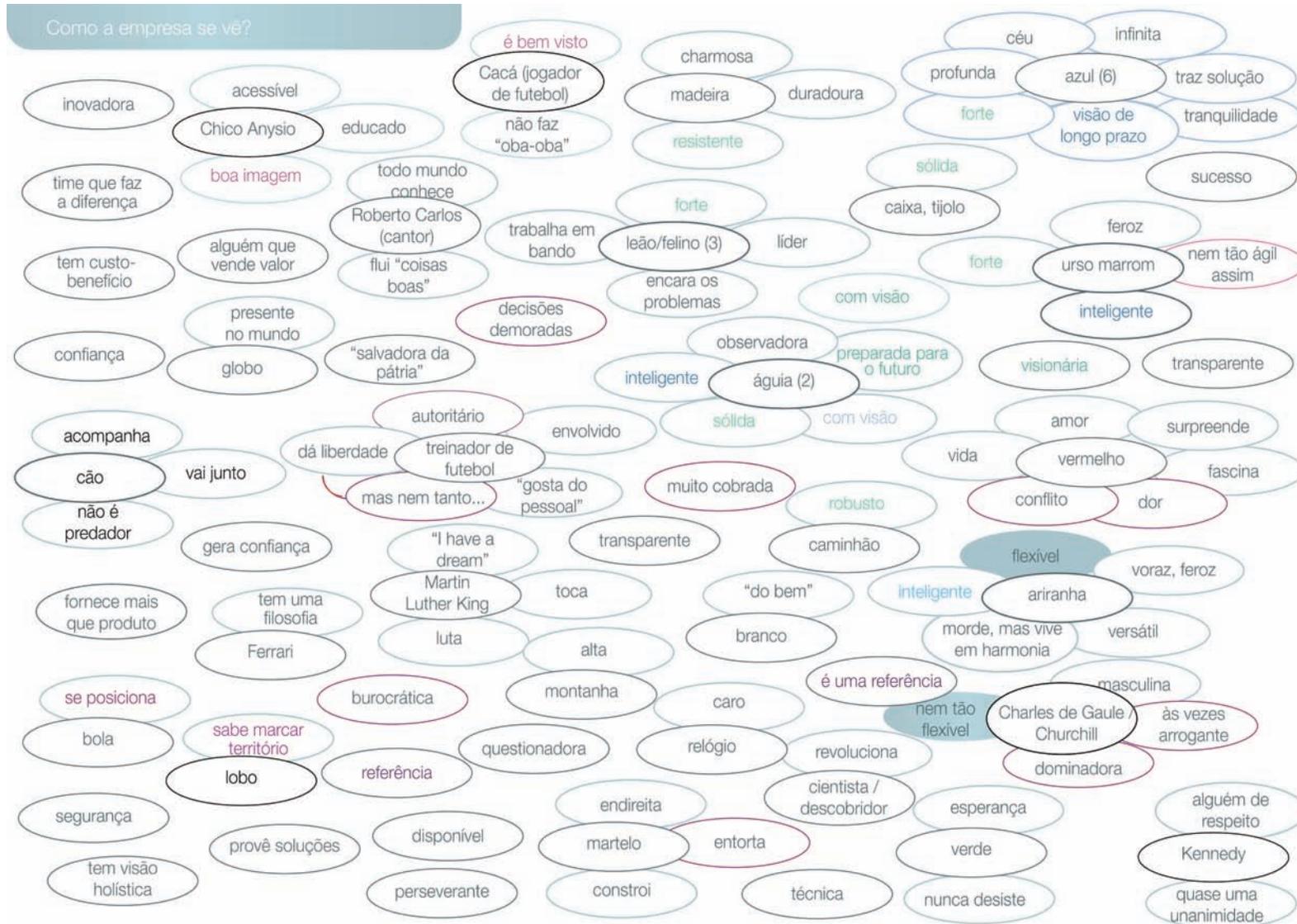


Figura 22 – Como a “empresa A” se vê
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.2.1 Manifesto

Como a equipe da empresa A se percebe? (manifesto escrito a partir da soma de percepções das entrevistas individuais em profundidade):

“Somos uma alternativa de **qualidade**, uma **referência** no nosso setor. Vendemos mais que produtos. Oferecemos a **prestação de serviços**. Aliás, o serviço é nosso grande diferencial. Temos uma **visão holística**, entendemos muito do negócio. Nosso **nome** vende por si só. Somos um apoio importante para nossos clientes, pela nossa capacidade de gerar soluções e apresentar novas tecnologias. Quando o cliente nos contrata, está comprando uma ‘promessa embutida’. O que fazemos tem um “quê” de **consultoria** e um tanto de **confiança**. Em alguns casos, somos ‘**salvadores da pátria**’ dos clientes e somos chamados às pressas para ajustar alguma coisa que, muitas vezes, nem tem a ver com o nosso trabalho. Mas no fundo gostamos de exercer este papel. Nossas **pessoas** são um diferencial. **Não vendemos preço**. Nosso trabalho **custa mais porque entregamos mais**. Entregamos **conhecimento**, troca de informações, **acompanhamento**. Enxergamos cada cliente como um ser individual. Somos **alfaiates**, tiramos medidas, fazemos ajuste fino. Nosso produto é muito artesanal. Cultivamos **relações de longo prazo**, somos **flexíveis**, mas temos coragem de contestar. Esta nossa imagem, construída ao longo dos anos, tem também um lado desafiador: **somos muito cobrados e geramos alta expectativa**. Às vezes, temos uma postura levemente arrogante. Somos críticos, muito críticos. Por isto, achamos que nossas decisões ainda são muito demoradas e um tanto burocráticas. **Queremos fazer mais e melhor**. E esperamos ser reconhecidos por isto”.

“Somos verdadeiros **leões** quando estamos no mercado. Sabemos delimitar território, somos **fortes**, inteligentes e **gostamos de trabalhar em bando**. Somos líderes, experientes, temos **olhos de águia e conhecimento de coruja**. Somos leais, caminhamos lado a lado com nossos clientes, como um bom cão. Somos **flexíveis** (mas nem sempre) e **versáteis**, vivemos em harmonia”.

“Somos **fortes, resistentes** como a madeira, robustos, sólidos, altos. Sabemos nos posicionar, temos filosofia, **somos globais**. Somos **caros**, mas temos **qualidade**. Sabemos construir, aliás adoramos construir. Somos **questionadores**, às vezes **autoritários. Gostamos de pessoas, de dominar**. Gostamos de inventar, de fazer revoluções. Somos conhecidos, mas não fazemos ‘oba-oba’ em cima disto. Passamos uma boa imagem, mas não somos festivos. Temos muitos sonhos e **corremos atrás deles**”.

“Somos azuis, infinitos, verdes de esperança e vermelhos de paixão. Somos também **da paz**, ‘do bem’, tranquilos. Mas gostamos de um desafio, de relações surpreendentes e fascinantes”.

7.6.5.2.2 Análise

Não há dúvidas de que alguns atributos importantes são citados e sentidos pela equipe da empresa A. Trata-se de um *player* forte, sólido, resistente, robusto, sólido e com visão. Segundo a equipe, a empresa se posiciona, sabe delimitar território. Isto tem um lado positivo, mas também apresenta algum viés de autoritarismo e inflexibilidade. A imagem é, em linhas gerais, muito boa. Há algum ruído interno no ponto do autoritarismo X flexível, acessível, e também um potencial ruído de autoimagem. Alguns são muito críticos na análise da empresa. Dizem-se vendedores de valor, provedores de soluções, referência, mas outros comentam que a empresa não é tão ágil assim. Falta alinhamento interno de percepções. Claro, visões críticas e diferenciadas são sempre ricas. Cabe saber se esses ruídos podem ou não atrapalhar o andamento dos negócios.

7.6.5.3 Quadro “Como é vista”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 23).

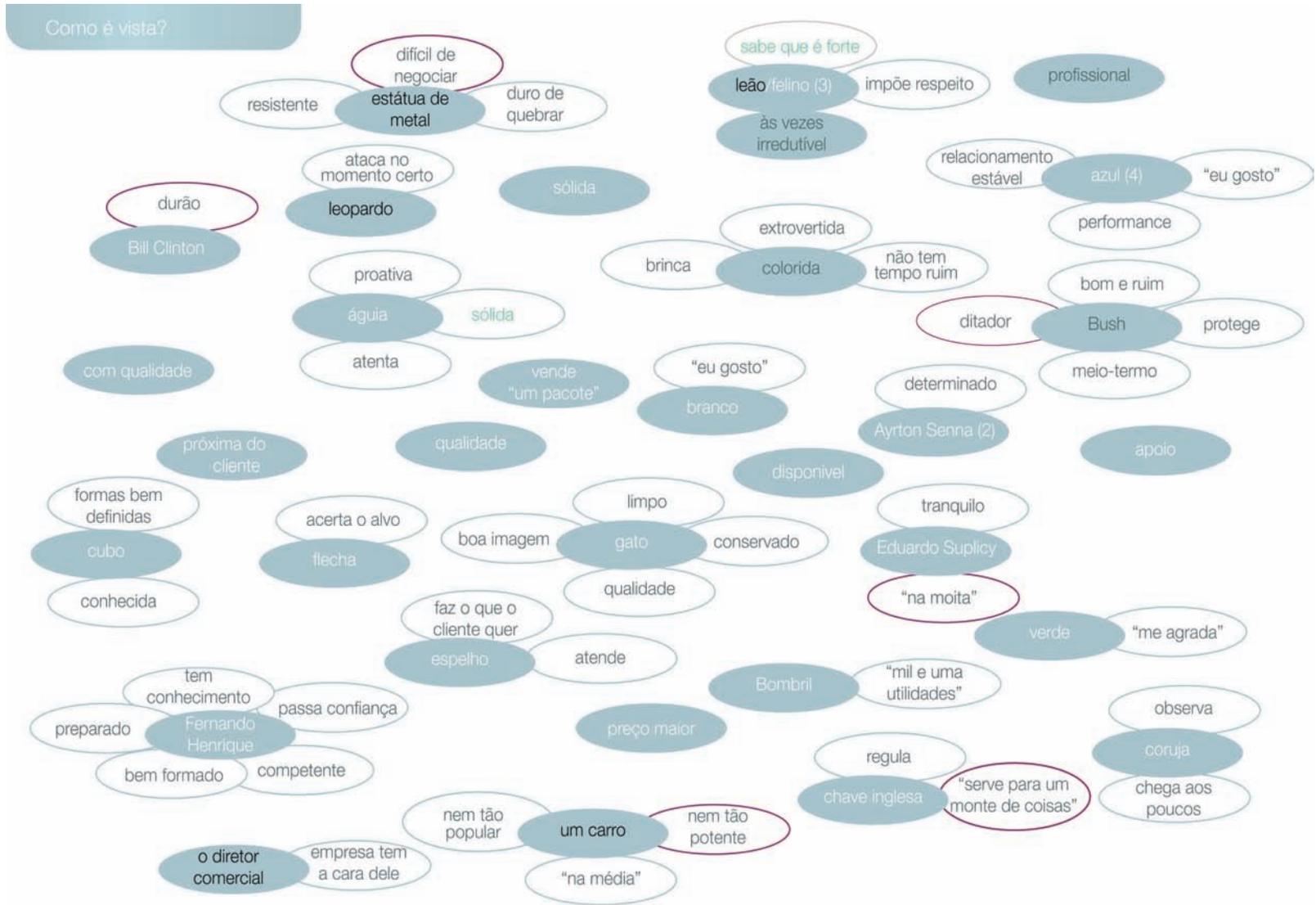


Figura 23 – Como é vista
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.3.1 Manifesto

- **Como a equipe da empresa A é percebida? (manifesto escrito a partir da soma de percepções das entrevistas individuais em profundidade):**

“A empresa A é às vezes um **leão**, que impõe respeito e é até **um pouco irredutível**, mas não é feroz, brava. Também **não é um cordeiro, que fica parado**. Sabe espreitar, **tem a velocidade certa** ao se posicionar. Observa com aqueles ‘olhões arregalados’, é **sólida**, proativa, atenta. É **forte** e sabe disto. Conservada, bem cuidada, **preza pela boa imagem** e pela qualidade. É azul pela sua performance, verde porque agrada, branca e colorida. As pessoas da empresa A são extrovertidas. Para elas, **não tem tempo ruim**”.

