



# **PARCERIAS NO NEGÓCIO ELECTRÓNICO**



## FICHA TÉCNICA

### **Título**

*PARCERIAS NO NEGÓCIO ELECTRÓNICO*

### **Autores**

Carlos Melo Brito, Carla Ramos e Pedro Carvalho

### **Editor**

© SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação  
Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A.  
Edifício «Les Palaces», Rua Júlio Dinis, 242,  
Piso 2 – 208, 4050 PORTO  
Tel.: 226 076 400, Fax: 226 099 164  
spiporto@spi.pt; www.spi.pt  
Porto • 2006

### **Produção Editorial**

Principia  
Av. Marques Leal, 21  
2775-495 S. João do Estoril  
Tel.: +351 214 678 710; Fax: +351 214 678 719  
principia@principia.pt  
www.principia.pt

### **Projecto Gráfico e Design**

Mónica Dias

### **Impressão**

Rolo e Filhos, Artes Gráficas, Lda.

**ISBN** 972-8589-70-0

**Depósito Legal** 249618/06

Projecto apoiado pelo Programa Operacional Plurifundos da Região Autónoma da Madeira (POPRAMIII), co-financiado pelo Estado Português, e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.

NEGÓCIO ELECTRÓNICO

# PARCERIAS NO NEGÓCIO ELECTRÓNICO

Carlos Melo Brito | Carla Ramos | Pedro Carvalho



Sociedade Portuguesa de Inovação



## PARCERIAS NO NEGÓCIO ELECTRÓNICO

O surgimento de novas e mais agressivas formas de concorrência, a par de padrões de exigência cada vez maiores por parte dos consumidores, tem vindo a conferir uma importância crescente à gestão de relações. Relações não só com clientes, mas também com uma variedade de outros actores, desde fornecedores a colaboradores passando pelos concorrentes, instituições financeiras, consultores e organismos públicos. Enfim, qualquer empresa tem de estabelecer e gerir relações com as entidades normalmente designadas por «*stakeholders*».

Isto significa que a situação estratégica de uma empresa não depende apenas da quantidade e qualidade dos recursos que possui, mas, principalmente, do posicionamento que assume dentro da teia de ligações em que se insere. Deste modo, uma das componentes mais importantes da estratégia empresarial passa pelo reforço da sua posição dentro da rede. Para isso, as empresas devem estabelecer relações de complementaridade e cooperação com certas organizações e relações de competição com outras ou até, em certos casos, de conflito.

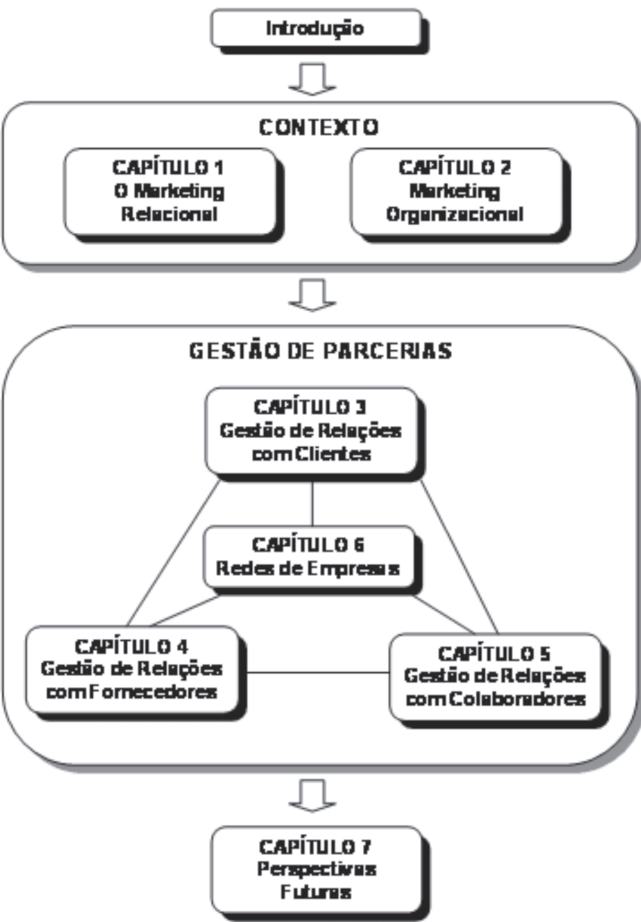
As empresas não devem, por isso, ser encaradas como entidades isoladas e independentes umas das outras, uma vez que, para realizarem de uma forma normal e contínua a sua actividade, têm de estabelecer ligações não só com fornecedores e clientes, mas também com outros actores. Ora, essa rede de relacionamentos não surge de um momento para o outro nem é susceptível de ser adquirida como um qualquer equipamento. Pelo contrário, criar, desenvolver e manter uma rede de relações é um processo que exige tempo e que envolve, com frequência, compromissos para o futuro. Numa palavra, uma rede de relações deve ser encarada como o resultado de um verdadeiro processo de investimento.

Em suma, se durante décadas a gestão das organizações centrou a sua atenção nos recursos (financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, etc.), hoje sabe-se que isso não basta. Mais do que gerir recursos, é necessário gerir processos e, em particular, relacionamentos.

A tudo isto acresce o impacto significativo da inovação registada no domínio das tecnologias de informação e comunicação. Por uma razão simples. É que, se gerir relacionamentos exige o estabelecimento de laços de comunicação, essas tecnologias são, nesse domínio, um elemento não só facilitador mas também potenciador de mais, melhores e, principalmente, novas formas de interacção.

Neste contexto, este manual tem dois grandes objectivos. Em primeiro lugar, fornecer uma abordagem integrada do *marketing* com a finalidade de criar, desenvolver e incrementar, de uma forma eficiente e rentável, relações duráveis e estreitas com os principais *stakeholders*. Em segundo lugar, evidenciar o impacto estratégico e operacional das tecnologias de informação e comunicação nas relações inter e intra-empresariais.

Plano geral  
do manual



O manual inclui sete capítulos (ver figura). O Capítulo 1, depois de abordar uma das maiores tendências que actualmente se fazem sentir a nível do *marketing* – a crescente individualização do modo como as empresas se relacionam com os seus clientes –, apresenta uma perspectiva integrada da gestão de relações com os principais *stakeholders*: clientes, fornecedores, colaboradores, etc.

O capítulo que se segue fornece uma perspectiva geral sobre o *marketing* organizacional – também designado por «*marketing business-to-business*» –, evidenciando a sua crescente relevância no mundo do negócio electrónico.

O Capítulo 3 focaliza-se na gestão das relações com clientes. São abordados aspectos tão importantes como a fidelização e satisfação de clientes, o investimento em relações, a gestão da carteira de clientes e os programas de fidelização. Além disso, é dada uma ênfase especial à *customer relationship management* (CRM), uma abordagem estratégica integrada que visa criar, desenvolver e incrementar relações duráveis e estreitas com os clientes, com base em tecnologias de informação e comunicação.

O capítulo seguinte possui características semelhantes, mas com uma diferença essencial: o seu objecto são os fornecedores e não os clientes. Assim, após uma visão integrada da gestão de fornecimentos, apresenta-se a *supply chain management* (SCM), também ela uma abordagem estratégica e integrada cuja finalidade é maximizar a capacidade de criação de valor optimizando a utilização dos recursos com base em tecnologias de informação e comunicação.