“A empresa A é como um carro, na média, nem tão potente, nem tão popular. Tem mil e uma utilidades, serve bem, regula. É **resistente**, difícil de quebrar, é precisa, sabe acertar o alvo. Tem **formas bem definidas**, conhecidas, está sempre pronta para atender e sabe o que o cliente pede. Sabe proteger e comandar. É **tranquila**, mas **determinada**, durona, ostenta conhecimento, preza pela qualidade. É competente, preparada, bem formada, passa **confiança**. Algumas vezes, confunde-se com a personalidade das pessoas que estão no comando. Ela reflete este jeito de ser”.

7.6.5.3.2 Análise

A forma com que os clientes percebem a empresa A tem pontos em comum bastante importantes. Boa parte dos clientes reforça esta posição de leão e também alguma irredutibilidade. Trata-se de uma empresa reconhecidamente forte, resistente. A visão de parceria é bem citada, mais do que percebida pelo público interno, anteriormente entrevistado. Aparece um lado protetor e um aspecto extrovertido, que nem sempre é percebido pela equipe da empresa A. Como foi

citado, a personalidade da empresa muitas vezes confunde-se com a personalidade das pessoas do comando. Mudando o comando, mudaria, portanto, a personalidade da empresa? A cultura não deveria estar acima disto?”

7.6.5.4 Quadro comparativo “Como se vê” X “como é vista”

Abaixo, o esquema comparativo (Figuras 24 e 25).

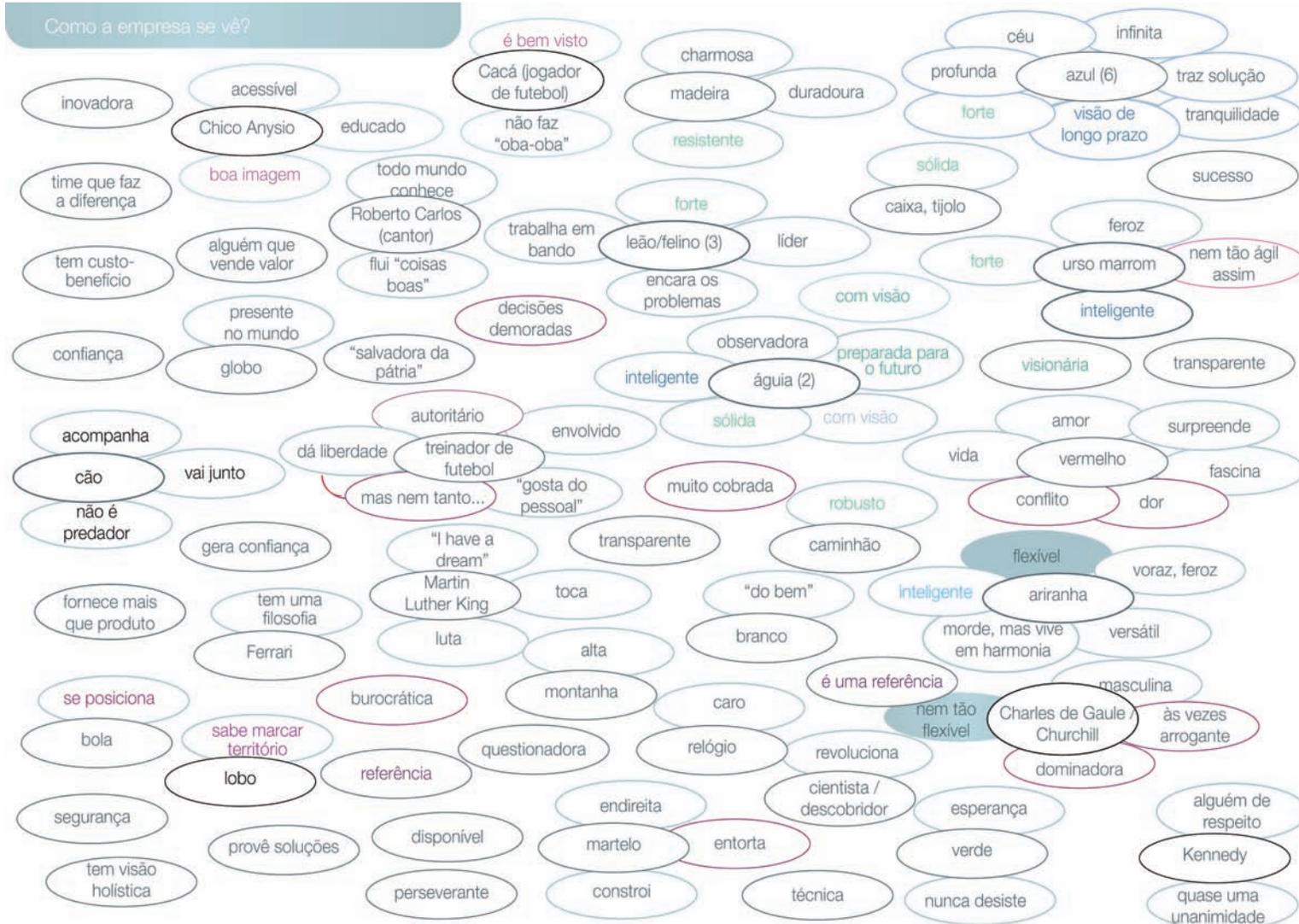


Figura 24 – Como a “empresa A” se vê
 Fonte: Elaborada pela autora.

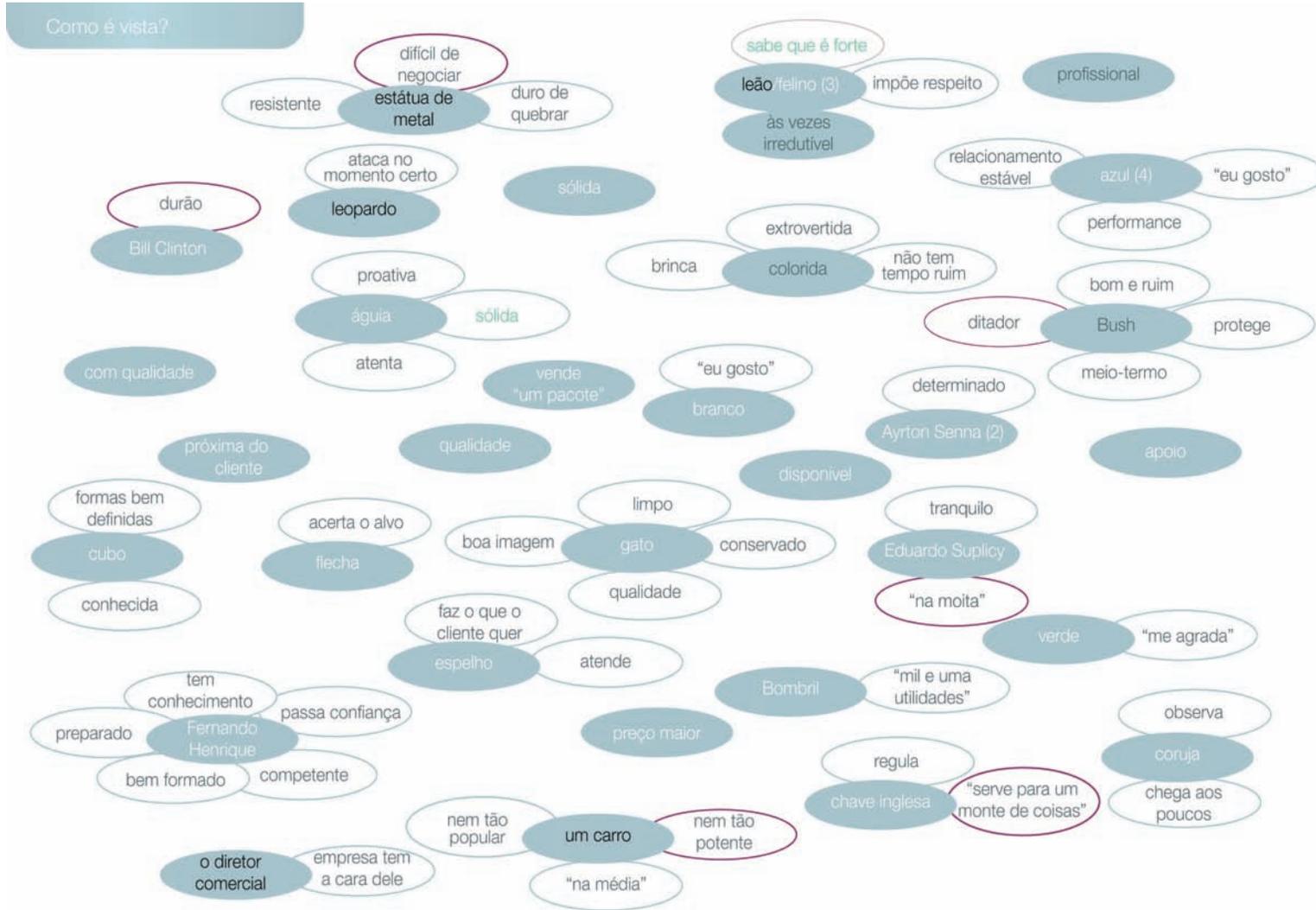


Figura 25 – Como é vista
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.5 Quadro comparativo “Bichos”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 26).



Figura 26 – Como se vê – Bichos X como é vista – Bichos
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.5.1 Análise “Bichos”

Não há dúvidas de que a empresa A tem uma postura de leão (se vê e é vista assim). Forte, imponente, sabe atacar e delimitar território. É vista também como uma águia, atenta, preparada, “com visão”. As diferenças de percepções (potenciais ruídos) têm a ver com o que foi sinalizado através dos outros animais. O cão, companheiro, amigo legal, não foi citado em momento algum pelos clientes. Ou seja, a empresa A se enxerga como próxima, legal, mas é percebida, num primeiro momento, como alguém muito forte, que impõe respeito. Poder-se-ia dizer que se vê como uma amiga, “um irmão”, mas é percebida como alguém que “assusta, se impõe”. Um pai autoritário talvez? É vista internamente como alguém flexível, versátil, o que não combina com as imagens de quem observa e chega aos poucos (coruja). Esta mesma aparente incoerência entre agilidade, destreza, aparece internamente. Há um “ruído” de percepção. Afinal, a empresa A é ágil ou um “urso marrom”? Trabalha mesmo em bandos ou é um lobo “solitário”? Este bando incluiria pessoas do mesmo perfil (colegas) ou as pessoas da equipe do cliente?

7.6.5.6 Quadro comparativo “Objetos”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 27).

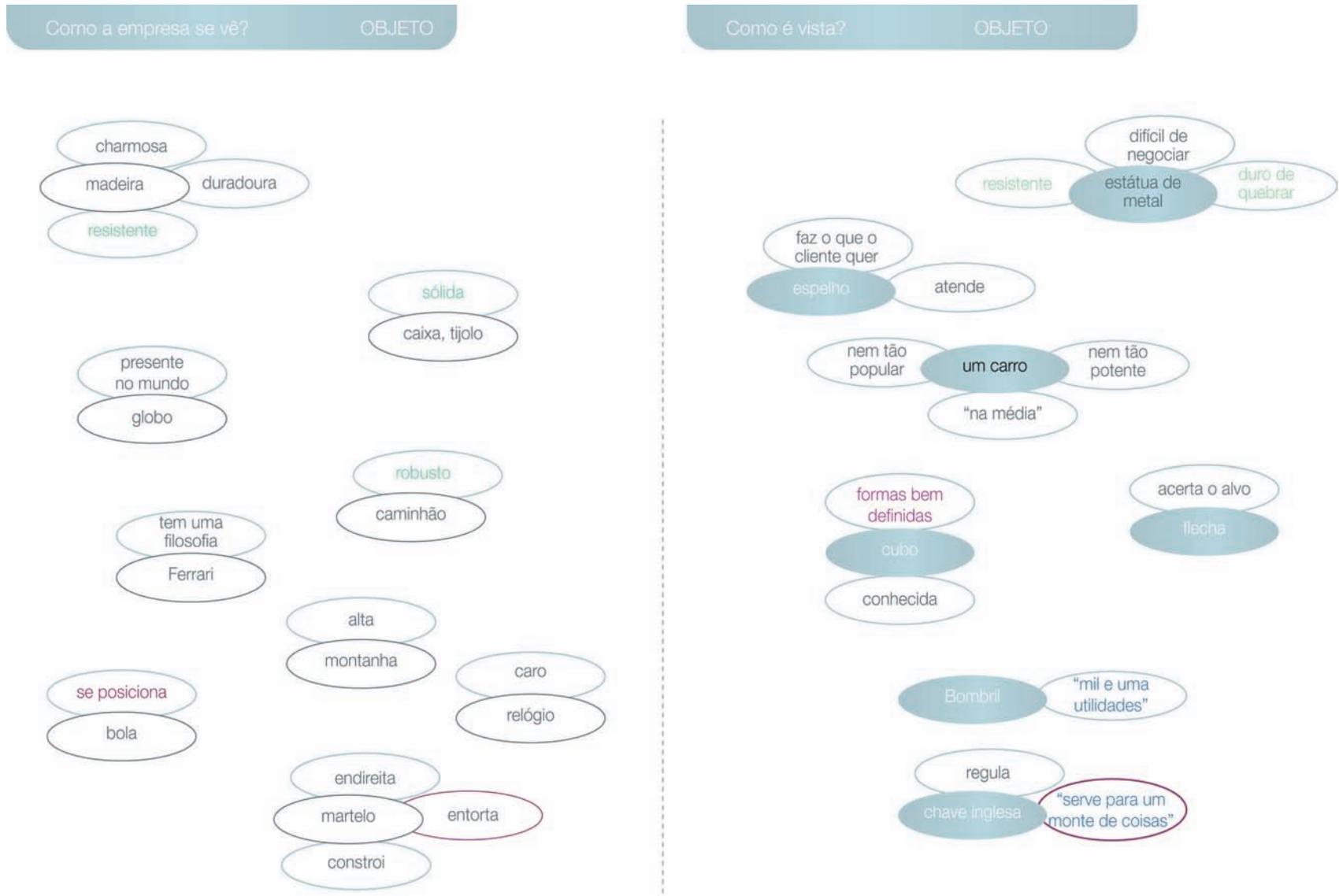


Figura 27 – Como se vê – Objetos X Como é visto – Objetos
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.6.1 Análise “Objeto”