O Capítulo 5 centra-se na gestão de relações com os colaboradores. Assente numa perspectiva de *marketing* interno, desenvolve algumas ferramentas electrónicas ao seu serviço, designadamente a nível das *e-teams* e da Internet e *intranet*.

O capítulo que se segue aborda a gestão das redes de empresas – sendo aqui dada uma atenção especial às relações com concorrentes – bem como o papel que os mercados electrónicos (também designados por «*e-marketplaces*») têm na virtualização das organizações.

Finalmente, no Capítulo 7, faz-se uma síntese das principais ideias de força desta obra bem como uma reflexão sobre as tendências futuras que nesta área se apresentam como desafios mais significativos para toda e qualquer organização.

Por último, numa obra cuja ideia-chave é a interactividade digital, os autores não podem deixar de colocar um desafio ao leitor: mais do que um produto acabado (ou, se preferir, um recurso), este manual deve ser encarado como um meio de relacionamento – o que quer dizer que a sua participação, caro leitor, é importante.

Nessa linha, incentiva-se e agradece-se o envio de comentários, que, sem dúvida, irão contribuir para um maior valor acrescentado desta obra, desde já na sua versão multimédia e, a prazo, numa eventual reedição. Para isso, o leitor poderá contactar a editora ou os próprios autores através dos seus endereços electrónicos ([cbrito@fep.up.pt](mailto:cbrito@fep.up.pt), [mnpesdr@bath.ac.uk](mailto:mnpesdr@bath.ac.uk) e [pmfmc@hotmail.com](mailto:pmfmc@hotmail.com)).

CARLOS MELO BRITO  
CARLA RAMOS  
PEDRO CARVALHO



C A P Í T U L O

# Marketing *Relacional*

## O B J E C T I V O S

- Evidenciar a passagem do *marketing* de massas para o *marketing* individualizado
- Introduzir o conceito de *marketing one-to-one*
- Fornecer uma visão integrada da gestão de relações com os principais parceiros de negócio

*Com o surgimento de novas e mais agressivas formas de concorrência e a evolução tecnológica – em particular ao nível dos sistemas de informação –, por mais inovadoras que sejam, as estratégias de marketing baseadas na clássica segmentação dos mercados ficam, com frequência, aquém daquilo que se pretende atingir. Desta forma, o marketing, depois de ter sido um fenómeno de massas e segmentado, está agora a entrar na sua terceira fase, a do marketing one-to-one.*

*Sabe-se que o sucesso comercial das empresas não depende apenas do modo como gerem as relações com clientes. E pode-se começar nos próprios aprovisionamentos: é que quem não compra bem, dificilmente venderá bem. Isto significa, por exemplo, que relacionamentos eficazes e eficientes com fornecedores podem em muitos casos ser a chave do sucesso comercial. Pode-se, deste modo, falar em marketing dos aprovisionamentos, marketing interno e marketing das vendas, não como «marketings» distintos, mas como facetas diferentes de um mesmo marketing, mais integrado e abrangente do que o tradicionalmente difundido pelos manuais da especialidade. Numa palavra, o marketing deve ser encarado de uma forma integrada, abarcando, em última instância, a gestão de relações com os principais stakeholders, isto é, os seus parceiros mais relevantes.*

## DO *MARKETING* DE MASSAS AO *MARKETING ONE-TO-ONE*

É vulgar afirmar-se que o *marketing* procura dar resposta a três aspectos cruciais da vida das empresas. Em primeiro lugar, identificar necessidades e oportunidades de mercado que possam ser transformadas em bons negócios. Depois, ajudar no desenvolvimento dos negócios não só a nível da concepção dos produtos e marcas, mas também a nível do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados. E, por último, contribuir para uma correcta e eficaz acção de promoção e comunicação.

No entanto, tudo isto assenta no pressuposto de que, não sendo os mercados homogéneos, é possível segmentá-los em subconjuntos de clientes com características e necessidades específicas e diferenciadas. A segmentação dos mercados tem assumido, deste modo, o papel de pedra angular do *marketing*, não só no âmbito restrito do *marketing*, mas também da própria gestão estratégica em geral.

Contudo, as alterações que se têm vindo a operar no domínio das condições de concorrência e no domínio tecnológico – em particular no que se refere ao desenvolvimento de sistemas de informação e

comunicação sofisticados, que operam muitas vezes à escala planetária mas são orientadas para o indivíduo (a Internet é apenas um dos exemplos mais conhecidos) – trouxeram novos desafios. Na realidade, foi-se tornando claro que o sucesso comercial de muitas empresas passava pelo desenvolvimento de estratégias que excediam a clássica segmentação dos mercados. Começa assim a assumir uma importância crescente o *marketing one-to-one* ou, se se preferir, o *marketing* individualizado.

A crescente personalização dos modelos no sector automóvel, por exemplo, traduz-se em listas cada vez mais completas de opções à disposição dos potenciais compradores, que podem, assim, encomendar um veículo quase à sua medida.

A título meramente ilustrativo veja-se o caso do Volvo S40, a partir de um artigo publicado aquando do seu lançamento.

O exemplo evidencia que o comprador de um Volvo S40 se «arrisca» a adquirir uma viatura verdadeiramente personalizada, única e distinta de qualquer outra. Isto não significa que a segmentação do mercado esteja ausente. Como é óbvio, o Volvo S40 foi concebido para uma determinada faixa de clientes. O que este caso demonstra é o esforço, que hoje em dia é cada vez mais nítido, em ir ao encontro de expectativas e necessidades individuais.

Por outras palavras, entre a célebre frase de Henry Ford «os meus clientes podem escolher um Ford T de qualquer cor desde que seja preto» e as 14 mil versões do Volvo S40 não cabem apenas oito décadas. Muito mais do que isso, aquilo que as separa são duas concepções de *marketing* totalmente distintas. No primeiro caso, está-se no contexto típico de uma abordagem massificada claramente orientada para a produção; o Volvo S40, pelo contrário, revela o actual esforço de personalizar e «customizar» a oferta.

O caso do Volvo S40 não é, obviamente, único. Muitas outras marcas fazem este

#### CASO VOLVO S40

«Com um design mais arrojado, actual e desportivo, o novo Volvo S40 inicia uma viragem na imagem da marca. Até ao ano 2000 vai ser lançado pelo menos um novo modelo por ano.

Neste seu novo modelo, a Volvo não propõe níveis de equipamento, podendo o cliente construir o seu próprio automóvel. À versão-base – já equipada com ar condicionado, ABS, “airbag” para o condutor e “airbag” lateral, fecho central de portas, direcção assistida e vidros eléctricos à frente – podem adicionar-se dois conjuntos de equipamento: o “pack” de luxo (200 contos) e o “pack” sport (350 contos). O “pack” de luxo inclui apoio de braços traseiro, banco do passageiro ajustável em altura, bancos aquecidos à frente, computador de bordo, fecho centralizado com controlo remoto, luzes de leitura à frente e vidros eléctricos. O “pack” sport tem computador de bordo, faróis de nevoeiro, jantes de liga leve Sporty com pneus 205/50 VR15, suspensão desportiva e volante em couro.

Cada cliente pode ainda optar pela lista de opcionais da Volvo e fazer um automóvel à sua medida. Juntando ao equipamento as diversas cores disponíveis, os estofos e as jantes, a Volvo pode realizar 14 mil combinações, o que quer dizer outras tantas versões diferentes.»

Fonte: Jornal Público, 22.4.96, p. 35

tipo de abordagem. Veja-se o caso do Smart e do seu configurador *on line* (Figura 1.1).

**Figura 1.1**  
Configurador  
*on line* do Smart



## CASO FUTEBOL INTERATIVO

“A lguns fãs do futebol já podem “realizar” as suas próprias transmissões televisivas dos jogos a partir de casa pois foi inaugurado em Inglaterra o “Sky Sports Extra”, um canal de TV que permite aos telespectadores escolher os ângulos a partir dos quais querem assistir aos jogos. Basta aos subscritores carregarem nos botões do comando da televisão para obterem imagens à sua escolha dos jogadores no relvado ou da tribuna principal.

Os telespectadores podem ainda rever determinados momentos do jogo enquanto a partida decorre, permitindo, por exemplo, assistir a um golo que, por motivos de força maior, ficou por ver. Há também uma opção que uma vez accionada funciona como um vídeo que está sempre a gravar os 30 segundos imediatamente anteriores ao tempo de jogo.

Além de permitir gerir as imagens, o “Sky Sports Extra” disponibiliza ao longo das parti-



das informação sobre os jogadores, dados estatísticos relativos ao jogo que está a decorrer e as pontuações das várias equipas que participam na competição em causa. Estas informações podem aparecer numa janela, sem que a transmissão do jogo seja interrompida.»

Fonte: Jornal *Expresso* – Caderno «Vidas», 28.8.99, p. 18

Noutra área totalmente distinta, a televisão também tem vindo a tornar-se cada vez mais interactiva e, consequentemente, mais dirigida a gostos e preferências individuais. A televisão por cabo, oferecendo uma vasta gama de programas, contribui obviamente para isso. Serviços como os do canal inglês Sky Sports Extra são apenas a ponta do véu de um imenso leque de soluções à medida do cliente.

O mesmo tipo de abordagem ocorre em áreas tão diversas como a informática, o desporto, o mobiliário ou a moda. A Dell, por exemplo, permite que os seus clientes concebam, através da Internet, o computador que pretendem adquirir – o mesmo, acontece, aliás, com a portuguesa Chip7. A Nike faz sapatos de desporto à medida e perfeitamente personalizados, permitindo, por exemplo, que os clientes incluam o seu próprio nome no calçado que adquirem. É aliás interessante observar a semelhança gráfica entre o *site* desta empresa (Figura 1.2) e o do Smart.

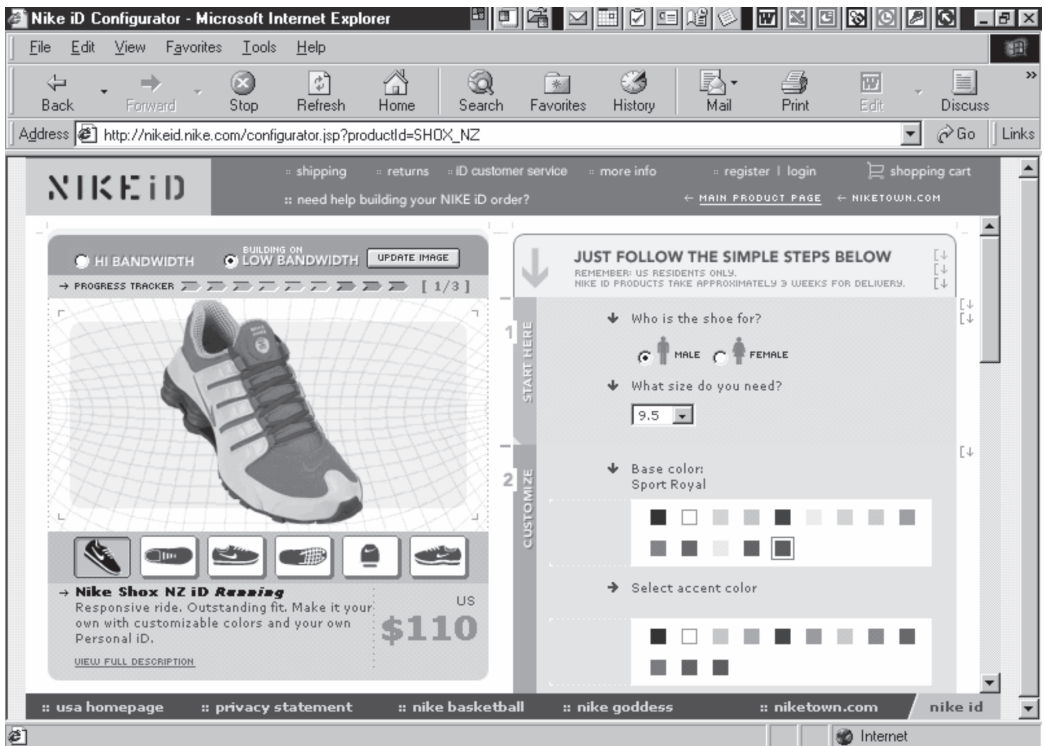
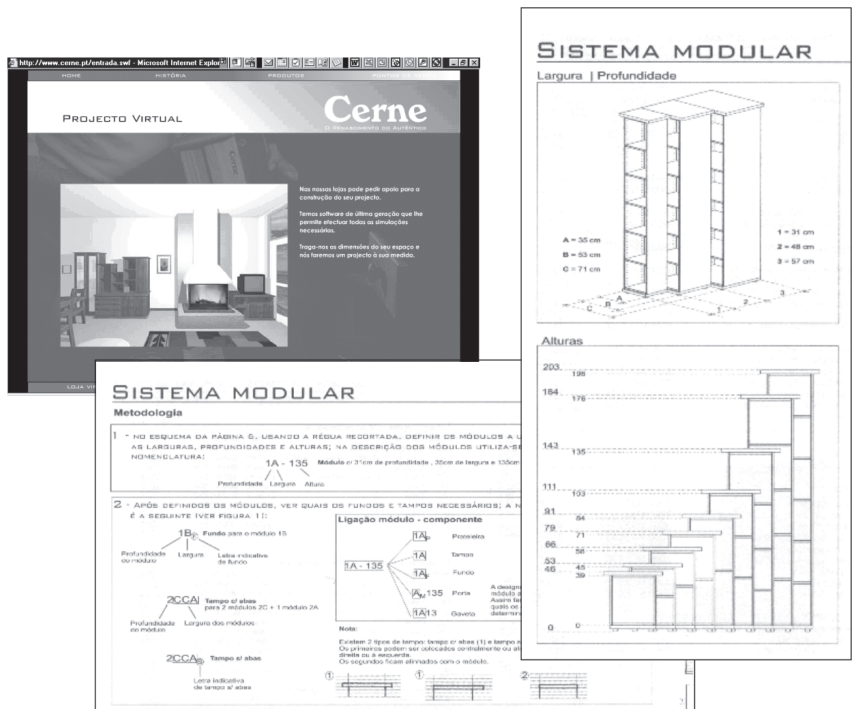