Um globo, uma montanha alta, um relógio caro, uma Ferrari, um tijolo de solidez ou um carro “na média”, com mil e uma utilidades, que serve para um monte de coisas? Há um *gap* grande de percepções entre a forma com que a empresa A se vê e como é vista. Talvez sua imagem esteja supervalorizada e, na prática, ela esteja sendo vista de uma maneira diferente pelos clientes. É um espelho, atende, acerta o alvo, é conhecida, mas talvez não esteja tendo toda esta valorização que julga ser justa e percebida. As distorções têm a ver com a equipe comercial X técnica dos clientes? Olhando mais a fundo, a percepção da equipe comercial do cliente é mais crítica: a empresa é dura, resistente, difícil de negociar. É um carro na média. Nem tão potente, nem tão popular. A empresa A pode, portanto, não estar sinalizando valor para a equipe comercial dos clientes. A equipe técnica, por outro lado, destaca aspectos importantes, principalmente os atrelados ao “fazer um pouco mais que o acordado”, mas igualmente menos impactados por questões como *status* e poder. Ao menos neste conjunto de associações.

7.6.5.7 Quadro comparativo “Cor”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 28).



Figura 28 – Como se vê – cor X como é vista – cor
Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.7.1 Análise “Cor”

As percepções ligadas a associações da empresa A com cores foram bastante próximas, com destaque para a cor azul, que por coincidência ou não (a cor azul predomina no logo da empresa A) aparece em boa parte das entrevistas. Os motivos, porém, para a escolha do azul, diferem. A empresa A vê o azul como algo profundo, infinito, de longo prazo. Já os clientes veem no azul estabilidade e gosto pessoal. Há uma diferença de “times” (conforto do estável X desconforto do desconhecido, do longo prazo). O verde também foi citado por motivos também diferentes. A empresa A se enxerga como “verde de esperança, persistente”, ligação que não foi feita pela eleição do verde pelo cliente. Um branco “do bem” também foi citado, mas os principais pontos diferentes referem-se à energia do colorido (alguém dos clientes, ao contrário da maior parte dos demais entrevistados, enxerga as pessoas como extrovertidas; elas “brincam”). Já esta característica não foi percebida pela equipe interna, que, desta vez, destacou o “vermelho de paixão” como a cor marcante e diferente das demais. O vermelho, claro, tem todo um lado de vida, vibração, mas também gera conflito, dor. As relações internas, portanto, podem estar sendo pautadas pelo “amor e ódio”.

7.6.5.8 Quadro comparativo “Personalidades”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 29).

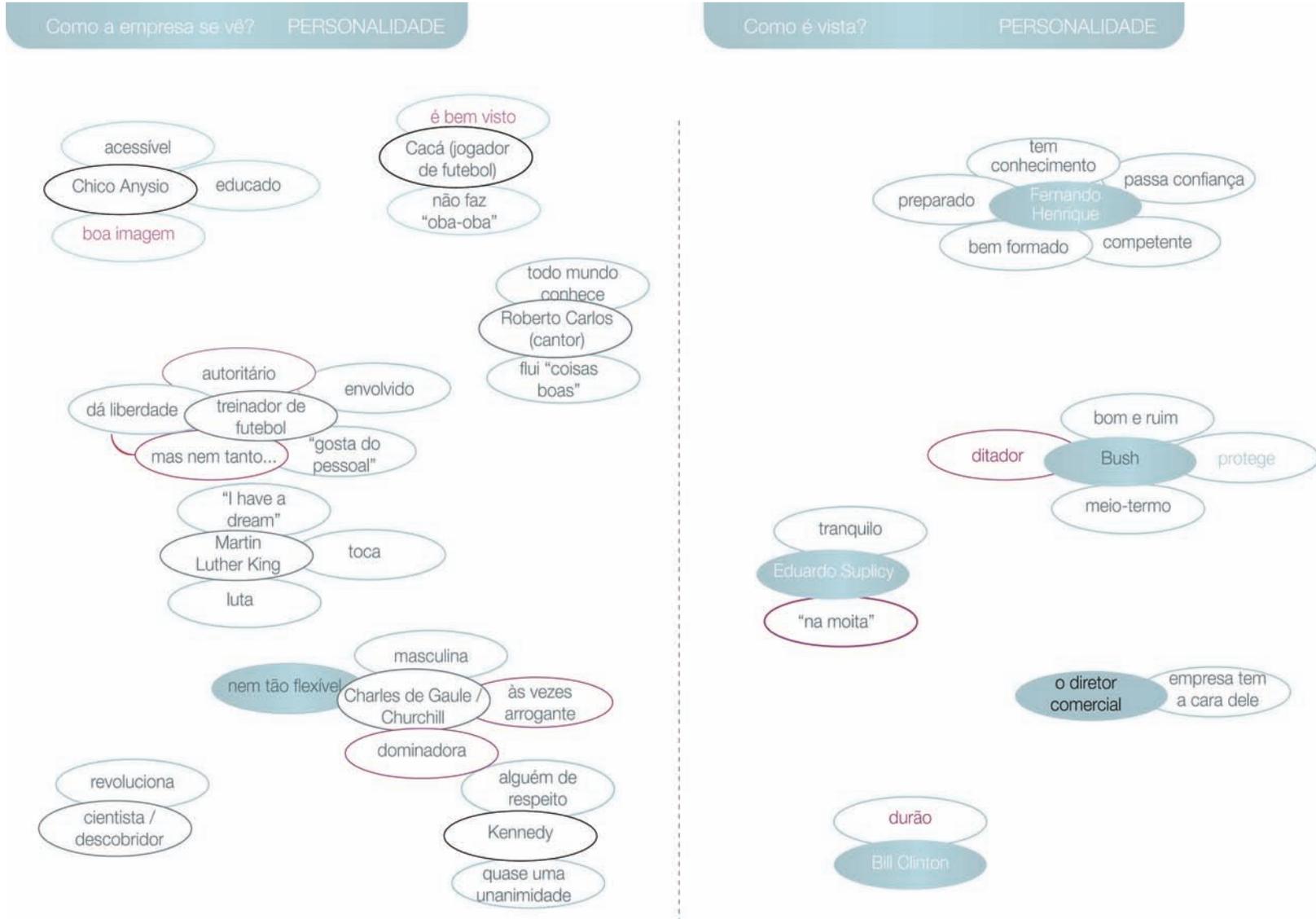


Figura 29 – Como se vê – personalidade X como é vista – Personalidades
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.8.1 Análise “Personalidades”

A análise da empresa A segundo as projeções em personalidades foi também bastante divergente e rica. A visão de “meio-termo”, nem boa nem ruim, apareceu novamente por parte do entrevistado da equipe comercial de um dos clientes. O outro entrevistado da equipe comercial enxergou o atual diretor comercial como a expressão da empresa hoje. Ou seja, percepções bem diferentes de públicos que “deveriam” pensar de forma próxima. Isto teria a ver com o tipo de relação que a empresa A tem com o cliente 1 e com o cliente 2?

Desta vez, o lado descontraído, “leve”, apareceu mais fortemente na visão que a empresa A tem de si mesma. Segundo os entrevistados, a empresa tem uma boa imagem, é bem-vista, é reconhecida. Mas nem por isto “faz oba-oba” sobre este aspecto. Ainda a equipe interna trouxe novamente o aspecto autoritário, que alguém que dá liberdade (mas nem tanto). Algum dos clientes comentou que a empresa é flexível, “mas nem tanto”. Ou seja, esta percepção de “inflexibilidade” aparece em diferentes momentos através da percepção de diferentes públicos. A empresa se enxerga como masculina, arrogante, mas alguém de respeito. Quase uma unanimidade. Alguém que corre atrás dos sonhos, toca a luta (e é reconhecida por isto). Os clientes, por sua vez, reforçam os aspectos de ditador, mas apresentam novamente o lado do “meio-termo”, bom e ruim). Um lado de formação, conhecimento, foi citado, mas um lado tranquilo, “na moita”, também apareceu.

O lado de cientista, descobridor, citado pelo público da empresa A (autoimagem), tem, segundo a psicóloga Lenara Araújo, conexão com o conhecer, questionar, buscar respostas, vender valor, prover soluções.

7.6.5.9 Quadro comparativo “Palavras”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 30).

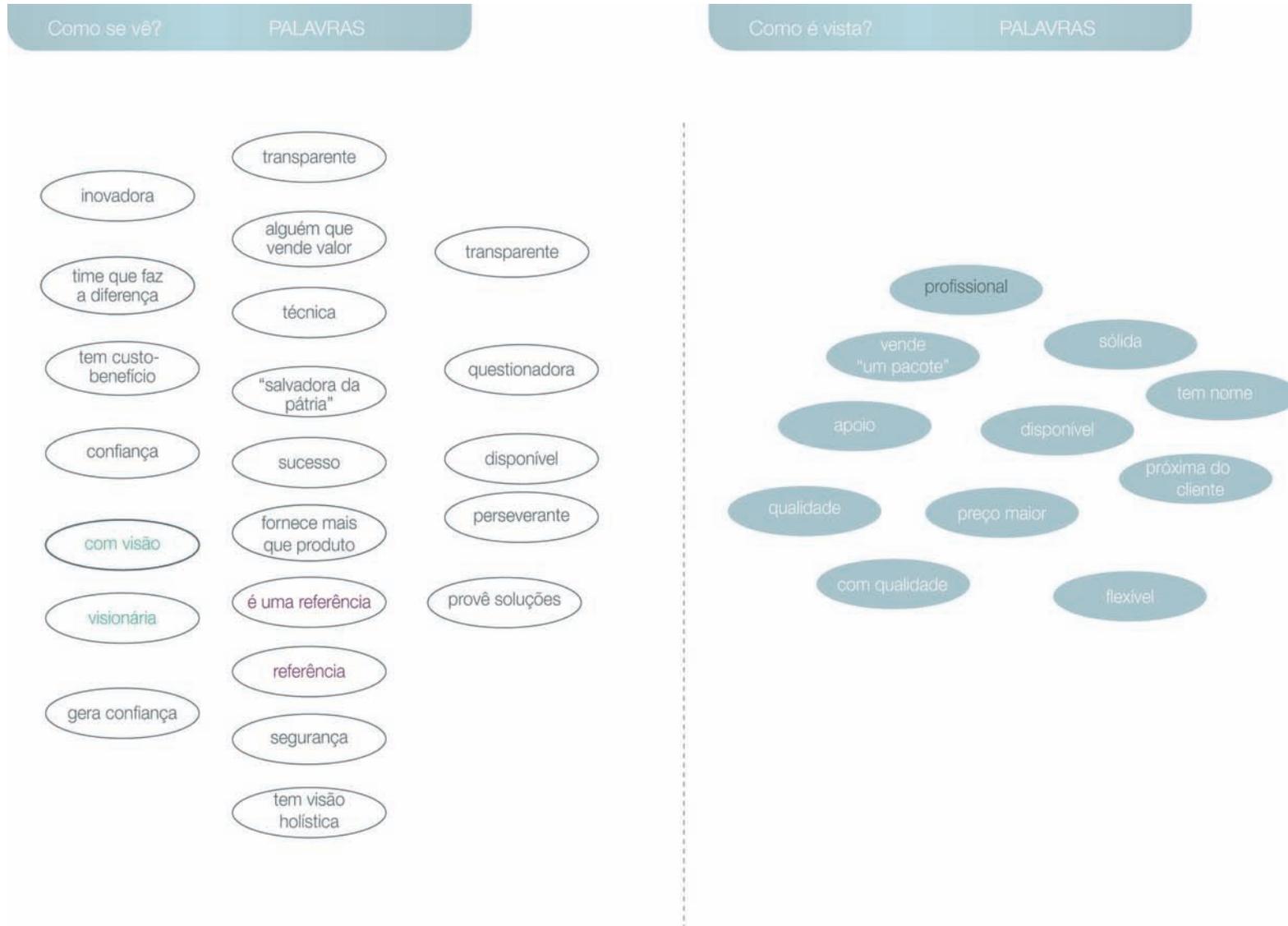


Figura 30 – Como se vê – Palavras X como é vista – Palavras
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.9.1 Análise “Palavras”

As palavras também trouxeram belos *insights* em relação aos ruídos de percepção entre a visão interna e externa da empresa A, que se enxerga como “a salvadora da pátria”, alguém que vende valor, visionária, com um time que faz a diferença. Mas é vista de forma mais simples. É, sim, próxima, flexível e sólida, mas não é percebida como sendo ligada a atributos como valor e visão. Parece que os clientes enxergam a empresa A um passo aquém de como ela própria se enxerga.

7.6.5.10 Quadro comparativo “Aspectos negativos”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 31).

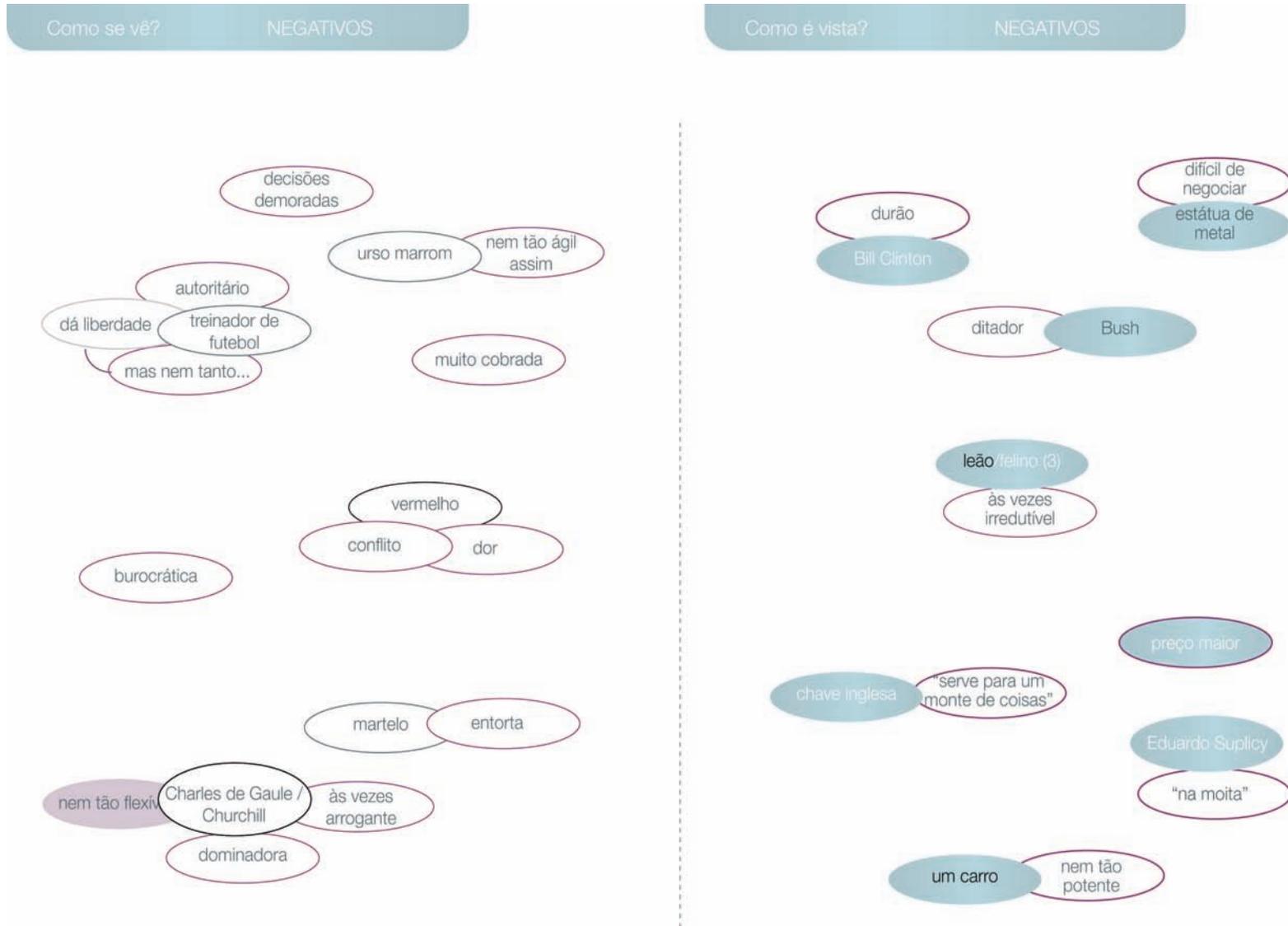


Figura 31 – Como se vê – aspectos negativos X como é vista – aspectos negativos
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.10.1 Análise “Aspectos negativos”

Outro desenho feito a partir das percepções da técnica projetiva trouxe novos *insights*. As percepções negativas da empresa A sob diferentes pontos de vista também variaram. Dentro de sua autoimagem extremamente crítica, a empresa se enxerga autoritária, arrogante, rica em conflitos. As decisões poderiam ser mais rápidas. Este aspecto incomoda e apareceu em diferentes situações. Já os clientes enxergam outros aspectos negativos. A empresa “não é tão potente assim”, ou seja, não é exatamente tudo o que pensa ser (ou não passa esta mensagem claramente), é difícil de negociar, dura.

7.6.5.11 Quadro comparativo “Como se vê – Associações”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 32).

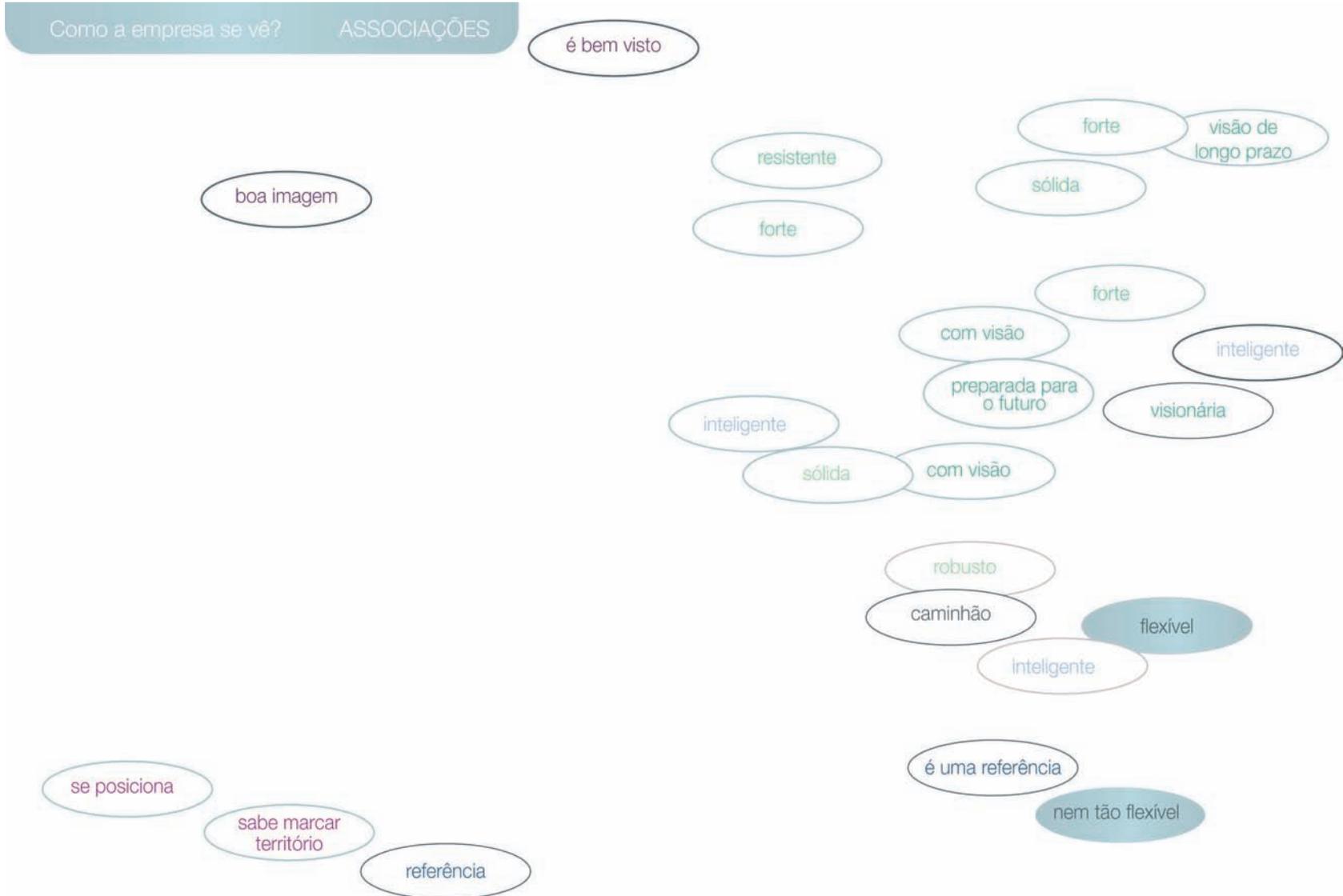


Figura 32 – Como se vê – Associações
Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.11.1 Análise “Como se vê – Associações”

Algumas associações chamaram a atenção dentro da percepção da empresa A em relação a ela mesma. Os atributos citados mais de uma vez mostram uma coerência entre as percepções das pessoas que fazem a empresa no dia a dia. Trata-se de uma empresa com boa imagem, forte, sólida, que sabe se posicionar. O aspecto visionário, de alguém voltado para o futuro, apareceu também mais de uma vez e que não foi citado em nenhum momento pelos clientes. Há uma incoerência interna (seria um ruído) sobre a questão da flexibilidade. Afinal, a empresa é flexível ou não? Ser flexível é um aspecto sempre positivo ou eventualmente pode parecer que a empresa é “pau para toda obra?”

7.6.5.12 Quadro comparativo “Como se vê X como é vista – Políticos”

Abaixo, o esquema comparativo (Figura 33).