Figura 1.2  
Sapatos  
à medida da Nike

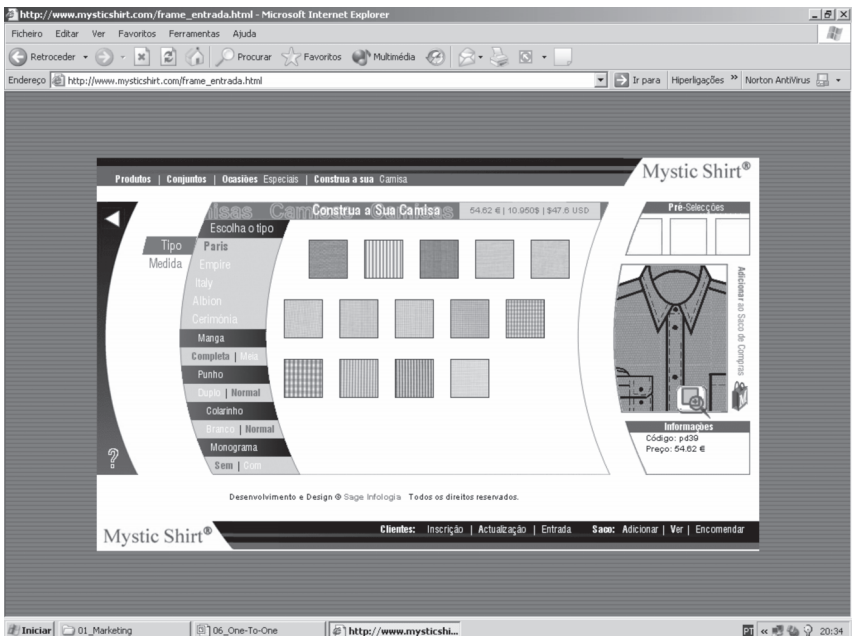
Por outro lado, a Cerne (Figura 1.3) desenvolveu um sistema modular que possibilita a concepção de móveis à medida construídos a partir de um catálogo de peças de mobiliário (prateleiras, ilhargas, gavetas, portas, etc.).

Figura 1.3  
Sistema modular  
da Cerne



No mundo da moda, a Mystic Shirt, através da *site* que possui na Internet, permite que os clientes criem a camisa que mais lhes agrada pela escolha do padrão do tecido, tipo de colarinho, manga e punho, eventual monograma e, obviamente, medidas (Figura 1.4).

Figura 1.4  
Camisas à medida  
da Mystic Shirt



Em suma, como a Figura 1.5 ilustra:

**O marketing, depois de ter sido de massas (primeira vaga) e segmentado (segunda vaga), está agora a entrar na sua terceira vaga: a da individualização.**

**Figura 1.5**  
As três vagas do marketing



É óbvio que a maior «customização», aliada à crescente interactividade, tem implicações profundas a nível das estratégias de *marketing*. A Figura 1.6 sintetiza algumas dessas alterações.

**Figura 1.6**  
Marketing tradicional versus marketing individualizado



Claro que para esta crescente individualização e personalização da relação entre as empresas e os seus clientes muito têm contribuído os avanços tecnológicos, em particular no domínio dos sistemas de informação – repare-se que a difusão do comércio electrónico não seria possível doutra forma. Aliás, alguns dos casos anteriormente citados são prova disso. Sem prejuízo da análise mais detalhada que será feita mais adiante, o Quadro 1.1 apresenta algumas das tecnologias ligadas à terceira vaga do *marketing*.



Quadro 1.1  
O suporte  
tecnológico  
da gestão  
de clientes

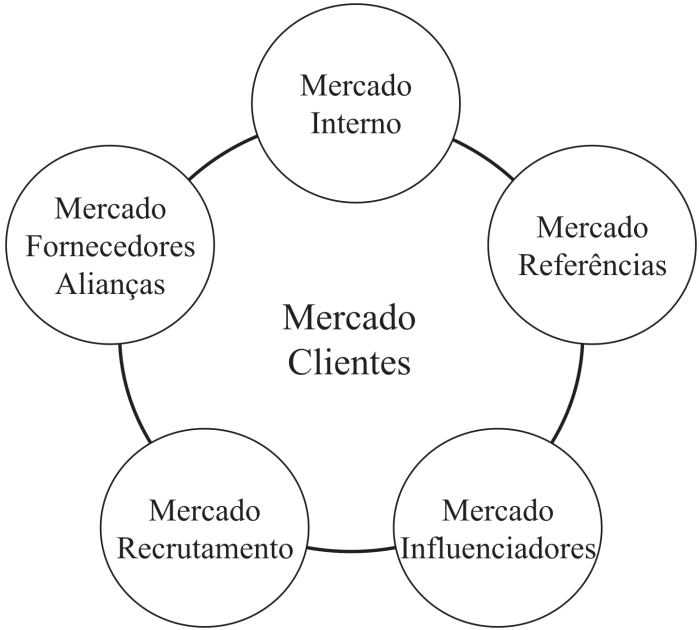
GESTÃO DAS RELAÇÕES COM CLIENTES	EXEMPLOS DE TECNOLOGIAS
Conhecer e diferenciar os clientes	<i>Data warehouse</i> <i>Data mining</i> <i>Business intelligence</i>
Vender e fidelizar os clientes	<i>Frontoffice software</i> Vendas pela Internet <i>Call centres</i> <i>Help desks</i>

## A GESTÃO INTEGRADA DE RELAÇÕES

Christopher, Payne e Ballantyne desenvolveram, numa obra que é hoje considerada um marco na literatura da especialidade, o modelo dos seis mercados, que procura abordar a gestão de relações com parceiros de negócio, ou *stakeholders*.

**Stakeholders** são as entidades (pessoas ou organizações) de quem a empresa depende para atingir os seus objectivos e que são capazes de a influenciar de modo mais ou menos activo por assumirem interesses e expectativas em relação a ela.

Figura 1.7  
O modelo  
dos seis mercados





No modelo, os diferentes *stakeholders* foram agrupados em seis conjuntos dominantes – clientes, referências, fornecedores e alianças, influenciadores, recrutamento e colaboradores – por serem representantes de grupos que contribuem de modo efectivo para a posição competitiva e geradora de valor da empresa (Figura 1.7).

Os seis mercados variam em importância. Como tal, é fundamental compreender as suas dinâmicas e identificar os aspectos críticos que não só influenciam a estratégia da empresa, mas também afectam a sua posição competitiva.

A partir dessa análise, as empresas serão capazes de visualizar grupos-chave existentes dentro de cada um desses mercados, e desenvolver estratégias de relacionamento que, em termos de resultado final, possam aumentar o valor gerado para o cliente.

Seguidamente, analisa-se cada um dos mercados para a uma melhor compreensão dessa realidade.

## O MERCADO DE CLIENTES

O domínio do mercado de clientes estende-se aos três grupos particulares de compradores: os compradores directos, os intermediários e os consumidores finais (Figura 1.8).

**Compradores directos são os que compram o produto/serviço directamente à empresa. Os intermediários são aqueles que compram aos compradores directos para posteriormente revenderem. Os consumidores finais são os indivíduos que se encontram no final do circuito de distribuição e que compram aos retalhistas.**

Figura 1.8  
O mercado de clientes



Numa perspectiva de *marketing* relacional, é desejável que as empresas criem canais de relacionamento com os seus consumidores, de forma a serem capazes de maximizar o seu valor. Para tal, deverão realizar uma análise detalhada do mercado e identificar o tipo de actividade de *marketing* que precisam de direccionar para cada membro do canal (compradores directos e intermediários) e consumidores, de modo a concentrarem os seus esforços na construção de relações mais profundas e sustentadas com os clientes.

## NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO ESCALA DE LEALDADE DOS CLIENTES

Os clientes apresentam diferentes níveis de lealdade, podendo ser classificados da seguinte forma:

*Parceiro:* Alguém que tem uma relação de parceria com a empresa;

*Defensor:* Alguém que recomenda activamente a empresa a outrem, e que realiza acções de comunicação positivas pela empresa;

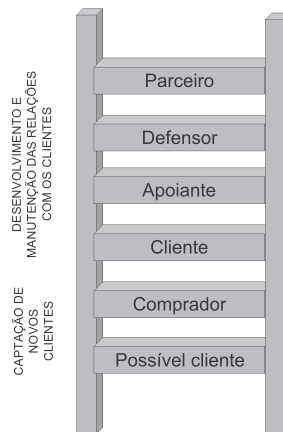
*Apoiante:* Alguém que simpatiza com a organização e lhe é fiel, mas que assume uma posição passiva no que respeita a estabelecer acções de recomendação da empresa;

*Cliente:* Alguém que realiza aquisições com frequência à organização, mas que pode ter uma atitude neutra ou até mesmo negativa em relação a ela;

*Comprador:* Alguém que realizou negócios com a organização apenas uma vez;

*Possível cliente:* Alguém que a organização acredita que pode persuadir no sentido de vir a realizar negócios.

Por analogia, fala-se então em escala de lealdade, sendo certo que, em relação aos possíveis clientes bem como aos compradores, a ênfase deverá estar na sua captação, isto é, na venda. Já em relação aos restantes (clientes habituais, apoiantes, defensores e parceiros), o objectivo deverá ser a sua fidelização.



## O MERCADO DE FORNECEDORES E ALIANÇAS

Nos relacionamentos na cadeia de valor a montante, é possível distinguir as relações com fornecedores das alianças, embora ambas possam ser susceptíveis de desenvolvimento de parcerias, como se verificará a seguir.

**Mercados de fornecedores: são constituídos pelos actores que fornecem produtos ou serviços, fluindo este processo numa base de continuidade com o negócio do cliente.**

Os fornecedores podem ser vistos como parceiros verticais, na medida em que são a extensão da própria empresa e estão ligados a uma

dada organização para ajudá-la a conseguir efectivas vantagens em termos de custos, tempo e oferta de maior inovação para os clientes.

**Mercados de alianças: são constituídos por todas as entidades que geralmente fornecem competências e capacidades baseadas mais no conhecimento do que em produto.**

Com frequência, a criação de alianças é o resultado do recurso da empresa a actividades de *outsourcing* como forma de aumentar o valor criado nos produtos e serviços gerados na sua cadeia de valor. As alianças podem ser vistas como parcerias horizontais, no sentido em que os parceiros da aliança podem incluir concorrentes e fornecedores de serviços específicos que contribuem para a criação de valor da empresa.

## O MERCADO DOS COLABORADORES

O conceito de *marketing* interno tem origem na ideia de que a empresa consegue atingir um melhor desempenho se for capaz de tornar os colaboradores mais comprometidos com os objectivos da empresa. Por outras palavras, há que «vender a empresa» aos colaboradores, no sentido de que estes devem «comprar/aderir» aos seus objectivos e políticas. Para tal, o *marketing* deverá ter em consideração dois aspectos fundamentais. Primeiro, todas as pessoas na organização deverão ser encaradas como clientes e receber por parte da organização elevados padrões de serviço. Isto significa que os funcionários são simultaneamente prestadores e receptores de serviços. Segundo, toda a equipa deverá trabalhar em conjunto, de modo a estar orientada na missão, nos objectivos e estratégias da organização. Como tal, é importante assegurar que os colaboradores da organização a representam da melhor forma, seja pessoalmente, por telefone, correspondência ou electronicamente.

## O MERCADO DAS REFERÊNCIAS

Existem dois tipos principais de categorias de mercados de referência: referências de clientes e de não-clientes. Dentro da categoria de clientes podem-se identificar duas subcategorias: as referências dos «advogados» e as referências baseadas no desenvolvimento de clientes. Por seu turno, no que respeita à categoria das referências de não-clientes, podem-se identificar quatro subcategorias: as referências genéricas, as referências recíprocas, as referências baseadas em incentivos e as referências resultantes do *staff* (Figura 1.9).

**Figura 1.9**  
Mercados  
de referência



No caso particular das referências de clientes «advogados», encontramos aqueles que realizam um esforço pró-ativo no sentido de transmitirem uma imagem positiva da organização, por se terem tornado clientes totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa. No que respeita às referências baseadas no desenvolvimento de clientes, as empresas tomam em consideração o potencial dos clientes que têm uma atitude positiva em relação a elas e activa no sentido de virem a influenciar outros, criando um programa de incentivos estimulador do seu «passa-palavra». O caso da Nordstrom, uma cadeia norte-americana de distribuição a retalho, é um exemplo do modo como estabelecer relações com os clientes e incentivar a concessão de referências.

#### CASO NORDSTROM

«Um dos melhores exemplos de referências de clientes “advogados” encontra-se na empresa Nordstrom, uma cadeia americana de lojas de elevada qualidade. Muita gente (e não são apenas os Americanos!) vê na Nordstrom o melhor retalhista dos Estados Unidos. Na verdade, existem muitas pessoas que vivem no estrangeiro que, podendo ser considerados “advogados” desta empresa, viajam de propósito para os Estados Unidos para visitar uma das suas lojas.

A Nordstrom conseguiu um elevado nível de “advocacia” entre os seus clientes e utiliza processos de organização formais para estimular as referências. É de destacar o seu excelente processo de recrutamento e *marketing* interno, que contribui para reforçar a satisfação dos clientes e, consequentemente, as suas referências positivas. Além disso, esta organização reembolsa os clientes, incondicionalmente, por qualquer compra que realizem, mesmo que tenham usado ou

não o produto e com ou sem a apresentação do recibo. Esta prática demonstra como a Nordstrom encara a importância das referências e enfatiza o “passa-palavra” em detrimento da publicidade.

Um vice-presidente da Nordstrom refere que anualmente empilha camiões de sapatos devolvidos porque não podem ser revendidos. Segundo ele, dar aos clientes um par de sapatos novos “é uma história que será contada até na mesa de *bridge*”. Em compensação, a empresa poupa em comunicação *above the line*. Como salienta o seu vice-presidente, “à primeira vista parece uma política sem nexos, mas se publicitarmos uma página no jornal de Seattle, gastamos o equi-

valente a 500 pares de sapatos e ficaremos sem saber se a publicidade funcionará”.

Vários professores da Harvard Business School têm referido que histórias como esta se tornaram mais importantes para a Nordstrom do que a publicidade que a organização realiza. Segundo eles, não é preciso ter muitos episódios de serviço com a empresa ou com os seus vendedores para se desenvolver um relacionamento. A Nordstrom faz o que for preciso para encorajar o desenvolvimento de relações com os clientes.»