Como se vê x Como é vista **POLÍTICOS**

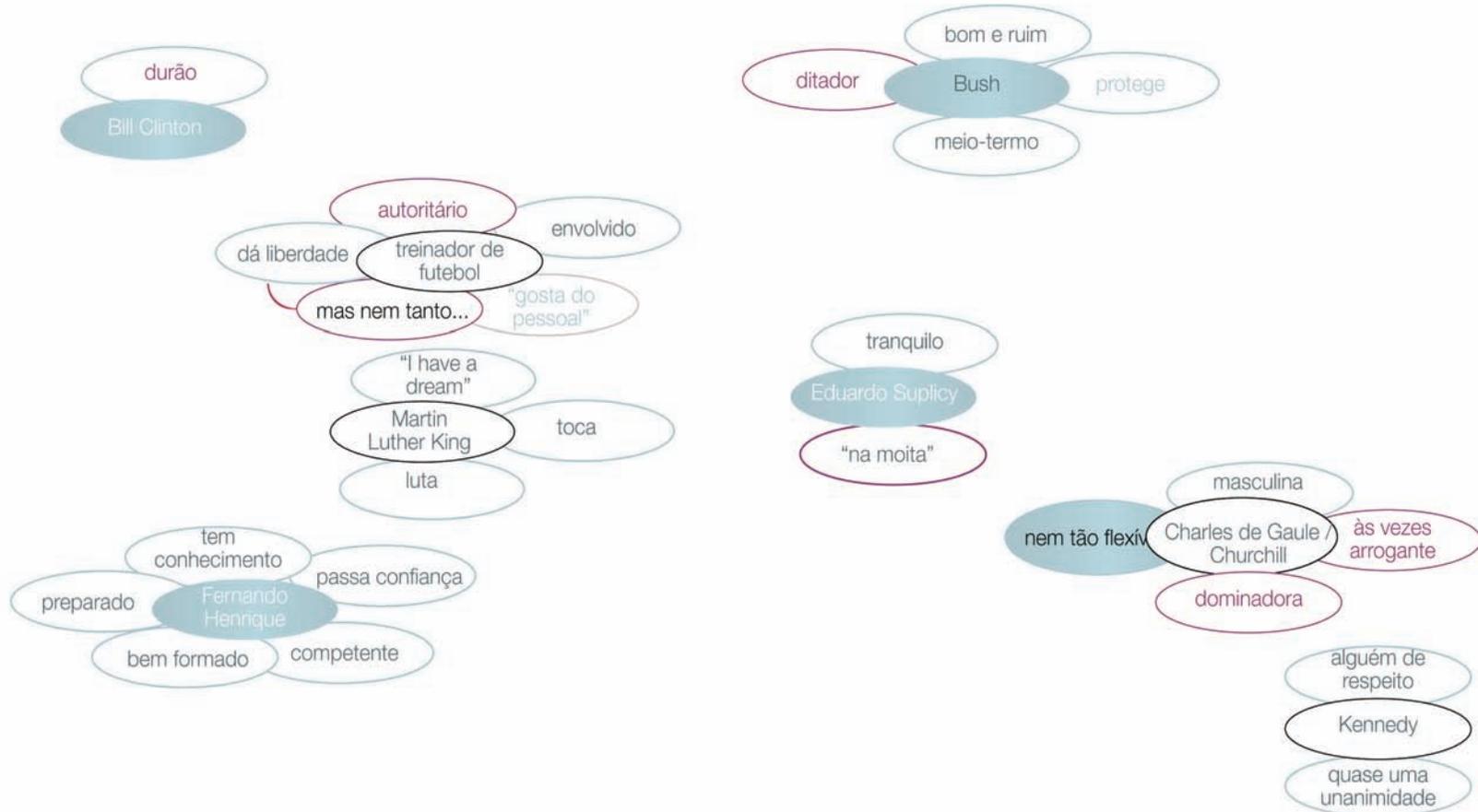


Figura 33 – Como se vê – Políticos X como é vista – Políticos
 Fonte: Elaborada pela autora.

7.6.5.12.1 Análise “Como se vê X como é vista – Políticos”

Não há como deixar em branco a “coincidente” associação da empresa A com figuras políticas ou personalidades ligadas ao poder. O curioso é que tais associações foram feitas tanto pela equipe interna (autoimagem) quanto pelos clientes (com percebem a empresa). Ou seja, há um componente forte de poder presente nas relações da empresa com o mercado e, mais ainda, internamente. O público interno vê um lado mais arrogante, dominador, autoritário (“dá liberdade, mas nem tanto”). Mas apresenta também um lado mais “camarada”, de alguém que “gosta do pessoal”. Enxergam-se também como sonhadores, como pessoas que têm um sonho em comum e lutam por ele (“I have a dream”). Por outro lado, as associações com políticos feitas pelos clientes apresentam percepções bem diferentes. Tem um lado “na moita”, “tranquilo” e, ao mesmo tempo, um lado durão. Tem o meio-termo (bom e ruim), de alguém que protege e é ditador. E um lado intelectual forte, de alguém “preparado”, que passa confiança e conhecimento.

7.7 ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS

Para que as análises não ficassem ligadas somente a questões subjetivas (entrevistas em profundidade), foram aplicados, ao final das entrevistas com os clientes, cartões, para que eles escolhessem, em ordem de preferência, o que elegeriam como critério de seleção de uma empresa fornecedora “ideal”. As informações dos cartões foram obtidas através de *insights* captados durante as entrevistas com as pessoas da equipe da empresa A. Foram apresentados 12 cartões (com numeração “escondida” no verso) para serem colocados em ordem crescente de preferência.

Análise multivariada de dados – comunicação na fronteira comercial					
	Card ID	Inovação	Tecnologia	Relacionamento	Comunicação
1	1	Inovadora	Tecnologia de ponta	Distante, mas eficiente	Altamente comunicativa
2	2	Inovadora	Tecnologia compatível	Muito próximo	Comunicativa
3 ^a	3	Conservadora	Tecnologia compatível	Próximo	Discreta
4	4	Altamente inovadora	Tecnologia compatível	Próximo	Altamente comunicativa
5 ^a	5	Altamente inovadora	Tecnologia de ponta	Próximo	Discreta
6	6	Conservadora	Tecnologia de ponta	Próximo	Comunicativa
7	7	Altamente inovadora	Tecnologia de ponta	Muito próximo	Discreta
8 ^a	8	Altamente inovadora	Tecnologia compatível	Muito próximo	Comunicativa
9	9	Conservadora	Tecnologia compatível	Distante, mas eficiente	Discreta
10	10	Altamente inovadora	Tecnologia compatível	Distante mas eficiente	Comunicativa
11	11	Inovadora	Tecnologia compatível	Próximo	Discreta
12	12	Conservadora	Tecnologia compatível	Muito próximo	Altamente comunicativa

Quadro 6 – Análise multivariada de dados – comunicação na fronteira comercial

Fonte: Elaborada pela autora.

7.7.1 Resultados da análise multivariada de dados

Ao término das entrevistas individuais em profundidade nos clientes, foram apresentados 12 cartões a cada um deles e foi solicitado que colocassem em ordem de importância. Com isso, buscou-se identificar quais os fatores que de fato influenciam na decisão da escolha de um novo fornecedor.

Em resumo, os cartões todos:

- 1) Inovadora, tecnologia de ponta, distante, mas eficiente, altamente comunicativa;
- 2) Inovadora, tecnologia compatível, muito próxima, comunicativa;
- 3) Conservadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;

- 4) Altamente inovadora, tecnologia compatível, próxima, altamente comunicativa;
- 5) Altamente inovadora, tecnologia de ponta, próxima, discreta;
- 6) Conservadora, tecnologia de ponta, próxima, comunicativa;
- 7) Altamente inovadora, tecnologia de ponta, muito próxima, discreta;
- 8) Altamente inovadora, tecnologia compatível, muito próxima, comunicativa;
- 9) Conservadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, discreta;
- 10) Altamente inovadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, comunicativa;
- 11) Inovadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;
- 12) Conservadora, tecnologia compatível, muito próxima, altamente comunicativa.

Os resultados foram tabulados e trouxeram novos *insights*:

7.7.1.1 Inovação



Gráfico 8 – Inovação – Análise Multivariada de Dados
 Fonte: Elaborada pela autora.

O aspecto da inovação foi o que mais provocou reações por parte dos entrevistados. Ou seja, o critério é bastante relevante e pode ser decisivo na tomada de decisão por parte das pessoas do grupo dos clientes. Por outro lado, uma empresa altamente conservadora tende a perder espaço se o critério de desempate passar por este item.

7.7.1.2 Tecnologia

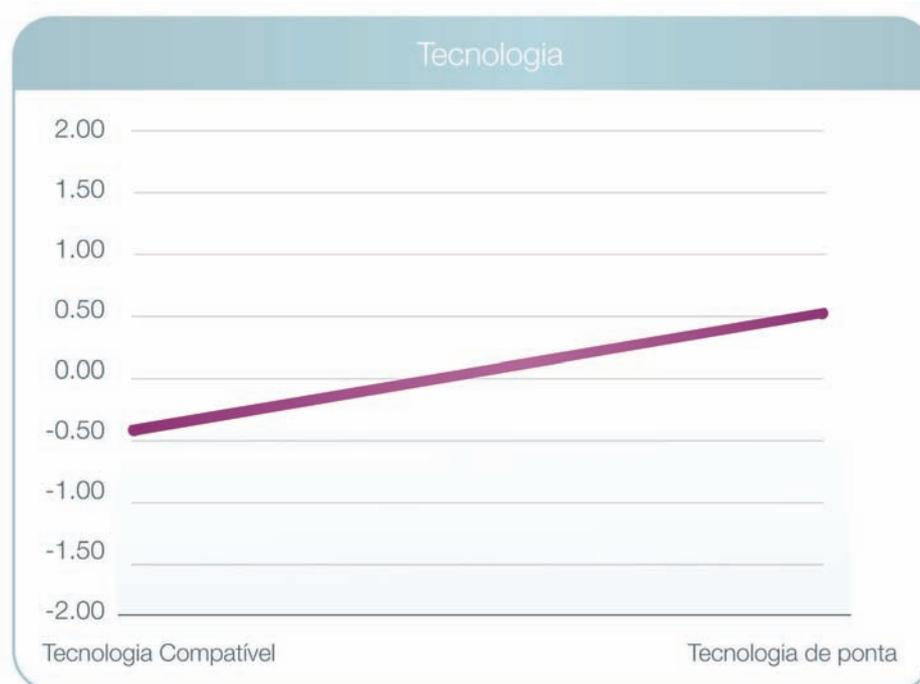


Gráfico 9 – Tecnologia – Análise Multivariada de Dados

Fonte: Elaborada pela autora.

Pelos gráficos, houve pouca reação por parte dos clientes no critério tecnologia. Ou seja, pouco importa para ele se a empresa tem ou não tecnologia de ponta. Os critérios de seleção de um fornecedor devem estar muito mais focados em outros itens, como inovação.

7.7.1.3 Relacionamento



Gráfico 10 – Relacionamento – Análise Multivariada de Dados

Fonte: Elaborada pela autora.

O relacionamento também suscitou reações entre os entrevistados. É, portanto, um item importante, principalmente no que se refere às equipes técnicas, que buscam uma proximidade com o fornecedor.

7.7.1.4 Comunicação

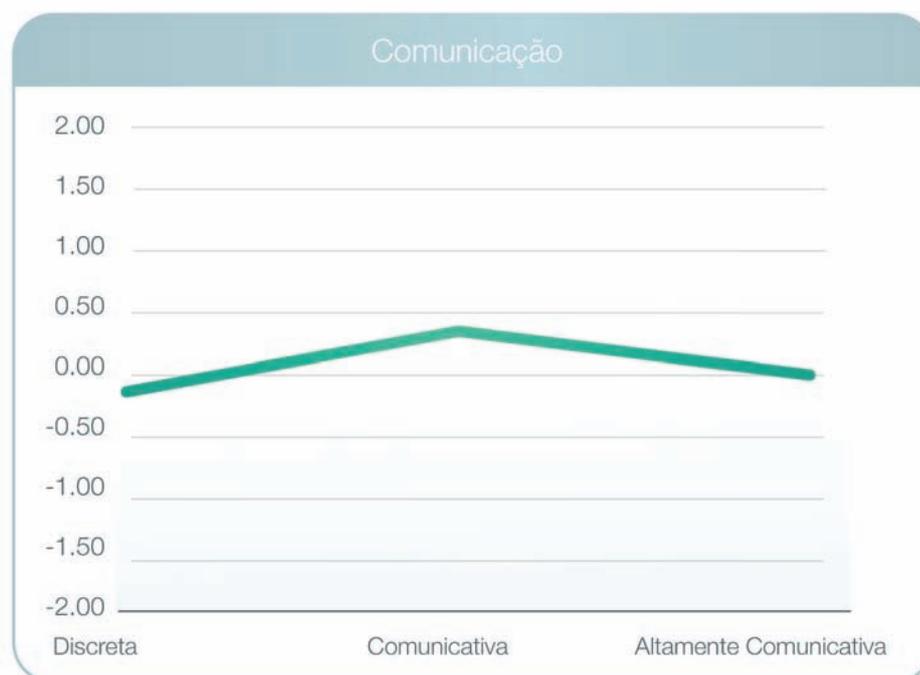


Gráfico 11 – Comunicação – Análise Multivariada de Dados

Fonte: Elaborada pela autora.

O item comunicação foi o que menos despertou reações nos públicos participantes da técnica. Seja porque o tema não é percebido como relevante ou por desconhecimento por parte dos entrevistados. A pergunta que fica: será que a comunicação, ainda que não percebida explicitamente, pode servir para valorizar/apresentar os demais itens ditos relevantes, como inovação? A leitura da palavra “comunicação” não estaria ainda muito ligada à comunicação tradicional, de consumo, citada nas referências teóricas e, portanto, não teria, logicamente, ligação com este tipo de relação?

7.8 COMPARATIVO ENTRE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE E DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS (CARTÕES)

Para fins de aprimoramento do estudo, foi feita uma segunda análise a partir dos cartões. Separaram-se, uma a uma, as respostas dos clientes (sete entrevistados, no total) para procurar descobrir relações e ruídos entre o que foi dito no processo qualitativo e o que apareceu como resultado durante a aplicação dos cartões.

7.8.1 Fulano1 – Cliente 1 – chefe de compras (compras)

- Cartões: 2 8 4 11 7 1 10 5 9 12 3 6

- 2) **Inovadora**, tecnologia compatível, **muito próxima**, comunicativa;
- 8) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, **muito próxima**, comunicativa;
- 4) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, **próxima**, altamente comunicativa;
- 11) **Inovadora**, tecnologia compatível, **próxima**, discreta;
- 7) **Altamente inovadora**, tecnologia de ponta, **muito próxima**, discreta;
- 1) Inovadora, tecnologia de ponta, distante, mas eficiente, altamente comunicativa;
- 10) Altamente inovadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, comunicativa;
- 5) Altamente inovadora, tecnologia de ponta, próxima, discreta;
- 9) Conservadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, discreta;
- 12) Conservadora, tecnologia compatível, muito próxima, altamente comunicativa;
- 3) Conservadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;
- 6) Conservadora, tecnologia de ponta, próxima, comunicativa.

7.8.1.1 Análise

A questão da inovação, que aparece como extremamente relevante nos cartões, está presente, igualmente, no discurso das entrevistas qualitativas. O entrevistado está claramente disposto a experimentar inovações, desde que tenha segurança técnica para fazê-lo. Em termos de proximidade, há uma aparente incoerência no discurso. Segundo os cartões, proximidade é, sim, um critério importante. Mas durante as entrevistas qualitativas, não há necessidade de uma presença constante do vendedor. Esta questão de ligar avisando “que já está ali” não agrada. Soa invasiva.

Palavras do entrevistado: “Um vendedor ideal tem que ser ponderado, não pode ser indelicado nem falar em um lugar onde não foi convidado. Às vezes, os vendedores usam o relacionamento muito próximo para ir para outro setor”.

7.8.2 Fulano 2 – cliente 1 – chefe de produção (técnico)

- Cartões: 8 2 4 7 5 11 10 1 9 6 12 3

- 8) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, **muito próxima**, comunicativa;
- 2) **Inovadora**, tecnologia compatível, **muito próxima**, comunicativa;
- 4) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, **próxima**, altamente comunicativa;
- 7) **Altamente inovadora**, tecnologia de ponta, **muito próxima**, discreta;
- 5) **Altamente inovadora**, tecnologia de ponta, **próxima**, discreta;
- 11) Inovadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;
- 10) Altamente inovadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, comunicativa;

- 1) Inovadora, tecnologia de ponta, distante, mas eficiente, altamente comunicativa;
- 9) Conservadora, tecnologia compatível, distante mas eficiente, discreta;
- 6) Conservadora, tecnologia de ponta, próxima, comunicativa;
- 12) Conservadora, tecnologia compatível, muito próxima, altamente comunicativa;
- 3) Conservadora, tecnologia compatível, próxima, discreta.

7.8.2.1 Análise

Inovação e proximidade aparecem mais uma vez, segundo os cartões, como aspectos importantes e valorizados pelo entrevistado. Esta percepção coincide com algumas falas das entrevistas em profundidade:

“Preciso de parceria, daquele cara. Preciso, se conversa e se acerta. Não tenta ‘enfiar’ o produto. Não aperta. Preciso de comprometimento. Vou te entregar dia tal e não entrega... Isto complica o meu lado como usuário. Se me prometeu, cumpre. Combinado, combinado”.

“Gosto de trabalhar com produtos bons. Não olho para preço. Olho para qualidade. Na minha vida pessoal também é assim. No supermercado”.

O cliente está, portanto, disposto a inovar, a experimentar, sem olhar tanto para o preço, desde que confie na fonte, tenha a proximidade que precisa na hora exata.

7.8.3 Fulano 3 – cliente 1 – chefe de produção (técnico)

- Cartões: 11 2 7 1 5 8 10 4 6 12 3 9 (conservadora por último!)

- 11) **Inovadora**, tecnologia compatível, **próxima**, discreta;
- 2) **Inovadora**, tecnologia compatível, **muito próxima**, comunicativa;
- 7) **Altamente inovadora**, tecnologia de ponta, **muito próxima**, discreta;

- 1) **Inovadora**, tecnologia de ponta, distante mas eficiente, altamente comunicativa;
- 5) **Altamente inovadora**, tecnologia de ponta, **próxima**, discreta;
- 8) Altamente inovadora, tecnologia compatível, muito próxima, comunicativa;
- 10) Altamente inovadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, comunicativa;
- 4) Altamente inovadora, tecnologia compatível, próxima, altamente comunicativa;
- 6) Conservadora, tecnologia de ponta, próxima, comunicativa;
- 12) Conservadora, tecnologia compatível, muito próxima, altamente comunicativa;
- 3) Conservadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;
- 9) Conservadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, discreta.

7.8.3.1 Análise

O aspecto de inovação, que apareceu mais uma vez no terceiro entrevistado, foi reforçado durante as entrevistas em profundidade. Durante a entrevista, ele citou o case de uma “quebra de tabu” de um momento em que ele se dispôs a experimentar um produto novo junto com a empresa A e, com isto, conseguiu reduzir fortemente o tempo de troca do produto na máquina. Segundo ele, a empresa A se mostrou inovadora de fato. “Tem desenvolvimento, produtos diferenciados. É diferente.” Por outro lado, segundo ele, há uma barreira a ser transposta: “O papeleiro é um bicho diferenciado”. É resiliente a testar. Não é fácil oferecer inovação para ele.

7.8.4 Fulano 1 – cliente 2 – gerente de suprimentos (compras)

- Cartões: 7 8 4 1 10 5 11 2 6 12 3 9

7) **Altamente inovadora, tecnologia de ponta, muito próxima**, discreta;

8) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, **muito próxima, comunicativa**;

4) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, **próxima, altamente comunicativa**;

1) **Inovadora, tecnologia de ponta**, distante, mas eficiente, **altamente comunicativa**;

10) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, **comunicativa**;

5) Altamente inovadora, tecnologia de ponta, próxima, discreta;

11) Inovadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;

2) Inovadora, tecnologia compatível, muito próxima, comunicativa;

6) Conservadora, tecnologia de ponta, próxima, comunicativa;

12) Conservadora, tecnologia compatível, muito próxima, altamente comunicativa;

3) Conservadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;

9) Conservadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, discreta.

7.8.4.1 Análise

No caso deste entrevistado, além dos aspectos de inovação e proximidade, os atributos de tecnologia e comunicação apareceram com razoável destaque,

cabendo, portanto, um olhar mais atento sobre as questões. Durante a entrevista, o cliente falou claramente da importância que dá às novas tecnologias e às novidades. Ele quer informações de mercado, proximidade (quer saber o que está acontecendo lá fora). Estas informações de mercado às quais ele se refere podem aparecer em forma de relatórios, fotos e outras expressões visuais que “contem” de maneira clara e objetivo com o mercado tem reagido e, desta forma, dê argumentos comerciais para ele negociar com seus superiores.

7.8.5 Fulano 2– cliente 2 – responsável pela máquina (técnico)

- Cartões: 1 2 5 6 7 12 11 9 3 8 4 10

- 1) **Inovadora, tecnologia de ponta**, distante, mas eficiente, altamente comunicativa;
- 2) **Inovadora**, tecnologia compatível, **muito próxima**, comunicativa;
- 5) **Altamente inovadora, tecnologia de ponta, próxima**, discreta;
- 6) Conservadora, **tecnologia de ponta, próxima**, comunicativa;
- 7) **Altamente inovadora, tecnologia de ponta, muito próxima**, discreta;
- 12) Conservadora, tecnologia compatível, muito próxima, altamente comunicativa;
- 11) Inovadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;
- 9) Conservadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, discreta;
- 3) Conservadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;
- 8) Altamente inovadora, tecnologia compatível, muito próxima, comunicativa;
- 4) Altamente inovadora, tecnologia compatível, próxima, altamente comunicativa;
- 10) Altamente inovadora, tecnologia compatível, distante mas eficiente, comunicativa.

7.8.5.1 Análise

O cliente entrevistado citou fortemente a questão da inovação quando algo bem-vindo trouxe ganhos claros ou redução de custos. Citou alguns *cases* e comentou, com orgulho, que a unidade onde trabalha “gosta de fazer coisa diferente”. Comentou ainda que a empresa A é “bem presente” e isto é visto como algo altamente positivo. Ou seja, fazendo mais uma vez um paralelo com o depoimento do entrevistado da equipe comercial do cliente 1, que não quer tamanha proximidade, de alguma forma a empresa 1 está sinalizando com mais clareza a importância da proximidade junto às equipes técnicas dos clientes, o que não tem ocorrido com a mesma eficiência em relação às equipes comerciais (compras).

Em termos de comunicação, apesar de não ter aparecido especificamente como um fator de alta relevância, o entrevistado deu algumas dicas de como gostaria de ser comunicado: através de gráficos com parecer técnico (falta explicação melhor, o parecer agiliza, deixa mais fácil). “Tem que vir bem explicadinho, com o problema e o que foi feito para resolver. ”Os relatórios podem, segundo o entrevistado, ser enviados por *e-mail*.

7.8.6 Fulano 3 – cliente 2 – gerente de máquina (técnico)

- Cartões: 1 2 10 4 8 6 11 7 12 9 5 3

- 1) **Inovadora**, tecnologia de ponta, distante, mas eficiente, **altamente comunicativa**;
- 2) **Inovadora**, tecnologia compatível, muito próxima, **comunicativa**;
- 10) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, **comunicativa**;
- 4) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, próxima, **altamente comunicativa**;
- 8) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, muito próxima, **comunicativa**;

- 6) Conservadora, tecnologia de ponta, próxima, comunicativa;
- 11) Inovadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;
- 7) Altamente inovadora, tecnologia de ponta, muito próxima, discreta;
- 12) Conservadora, tecnologia compatível, muito próxima, altamente comunicativa;
- 9) Conservadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, discreta;
- 5) Altamente inovadora, tecnologia de ponta, próxima, discreta;
- 3) Conservadora, tecnologia compatível, próxima, discreta.

7.8.6.1 Análise

Neste caso, a questão da comunicação apareceu com igualdade de importância em relação à proximidade, um aspecto diferente das demais entrevistas. Outro aspecto que chamou a atenção foi o de que as colocações do entrevistado foram mais racionais e focadas em produto e desempenho. Falou-se mais em atendimento de expectativas da vida útil da máquina e menos em relacionamento e inovação. Trata-se de alguém com vivência e expectativas bem técnicas.

7.8.7 Fulano 4 – cliente 2 – gerente de linha (técnico)

- Cartões: 7 8 4 2 5 11 3 1 6 10 12 9

- 7) **Altamente inovadora**, tecnologia de ponta, **muito próxima**, discreta;
- 8) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, **muito próxima**, comunicativa;
- 4) **Altamente inovadora**, tecnologia compatível, **próxima**, altamente comunicativa;
- 2) **Inovadora**, tecnologia compatível, **muito próxima**, comunicativa;
- 5) **Altamente inovadora**, tecnologia de ponta, **próxima**, discreta;
- 11) Inovadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;

- 3) Conservadora, tecnologia compatível, próxima, discreta;
- 1) Inovadora, tecnologia de ponta, distante, mas eficiente, altamente comunicativa;
- 6) Conservadora, tecnologia de ponta, próxima, comunicativa;
- 10) Altamente inovadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, comunicativa;
- 12) Conservadora, tecnologia compatível, muito próxima, altamente comunicativa;
- 9) Conservadora, tecnologia compatível, distante, mas eficiente, discreta.

7.8.7.1 Análise

Neste caso, o entrevistado foi um diretor com grande vivência no setor e grande proximidade com a empresa A. As questões da inovação (altamente inovadora apareceu em quatro dos cinco primeiros cartões) e da proximidade apareceram com destaque. Ele também comentou a curiosidade de saber o que está acontecendo nos demais clientes, se o produto “está rodando bem”. Quer fazer *benchmarking*, quer ter uma visão comparativa de performance. Isto é valorizado. Quer que a empresa tenha acesso ao que há de melhor no mercado e está disposto a testar. Em termos de proximidade, a apresentação de *cases* reforça a confiança na fonte, “dá credibilidade às apresentações”. *Cases* de sucesso já implantados são bem-vindos. Expressões como “fiz e já deu certo” motivam o cliente a correr algum risco, segundo ele.