Fonte: CHRISTOPHER, PAYNE e BALLANTYNE (2002), pp. 89-90 (adaptado)

Quanto às referências de não-clientes, devem-se destacar:

- *Referências genéricas*

Subdividem-se em referências de profissionais, referências de especialistas numa determinada área do conhecimento, referências específicas de um produto ou serviço particular resultante da recomendação de uma organização ou pessoa, e referências de substitutos ou complementares, originadas pela incapacidade de uma organização em satisfazer as necessidades de clientes e, consequentemente, referir algum dos seus concorrentes;

- *Referências recíprocas*

Acontecem particularmente entre firmas profissionais, que, por serem interdependentes e estarem submetidas ao mesmo sistema de referências, se ajudam mutuamente. Um exemplo pode ser quando uma empresa de contabilidade recomenda uma firma de advogados, e vice-versa;

- *Referências baseadas em incentivos*

Ocorrem quando a empresa tem o objectivo de manter um grupo significativo de referências, mas sente dificuldade em compensá-las de modo recíproco e desenvolve um conjunto de estímulos de compensação;

- *Referências resultantes do próprio staff*

São uma fonte de referência num número significativo de sectores industriais, embora sejam mais comuns nos serviços.

## O MERCADO DOS INFLUENCIADORES

O mercado dos influenciadores é constituído por diversos grupos de influência. Entre estes estão os accionistas, os analistas financeiros, os correctores, a comunicação social, os grupos de defesa dos consumidores, as organizações ambientalistas, os sindicatos, etc. Na verdade, cada um destes grupos pode exercer influência sobre a organização. Isto significa que o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação coerente, em especial no que respeita às relações públicas, poderá ser determinante no sucesso do modelo de *marketing* relacional desenvolvido pela empresa. Os grupos de influência mais relevantes para as organizações são quatro:

- *Mercados de influência financeiros e de investidores*

Este grupo precisa de receber comunicações regularmente, de modo a sentir confiança no direccionamento estratégico da empresa, e não se sentir surpreendido quando ocorrerem circunstâncias inesperadas. Isto é particularmente importante nos casos das organizações que estão cotadas em bolsa ou que pretendem vir a estar;

- *Mercados de influência de organizações ambientais*

Em determinados sectores industriais, como o petroquímico, mineiro e fabril, os grupos de pressão ambientalistas podem provocar sérios danos na imagem das organizações, quando estas não assumem uma postura de respeito e amizade pela natureza;

- *Mercados de influência de concorrentes*

As grandes organizações, fundamentalmente aquelas que dominam um determinado sector industrial, deverão manter uma postura de «distanciamento» e de respeito relativamente a empresas concorrentes (principalmente as de menor dimensão), pois a intriga e as campanhas de comunicação de confronto directo poderão ter repercussões sérias na sua imagem;

- *Mercados de influência políticos e reguladores*

Quando se aborda a influência destes mercados, pretende-se demonstrar a importância que alguns grupos de poder político poderão ter na vida das empresas, nomeadamente, os órgãos do Governo e ministérios, parlamentos e autarquias.

## O MERCADO DE RECRUTAMENTO

Dada a crescente competição empresarial, é cada vez mais difícil às empresas atraírem funcionários treinados, motivados e talentosos.

A realidade actual é que os recursos humanos são o factor de produção que maior valor cria na organização e do qual o seu sucesso cada vez mais depende. Também é verdade que tem vindo a competir ao departamento de recursos humanos esta complexa tarefa de atrair e reter pessoas geradoras de valor, recorrendo normalmente à imprensa, agências de recrutamento, consultores especializados, universidades e instituições de ensino superior e até mesmo ao próprio *staff* interno.

É universalmente aceite que uma organização que é capaz de criar um ambiente de trabalho positivo, com equipas motivadas e mobilizadas para os objectivos gerais da empresa, se encontra mais bem posicionada para realizar um melhor recrutamento.

Porém, o departamento de recursos humanos não tem muitas vezes em consideração a imagem que os potenciais candidatos a funcionários possuem da própria empresa, nem a imagem que a empresa pretende projectar dos seus funcionários aos clientes. Assim, a estratégia mais eficiente para atrair e recrutar as melhores pessoas passa pela:

- criação de um clima organizacional apropriado;
- comunicação dos benefícios dessa organização a potenciais empregados;
- definição do perfil de funcionário a ser recrutado que satisfaça a imagem que a empresa pretende que venha a ser projectada para os seus clientes e potenciais candidatos a funcionários.

O banco britânico First Direct, por exemplo, na selecção do pessoal de primeira linha, considera mais importantes as suas capacidades de comunicação, atenção, confiança e atitude positiva perante as dificuldades do que a sua experiência no sector bancário.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. O que entende por *marketing* de terceira vaga?
2. Por que razão o *marketing one-to-one* é necessariamente relacional?
3. Identifique os principais parceiros de negócio de uma empresa.
4. Sugira uma estratégia adequada a cada um deles.





C A P Í T U L O

# Marketing *Organizacional*

## O B J E T I V O S

- Introduzir o conceito de comprador organizacional e analisar a complexidade associada ao seu comportamento
- Expor as opções disponíveis para proceder a uma divisão do mercado organizacional
- Analisar as especificidades do *marketing business-to-business* em relação ao *marketing business-to-consumer*

*Como consumidores finais, todos nós somos especialistas em marketing business-to-consumer. Todos já fomos alvo, de uma forma ou de outra, dos esforços levados a cabo por empresas para nos induzir a escolher o seu produto; todos nós já comparámos preços e pensámos nas vantagens e desvantagens associadas à aquisição de um produto e/ou serviço que lhe esteja associado; enfim, todos somos alvo de campanhas publicitárias que suscitam o nosso interesse e curiosidade. Todas estas actividades desenvolvidas no âmbito do business-to-consumer marketing são de alguma forma visíveis para o consumidor final. No entanto, para que todo este processo seja possível e para que o produto/serviço possa finalmente ser adquirido, há toda uma série de processos e actividades invisíveis que é levada a cabo por inúmeras empresas. Neste capítulo, pretende-se expor as especificidades quer do comportamento dessas empresas enquanto entidades compradoras e vendedoras, quer das relações de marketing e de venda que se verificam entre essas empresas, e sem as quais nós, como consumidores finais, não teríamos acesso a produtos ou serviços.*

## O COMPORTAMENTO DO COMPRADOR

Qualquer organização é constituída por pessoas com diferentes interesses e experiências, pelo que se torna necessário conhecer as suas percepções e motivações. Em última instância, são os indivíduos que tomam as decisões e, portanto, as transacções implicam relações entre as pessoas que constituem as organizações.

## A RELAÇÃO DE COMPRA

As decisões de compra ao longo dos circuitos de distribuição têm por base considerações económicas que envolvem questões como a procura potencial, os níveis de inventário, a rentabilidade do produto, a disponibilidade de espaço nos expositores, etc. As exigências dos clientes industriais são, por regra, muito específicas, técnicas e altamente complexas. Por outro lado, a rentabilidade da organização que efectua a compra depende dos produtos adquiridos, da forma como são adquiridos, do momento em que o são, bem como das garantias que lhes estão associadas. Por tudo isto, o comportamento do comprador organizacional tende a ser profissional e relativamente formal.

Convém desde já esclarecer que os clientes organizacionais englobam entidades muito diversificadas, podendo ser agrupados em três grandes classes:

- organizações privadas com fins lucrativos;
- organizações da administração central, regional ou local;
- organizações sem fins lucrativos.