Em termos de comunicação, fica a dica de como os relatórios são percebidos pelas equipes e como podem ser aprimorados: “Relatórios são todos úteis. Mas as pessoas não leem. Não têm disciplina ou capacidade analítica. As equipes não leem. Tem que trabalhar a forma ou didática para facilitar o processo. O que querem saber? Onde estão as coisas? (sumário). Quais os pontos importantes para tomar ação. Tá tudo bem? Sim ou não. Resume. O resto é base de dados”.

8 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

“Reparta seu conhecimento. É uma forma de alcançar a imortalidade” (Dalai Lama).

Foram muitos os resultados e os *insights* surgidos no decorrer do trabalho. Desde o desenho de como as relações se estabelecem (entendimento dos pontos de contato), passando pelas entrevistas com a equipe interna da empresa A (que já trouxeram uma riqueza de informações), até a ida a campo nos dois clientes e, finalmente, o cruzamento de dados. Como a empresa se vê X como é vista, quais as expectativas da empresa estudada e o entendimento se elas estão de acordo com as expectativas dos clientes, áreas técnica e comercial têm as mesmas percepções? Se não, como aproximá-las? O trabalho durou vários meses (anos, na verdade, se formos analisar desde o desenho do projeto até a fundamentação teórica) e contou com total apoio e interesse da Empresa 1 e dos entrevistados, que dedicaram tempo para as questões, foram acessíveis e dispostos. Cabe ressaltar que a escolha das pessoas entrevistadas mostrou-se bastante feliz, na medida em que tivemos acesso a tomadores de decisões e a “personagens” de áreas distintas, com formações e vivências também diferenciadas. O trabalho de garimpo e de marcação das entrevistas foi árduo, mas valeu.

Dentre os muitos resultados encontrados, surgiram alguns importantes já numa primeira análise:

- Há ruído mesmo antes das relações chegarem aos clientes. Ou seja, há diferenças de percepções importantes entre os profissionais da empresa A. Este é um ponto relevante, que pode – e deve – ser trabalhado antes mesmo que algumas ações venham a ser tomadas dentro dos clientes. Se a autopercepção está diferente (Somos flexíveis ou autoritários? Nossas decisões são ágeis ou burocráticas? Somos felinos ou cães companheiros?), um trabalho interno pode alinhar a equipe e evitar que este ruído seja percebido lá fora;

- Há, claramente, diferenças de percepções entre os departamentos de compras e as áreas técnicas dentro do cliente. Uma aproximação dos dois departamentos pode fazer toda a diferença para facilitar as relações da empresa A com estes personagens dos clientes. A equipe técnica está bem mais alinhada aos objetivos e expectativas da empresa A. Falam a mesma língua, têm as mesmas necessidades e têm clareza de que a aproximação física (um técnico comercial da empresa A dentro do cliente) é importante. Já os departamentos comerciais (compras) nem sempre têm essa percepção. Muitas vezes, a ida do técnico é um transtorno. Eles têm de comprar muitas coisas, inclusive produtos de alto valor e, por não terem conhecimento técnico profundo, sentem-se inseguros. Nem sempre os gráficos e relatórios apresentados para a área técnica são claros para o pessoal de Compras. No livro de Peter Drucker (2001, p. 134), ele comenta: “Em grande parte uma experiência do fracasso – e todo o trabalho sobre aprendizagem, memória, percepção e motivação nos leva: a comunicação exige experiência compartilhada. Não pode haver comunicação se ela for concebida como indo de “mim” para “você”. A comunicação funciona somente “entre nós”, ou de uma pessoa para outra. A comunicação em uma organização – e esta pode ser a verdadeira lição que aprendemos do nosso fracasso na comunicação e a verdadeira medida de nossa necessidade de comunicação – não é um *meio* de organização. Ela é um *modo* de organizar”.

Drucker (2001): Será que em alguns casos, a comunicação não tem sido feita de “mim” (leia-se empresa A) para “você” (departamentos comerciais dos clientes)?

- Outro ponto importante que apareceu claramente é o de que as relações entre empresas (b2b) são relações entre pessoas (p2p). E entender suas motivações pode ser fundamental para facilitar as negociações comerciais. Nitidamente, o que motiva um profissional da área técnica não é necessariamente o que motiva o departamento de compras. O pessoal técnico quer melhoria de performance como um todo. Ganha status quando consegue sinalizar que ajudou a construir e implementar um processo novo. Já o departamento comercial (compras) ainda é cobrado

por redução de custos, sem, necessariamente, a percepção de ganho a longo prazo. Será que esta mudança de comportamento esperada do departamento de compras não poderia partir da empresa A, sinalizando de forma mais abrangente os reais ganhos de uma nova aplicação? Talvez a Empresa A precise de outra linguagem para abordar o departamento comercial dos clientes. Se eles estão falando “línguas” diferentes, já há um ruído desde o princípio. Pior, este ruído pode ser tão relevante que a comunicação sequer se estabelece. Ou seja, o receptor nem chega a perceber a mensagem (não há barulho na floresta...);

- Ainda dentro deste aspecto de que a mensagem só é efetiva através do receptor, ou seja, quem “manda” de fato no receptor, a comunicação poderia ajudar preparando continuamente as equipes dos clientes para a recepção de suas mensagens. Preparar os diferentes departamentos para “digerirem” o discurso, ter várias frentes com diferentes conhecimentos à disposição do cliente, pode ser bem interessante. Para tanto, é necessário que se estabeleça uma relação de fato entre a empresa A e os clientes. É muito mais fácil que um ruído surja num contato pontual. Talvez num contato pontual um mal-entendido ou uma mensagem mal expressa não tenham tempo de serem consertados. Numa relação, ao contrário, há chances de alinhar os discursos e perceber as entrelinhas das relações e as peculiaridades culturais da empresa;
- Em relação às questões apontadas na teoria, da importância da confiança na fonte e de um discurso alinhado com a prática, não foram percebidos grandes ruídos. A imagem externa da empresa A é realmente muito boa, fruto de um trabalho de construção ao longo de vários anos. Não se questiona nunca a capacidade técnica dos profissionais, muito menos a reputação da empresa;
- Há um breve ruído de discurso ainda dentro da empresa A. Em alguns momentos, eles falam na importância da parceria. Mas, na prática, descrevem-se muito com “foco no umbigo”. “Somos os melhores”. “Somos referência”. Esta leve “arrogância”, citada, inclusive nas análises projetivas, não acabaria por distanciar as relações. Ainda dentro deste aspecto, um lado autoritário apareceu bastante forte (autoimagem e como

a empresa A é percebida). Trata-se de um ruído ou é parte do discurso? Seria interessante para a empresa A ser respeitada como um leão para não tornar-se um Bombril, com mil e uma utilidades e, portanto, com menos valor percebido? O Bombril, o colorido (sem uma cor definida) tem um lado flexível. Mas tem também o risco de “pau para toda obra”. Ainda sobre a questão da autoridade, a imagem do político, que apareceu fortemente, tem dois lados: a de que os políticos, amados ou não, são escolhidos (estão no cargo, teoricamente, por mérito). Admirando ou não, a figura, há um respeito. E isto coloca a empresa A como uma relação a distância. Ou seja, ainda que a maior parte dos políticos citados tenha uma boa imagem (são admirados), eles não são acessíveis, próximos. Não estão no mesmo nível de quem os elegeu. A autoridade seria, portanto, desejada? Esta postura faz parte da estratégia da empresa ou é fruto de alguma postura do passado? Até onde ir em relação à proximidade com o mercado? Esta imagem levemente distante pode ser importante para permitir a continuidade de um preço *premmium* ou pode atrapalhar o fechamento de negócios?

- Outro ruído aparente é o da diferença de expectativas entre a empresa A e os clientes entrevistados. No discurso da empresa A, fala-se em valor percebido, visão de longo prazo, estratégia. No discurso dos clientes, o que é citado ainda está muito ligado a produto. É básico demais. Aliás, o ponto que realmente difere a empresa A de seus concorrentes está justamente ligado a fatores mais complexos, como inovação e parceria. Será que a empresa A não teria de “descer” o discurso para mostrar aos clientes que esta base da pirâmide já foi suprida e ajudá-los a subirem para outro nível de discussão? Para isto, é preciso primeiro uma autorreflexão interna da empresa A:
 - Ela está realmente cumprindo o básico? (produtos e serviços);
 - Se sim, onde está o *gap* de linguagem que dificulta a percepção dos clientes de que há outros aspectos em jogo, que não só produtos? Será que com analogias, histórias e *cases* de soluções inovadoras a Empresa A não conseguiria se aproximar dos clientes e fazê-los entender a importância da inovação nos seus trabalhos a longo prazo? Alguns sinais

que apareceram nas entrevistas dos clientes mostram claramente que, apesar de falarem em produtos, eles querem algo mais. “Querem serviço, não querem se incomodar, querem dormir à noite.” Isto é bem mais que simplesmente produto;

- Há algumas possíveis maneiras de aproximar a empresa A de seus clientes, em função dos departamentos e das diferenças de percepções e necessidades entre os departamentos. Uma possibilidade seria a comunicação de personagens que falem a mesma língua: diretoria com diretoria, financeiro com financeiro (foco, por exemplo, na redução de custos), técnico com técnico. Falar diferentes “idiomas” constrange ambos e afasta o emissor do receptor. Outro plano seria moldar a equipe comercial para um perfil mais misto (técnicos e comerciais de fato), com a consultoria especializada de técnicos mais antigos em contatos mais estratégicos. Uma pessoa do comercial (dentro da empresa A e também dentro dos clientes) não pode saber tudo de questões técnicas. Mas precisa ter à disposição as ferramentas e pessoas que diminuam seu risco percebido na hora de comprar. A entrega tem de ser conjunta. Tem de passar benefícios financeiros, mas também segurança técnica. A empresa A poderia ajudar a aproximar técnicos e equipes comerciais dentro dos clientes, promovendo encontros das diferentes áreas sob sua responsabilidade. Ganharia, com isto, a confiança do cliente, que perceberia sua sensibilidade em aproximar as áreas, respeitando suas diferenças;
- Ao que parece, a equipe da empresa A é mais eclética, formada por profissionais novos e antigos. Justamente por isto, é tão crítica e rica. Por outro lado, percebe-se uma homogeneidade maior dentro dos clientes, uma visão corporativa de fato. O não entendimento dessa diferença pode ser um ruído, na medida em que a empresa A possa tender a tratar as equipes dos clientes baseada na sua realidade interna;
- No item da descrição do vendedor ideal (expectativas do cliente), aparecem com frequência as características pessoais. Querem relações pessoais, flexibilidade. Falam pouco em características técnicas e muito do interpessoal. Ou seja, mesmo que o discurso fale em produto, na prática,

as relações são, sim, valorizadas. Estreitar essas relações pode ser um ponto fundamental a ser trabalhado. E a comunicação pode servir para isto. Como? Passando materiais importantes do mercado para os clientes, promovendo momentos de levar o cliente à fábrica (acolhimento), aproximando subsistemas das empresas (técnica mais comercial), preparando com antecipação a próxima recompra (em Marketing Industrial, chama-se esta etapa de “pré da próxima”, ou seja, preparação para a próxima venda). No fundo, mesmo os técnicos, ditos “durões”, valorizam as relações. A diferença de percepções aparece também no quesito argumentos de vendas (simulação de troca de papéis). Neste caso, a equipe de compras utiliza o discurso em palavras como atendimento e agilidade. Já a equipe técnica valoriza a presença o relacionamento. O comercial acaba nivelando a empresa A aos concorrentes, com atributos mais comuns. Isto ocorre porque eles, ao contrário da equipe técnica, não valorizam as relações, ou porque não têm sido assistidos dentro destes aspectos de proximidade? Uma constatação ou uma oportunidade de aproximar a empresa A também das equipes comerciais?

- Outro ruído aparente surgiu nos cartões. Afinal, a empresa A é vista como inovadora ou não? O ideal seria que todos os clientes a percebessem como inovadora. Por que alguns a percebem como conservadora? Será que a comunicação não poderia ajudar realizando trabalhos específicos de divulgação das inovações nesses clientes?

8.1 EM SÍNTESE

Os resultados apresentados foram obtidos através do acompanhamento contínuo dos objetivos gerais e específicos da pesquisa. Retomando, buscou-se no começo do trabalho:

- Identificar potenciais ruídos da comunicação no processo de vendas industriais de uma empresa da cadeia de celulose e papel no Brasil.

8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a imagem que a empresa vendedora tem de si mesma e dos seus clientes;
- Identificar a imagem que os clientes têm de si mesmos e dos seus fornecedores;
- Identificar as distorções nas percepções da empresa fornecedora e do cliente;
- Sugerir ações para reduzir os ruídos de comunicação da empresa fornecedora na cadeia de celulose e papel no Brasil durante o processo de vendas industriais;
- Estudar como a comunicação pode auxiliar na manutenção do relacionamento com o comprador na cadeia de celulose e papel no Brasil.

Ao término das entrevistas e das análises, muitos ruídos foram identificados e indicadas formas de diminuir o risco por parte do comprador, além de maneiras de diferenciar a oferta da empresa A em relação aos concorrentes (mais relacionamento, menos foco no produto). Além disto, foram citados pontos importantes de possibilidades de manutenção/estritamento das relações entre a empresa A e seus clientes.

8.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo de múltiplos casos, o estudo descreve a realidade das empresas analisadas num determinado contexto e tempo. Não pode, portanto, ser estendido a outros clientes e empresas, ainda que possa gerar *insights*.

Cabe salientar que as percepções aqui relatadas não são conclusivas e não têm a pretensão de mensurar ou definir com precisão a profundidade do conhecimento dos entrevistados acerca das informações apresentadas. Elas podem ser vistas como um “mapa perceptivo” capaz de fornecer uma visão geral do contexto estudado sob a ótica de cada um deles.

Houve ainda limitações em termos de bibliografia (há poucas publicações sobre Marketing Industrial e Comunicação B2B, especialmente no Brasil), o que, além de uma limitação, também propõe uma oportunidade. As demais limitações estiveram relacionadas às dificuldades de agendamento das entrevistas em profundidade com os entrevistados (espalhados geograficamente pelo Brasil e com agendas bastante comprometidas).

8.4 RECOMENDAÇÕES

As principais recomendações à empresa A já foram citadas anteriormente e têm relação, principalmente, com uma necessidade de alinhamento interno e, posteriormente, de estreitamento de relações com os clientes, vendendo mais valor e menos produtos. Sinalizar a inovação, através de *cases* e novidades do mercado, também parece ser algo bem-vindo por parte dos clientes. Uma atenção especial à necessidade de discursos diferentes para as equipes técnicas e comerciais pode ser também um diferencial competitivo para a empresa A.

Ainda em termos de recomendações, a apresentação do estudo, primeiramente à diretoria da empresa A, passando pela equipe interna, clientes e mercado, pode ser extremamente importante para a empresa, que, apesar de ter solicitado sigilo nos dados (nomes das empresas e das empresas dos clientes), poderia, preservando os nomes dos entrevistados, gerar belos debates com base nos dados coletados, todos muito ricos e ainda repletos de novas leituras. Essa apresentação poderia ser o primeiro passo estratégico de aproximação e alinhamento interno e, posteriormente, de estreitamento das relações com os clientes, que gentilmente abriram suas portas e disponibilizaram pessoas para a pesquisa.

Uma recomendação acadêmica, para a empresa A ou para outros curiosos do assunto, seria aprofundar o tema. Muitos *insights* e caminhos surgiram e permanece, claramente, uma sede de aprofundar cada um deles. Fica o convite e o desafio.

REFERÊNCIAS

"Um país se faz de homens e de livros" (Monteiro Lobato)

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

ABERJE. **Comunicação empresarial**: estratégia de organizações vencedoras. São Paulo, 2005. (Coleção Inteligência 02)

ANDRADE FILHO, Moisés Batista. **Marketing de relacionamento**: implantação em empresas industriais. 2001. Monografia (Especialização em MBA – Gerência Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em MBA – Gerência Empresarial, de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, de Taubaté, São Paulo, 2001.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. How senior managers acquire and use information in scanning. **Information Processing and Management**, New York, v. 30, n. 5, p. 607-618, 1993.

BONOMA, Thomas V. Major sales: who really does the buying? **Harvard Business Review**, Boston, v. 60, (May-June): 111-19, 1982.

BRACELPA. **Relatório de 2008**. 2008. Disponível em: <www.bracelpa.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2010.

CESPEDES, F. V. Industrial marketing: managing new requirements. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 35, n. 3, p. 45-60, Spring 1994.

CHEVALIER, Jean; GHEERBRANT, Alain. **Dicionário de símbolos**. 23. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Indicadores industriais**. Disponível em: <www.cni.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2010.

DIB, Jorge Antonio; SLONGO, Luiz Antonio. Mercado industrial e mercado de consumo: um estudo comparativo. **Revista Análise**, Alegre, v. 2, n. 6, p. 37-50, 1991.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 99-141, 1973.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KALINOWSKI, Rodrigo. Perspectivas e tendências para o setor de celulose e papel. Brasília: BNDES, 2009.

KOTEN, John A (ed). **Building Trust**. New York: Arthur W. Page Society, 2004.

KOTLER, P. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **B2B - Gestão de Marcas em Mercados B2B**. Waldemar Pfoertsch: Editora Bookman, 2008

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, Valmor. **Risco e decisão em investimento produtivo**. Porto Alegre: UFRGS, 1995.

MATTAR, Fauzen. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOREIRA, José Carlos Texeira. **Marketing industrial**. São Paulo: Atlas, 1995.

PAPIRUS. **Glossário**. Disponível em: <www.papirus.com>. Acesso em: 10 abr. 2010.

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

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Faturamento real**. 2010. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/termometro/termometro.htm>>. em: 10 abr. 2010.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Produção física**. 2010. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/termometro/producaofisica.htm>>. em: 10 abr. 2010.

PORTAL EXAME. **CNI: faturamento da indústria cresce em 1,3% em novembro**. 2010. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/economia/cni-faturamento-industria-cresce-1-3-novembro-527751.html>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

PORTAL JFMG. Comunidade de Empresas no Brasil. **Perspectiva para a indústria em 2010 são positivas, destaca gerente da CNI**. 2010. Disponível em: <<http://www.jfmq.com.br/ver.php?centro=print&dados=30746>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RICHERS, Raimar. **O futuro do marketing e o marketing do futuro**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo Volume: 21 - Número: 4 - Data: outubro / dezembro 1986

SANTOS, Numo Rabelo dos. Reiventando Maslon no marketing industrial. **Revista de Marketing Industrial**, v. 24, n. 10, p. 40-52, 2004.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

SHETH, N. Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SLONGO, Luiz Antonio. Comunicação organizacional: é hora de revisar a matéria. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 151-157, 1989.

SLONGO, Luiz Antonio. fornecedor - cliente - elemento diferenciador no marketing indústria. In: **ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 16., 1992, Canela. **Anais**. Canela: ANPAD, 1992.

VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 17 mar. 2008. **Caderno Econômico Valor**, ano 8, n. 1967.

WEBSTER, W. **Comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS A – PESQUISA EXPLORATÓRIA 1

"O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário"
(Albert Einstein)

PESQUISA EXPLORATÓRIA

Pré-roteiro para primeiras entrevistas individuais (no fornecedor – empresa A)

- Motivações de quem compra e quem vende
- A recompra é normal ou modificada?
- Papéis de compra
- Quem são as pessoas? Nomes, histórico (na empresa A e nos clientes)
- Perfil por cliente
- Tipos de produtos, quanto cada um representa? Um é mais caro? Cada cliente tem um produto? Qual o espaço para os produtos novos?
- Por que há algumas telas manuais e outras feitas na máquina? Elas têm diferentes preços? Como funciona?
- Considerando o período atual de "retração" do mercado de celulose, teoricamente, as empresas de celulose não precisam necessariamente de melhoria de performance agora. Não é "pau na máquina" neste momento. Se isto procede, então por que na prática eles ainda pagam mais pelas telas da empresa A?

O que mais? (aspectos subjetivos)

- Atributos relevantes no mercado (inovação, flexibilidade, qualidade do produto, serviços?)
- O que é um cliente ideal? Descreva.
- Se a empresa A fosse um bicho. Que bicho seria e por quê?
- Se fosse uma cor? Uma palavra? Um objeto? Uma personalidade?

Roteiro para entrevistas individuais (no cliente)

- O que os clientes esperam/buscam de um fornecedor durante o processo de negociação de um produto/serviço de alto valor.
- Lembra de algum material, entregue durante o processo de negociação que tenha sido esclarecedor/inovador o suficiente para ajudá-lo na tomada da decisão?
- Se fosse vender algum produto para um cliente, que tipo de argumento utilizaria? (simulação de troca de papéis de compras)
- Qual foi a negociação mais marcante da qual já participou? (**incidente crítico**)
- Que tipo de relatórios são realmente úteis? (falar de comunicação)
- Qual a periodicidade ideal de um vendedor técnico na fábrica?
- Que adjetivos você buscaria encontrar em um vendedor?
- Se uma negociação de vendas tivesse personagens, quem seriam eles e como eles se comportariam?
- Se a empresa A fosse um bicho. Que bicho seria e por quê?
- Se fosse uma cor? Um objeto? Uma personalidade?

ANEXOS B – PESQUISA EXPLORATÓRIA 2

Cartões (pesquisa quantitativa):

Caro respondente,

Imagine que você está decidindo pela entrada de um fornecedor na lista de empresas com as quais sua empresa negocia regularmente e com a qual você espera criar uma parceria de negócio de longo prazo. Você elabora uma carta-convite e manda para várias empresas operando no mercado. As empresas que você escolheu para enviar as cartas são todas igualmente competentes sob o ponto de vista técnico, e entregam produtos padronizados, com serviços preestabelecidos. Imagine ainda que os preços praticados são muito semelhantes. O critério de escolha será, então, centrado em algumas características organizacionais relacionadas como inovação, tecnologia, relacionamento e comunicação. Veja:

Inovação

- **Empresa altamente inovadora** – A empresa pauta suas decisões com base no nível de inovação que pode ser entregue. Seus produtos e serviços são altamente diferenciados, muito sofisticados e complexos. A empresa está centrada no *desenvolvimento de produtos/soluções*. Oferece frequentemente *novos produtos*. A empresa é reconhecida no mercado por sua *criatividade, inovação* e capacidade de oferecer *serviços diferenciados*. Como seus produtos são sempre novos no mercado, há algum risco de *start up*. Em contrapartida, grandes chances de criar soluções novas e diferenciadas;
- **Empresa inovadora** – A empresa busca um equilíbrio entre a empresa altamente inovadora e a empresa conservadora, acompanhando o desenvolvimento dos clientes;
- **Empresa conservadora** – A empresa se preocupa em maximizar a segurança e a confiabilidade nos produtos que ela opera, mesmo que eventualmente acabe por oferecer produtos mais tradicionais. A empresa é reconhecida no mercado pela sua *seriedade* (discurso alinhado com a

prática), *confiança/confiabilidade e previsibilidade*.

Tecnologia

- **Empresa com tecnologia de ponta** – Empresa focada em solução para os problemas. Altamente tecnológica, investe em melhoria do processo e geração de valor. Utiliza máquinas, *softwares* e pesquisas de ponta;
- **Empresa com tecnologia compatível** – A empresa pauta suas decisões para oferecer um nível de produtos atualizado.

Relacionamento

- **Relacionamento muito próximo à sua equipe** – A empresa realiza visitas semanais à sua planta para verificar *in loco* sua operação e condições de uso do seu produto. Há uma aproximação constante de pessoas de diferentes áreas, interagindo com diferentes níveis do cliente. Preocupação com *ética, honestidade, transparência, foco do cliente*;
- **Relacionamento próximo o suficiente da sua equipe** – A equipe se faz presente na medida da solicitação do cliente e do acordado. É vista continuamente no *site* e, quando está próxima, faz o seu trabalho;
- **Distante da equipe, mas eficiente** – Proximidade, qualidade e prestação de serviços na medida. Faz-se presente no cliente quando necessário apenas.

Comunicação

- **Altamente comunicativa** – A empresa tem uma marca extremamente conhecida dentro do seu *business*. Está constantemente presente em eventos do setor. Envia continuamente materiais para os clientes, sejam eles relatórios, publicações ou peças;
- **Comunicativa** – Comunica-se na medida, através de relatórios e algumas aparições em feiras e eventos do setor. Sabe fazer-se presente;
- **Discreta** – A empresa fala pouco com o mercado e clientes. Mas quando o faz, sabe a medida. Mais preocupada com processos do que com imagem.