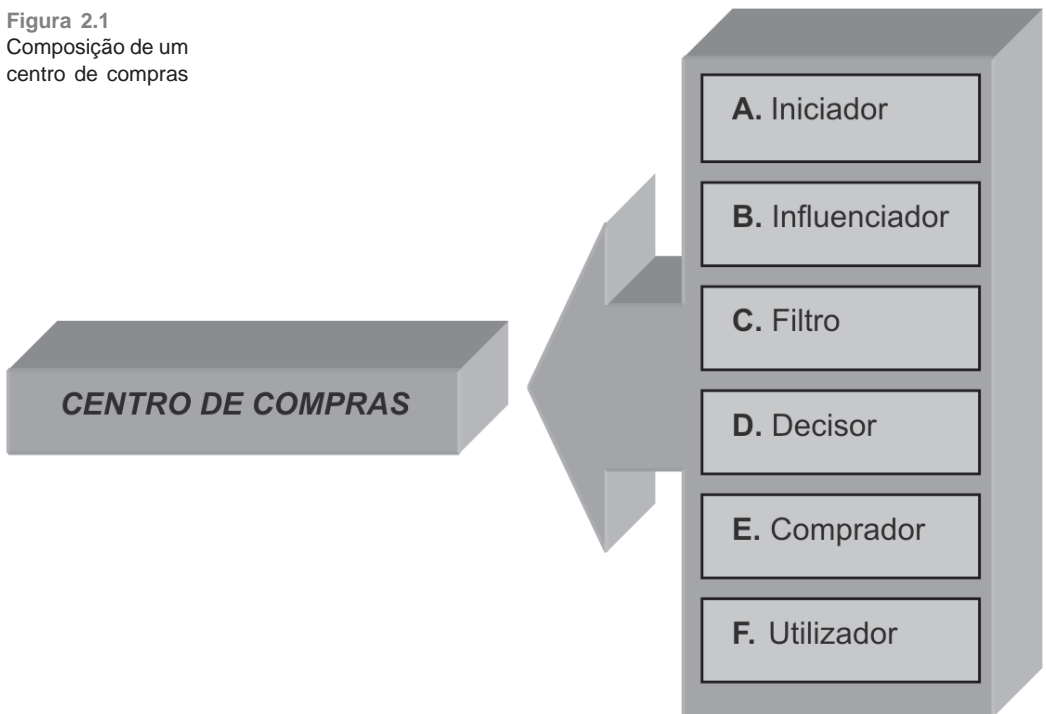
Para desenvolverem a sua actividade, os clientes organizacionais têm de interagir com outros agentes, assistindo-se com frequência ao estabelecimento de relações estáveis e duradouras com os fornecedores. Deste modo, as transacções efectuadas não tendem a ser episódios isolados mas elementos que ajudam a construir uma relação entre comprador e vendedor.

## O CENTRO DE COMPRAS

**As pessoas envolvidas nas transacções inter-organizacionais desempenham diferentes papéis e têm diferentes recursos à sua disposição para a tomada de decisões. Este conjunto de pessoas denomina-se «centro de compras».**

A sua composição varia de empresa para empresa e de compra para compra. Um centro de compras genérico é constituído pelos elementos representados na Figura 2.1.

**Figura 2.1**  
Composição de um  
centro de compras



## Iniciador

O processo de compra organizacional inicia-se com o reconhecimento de uma necessidade. Esta observação é feita pelo iniciador do centro de compras. Este elemento poderá pertencer ou não à organização, na medida em que as organizações estão normalmente sensibilizadas para as opiniões de entidades exteriores que se poderão revelar cruciais para o seu normal desenvolvimento. Os fornecedores, ou até mesmo os clientes, poderão, por exemplo, actuar como iniciadores no caso de deterem conhecimentos tecnológicos que permitam identificar determinadas necessidades da empresa vendedora que não são detectadas a nível interno.

## Influenciador

Existem determinadas empresas – ditas de referência – que exercem, voluntária ou involuntariamente, uma forte influência sobre as outras, condicionando, designadamente, as suas opções em termos de compras. Cabe aos *marketers* industriais reconhecer essas empresas, actuando sobre elas com fortes campanhas de comunicação que direccionem as suas opções de compra. Estas empresas de referência são denominadas «influenciadores externos». Existem também influenciadores internos, como, por exemplo, os responsáveis pelo controlo da qualidade. Por vezes, o seu peso é tão forte que os decisores desempenham apenas uma função burocrática.

## Filtro

Os filtros são os elementos que regulam o fluir de informação para os diferentes elementos do centro de compras. Sem informação não é possível tomar nenhuma decisão. Neste contexto, os filtros desempenham um papel crucial no processo de compra, devendo os fornecedores prestar-lhes uma especial atenção. As secretárias de direcção desempenham muitas vezes o papel de filtro.

## Decisor

Como a palavra indica, são aqueles que efectivamente têm a última palavra no processo de compra. Em geral, ocupam lugares elevados dentro da estrutura hierárquica das empresas, excepto no caso das compras de rotina e baixo valor. Por vezes, o comprador é, na

realidade, um conjunto de pessoas como, por exemplo, a gerência ou o conselho de administração. Mas, mesmo nestes casos, é habitual haver um elemento que, em última instância, tem o pelouro dos aprovisionamentos e, conseqüentemente, exerce o papel de decisor.

## Comprador

Os compradores desempenham diferentes funções, de acordo com a complexidade da compra. Caso se trate de uma compra rotineira e sem grandes especificações, o comprador é, por vezes, o único elemento do centro de compras, cabendo-lhe a tarefa de escolher o fornecedor e estabelecer os termos do contrato. Caso se trate de uma compra importante para a organização, caberá ao comprador apresentar aos restantes elementos do centro de compras as diferentes opções de fornecimento. Um director financeiro é um caso típico de comprador organizacional.

## Utilizador

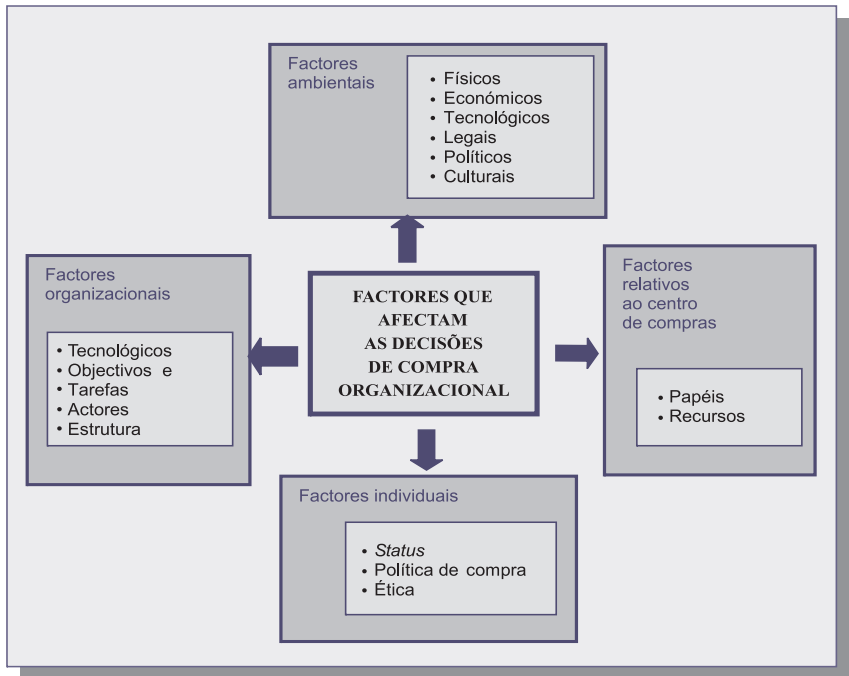
Não são raros os casos em que o utilizador tem um papel reduzido no processo de compra organizacional. Um operário que labora directamente com uma máquina é um exemplo de um possível utilizador. Contudo, não se pode deixar de reconhecer que muitas vezes os utilizadores são o elemento do centro de compras com mais condições para especificar as características do produto ou serviço a adquirir, podendo mesmo chegar a desempenhar o papel de decisor, ao contribuir para a escolha de determinado fornecedor.

Em suma, as organizações têm à sua disposição uma série de recursos, nomeadamente informação e conhecimento técnico, que lhes permite tomar decisões. Aquelas que prestam uma maior atenção à pesquisa de compras são, tendencialmente, mais independentes dos fornecedores no que toca à obtenção de informação e têm mais facilidade na avaliação das opções de compra.

## FACTORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DO COMPRADOR

O processo de compra e as decisões que lhe são inerentes têm subjacentes toda uma série de factores relacionados com a própria entidade compradora ou com as entidades que com que ela se relacionam. A Figura 2.2 resume os diferentes factores que afectam as decisões de compra organizacional.

**Figura 2.2**  
O processo  
de compra  
organizacional



## Factores ambientais

Englobam uma série de aspectos relativos aos contextos físico, económico, tecnológico, legal, político e cultural.

## Factores organizacionais

Incluem-se nesta classe todos os factores ligados à própria organização, designadamente a tecnologia, a política de compras, a estrutura organizacional da empresa e as próprias organizações envolvidas.

## Factores relativos ao centro de compras

O fornecedor tem de ter plena consciência dos recursos disponíveis e dos papéis desempenhados pelos diferentes elementos do centro de compras, devendo abordar cada elemento de acordo com a sua função e importância.

## Factores individuais

Por último, há que salientar que, em última instância, não é a organização em si que procede às compras, mas sim os indivíduos que a

compõem. Como tal, as suas motivações e necessidades têm de ser devidamente compreendidas, na medida em que podem afectar fortemente o processo de compra. Factores como o modo de negociar do comprador e a sua ética são aspectos a não desprezar.

## SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS ORGANIZACIONAIS

Muito poucas são as empresas com capacidade para actuarem com sucesso em todo mercado. Normalmente, as empresas direccionam os seus esforços para determinados segmentos.

**Um segmento de mercado é uma parte do mercado constituída por um conjunto de clientes (actuais ou potenciais) com características relativamente homogéneas.**

O desenvolvimento de uma estratégia de segmentação envolve essencialmente duas fases:

- Segmentação propriamente dita;
- Escolha dos segmentos-alvo.

### SEGMENTAÇÃO PROPRIAMENTE DITA

Segmentar um mercado significa, em primeiro lugar, dividi-lo em grupos de clientes com características relativamente homogéneas. Para isso, é necessário identificar critérios de segmentação. Existindo, *a priori*, múltiplos critérios possíveis, tem sido corrente a sua sistematização em diversas categorias. Uma das classificações mais difundidas para mercados de consumo baseia-se em quatro grandes critérios:

- *Geográficos* (país/região, dimensão do agregado populacional, clima, etc.);
- *Demográficos* (sexo, idade, nível de rendimento do agregado familiar, etc.);
- *Psicográficos* (estilo de vida, personalidade, etc.);
- *Comportamento face ao produto* (hábitos de utilização, grau de fidelização, benefícios procurados, etc.).

No domínio do *business-to-business*, dada a especificidade quer dos produtos quer dos actores envolvidos, é habitual ter em linha de conta aspectos relativos ao processo de compra e à própria estratégia das empresas. Assim, para além dos geográficos, é vulgar a utilização de critérios *sectoriais*, *organizacionais* (dimensão da empresa, tecnologia usada, etc.), *estratégicos* (estratégia competitiva adoptada, etc.), *relativos ao processo de compra* (dimensão das encomendas, nível de centralização/descentralização da decisão de compra, etc.) e outros.

### EXEMPLO 1 PT COMUNICAÇÕES – SEGMENTAÇÃO DO MERCADO POR DIMENSÃO DO CLIENTE

«O Grupo PT considera: “ser oportuna uma divisão mais fina, criada a partir da divisão dos clientes corporativos em dois *clusters*: PME e grandes contas empresariais. Essa segmentação mais fina justifica-se em virtude da existência de diferenças significativas na utilização final

aliada à ocorrência de pressões competitivas criadas por mercados conexos que deverão ser analisados 3 grupos de utilizadores distintos: residenciais, PME e grandes contas empresariais.”

[...] Para o Grupo PT, as PME e os grandes clientes caracterizam-se da seguinte forma [...]:

SEGMENTOS EMPRESARIAIS			
	Facturação média anual	Facturação anual do total de clientes	Peso dos Dados no total da facturação de cada cliente
Grandes Empresas	> 1 Milhão Euros	40 Milhões Euros	60%
PMEs	10 Mil Euros	—	10%

Fonte: Resposta da PT à Consulta Pública

[...].»

A eventual necessidade de definir os segmentos propostos pelo Grupo PT reside em eventuais diferenças nos seguintes níveis:

- «serviços corporativos» prestados;
- canais de venda utilizados; e
- tarifários a aplicar a cada segmento.

No que diz respeito aos «serviços corporativos» prestados, «as ofertas dos operadores às Grandes Empresas constituem, normalmente, ofertas integradas de soluções de telecomunicações de voz e dados, sistemas de informação, Internet, comércio electrónico, *outsourcing* de redes, entre muitos outros. [...] Os restantes intervenientes no mercado poderão ter critérios distintos para

classificação dos respectivos clientes, em função da sua dimensão, da existência de acordos, entre outros».

Quanto aos canais de venda, «segundo informação do Grupo PT, o segmento das grandes contas empresariais caracteriza-se por um atendimento especializado por gestores de conta que controlam em média 4-5 clientes e realizam a adaptação da oferta às necessidades do cliente. Segundo a mesma entidade, o segmento das PME caracteriza-se por ter um atendimento via força de vendas PME com uma carteira média de 100 a 200 clientes que promovem planos de preços padronizados».



Finalmente, «no que diz respeito à discriminação tarifária, o Grupo PT considera que a elevada concorrência entre os operadores no segmento das grandes contas conduziu ao lançamento de propostas tarifárias individualizadas com margens reduzidas, enquanto que no segmento das PME a diferenciação de preços não é tão frequente e a maioria dos clientes utiliza ofertas da PTC».

«Utilizando a definição do mercado do produto e o critério de selecção de Grandes Clientes e PME definido pela PT, verifica-se que a satisfação das necessidades dos grandes

clientes envolve soluções em pacote que incluem serviços de telecomunicações publicamente disponíveis num local fixo. Identificaram-se também canais de venda e modelos de determinação dos preços dos serviços distintos para estes serviços e para estes clientes.»

Por razões de diversa ordem, a Anacom não concordou com esta proposta de segmentação apresentada pela PT Comunicações.

Fonte: Anacom – Autoridade Nacional de Comunicações  
<http://www.anacom.pt/template12.jsp?categoryId=99659>

## EXEMPLO 2

### AMCOR FLEXIBLES – SEGMENTAÇÃO DO MERCADO POR UTILIZAÇÃO FINAL DO PRODUTO A EMBALAR

**A** Amcor Flexibles faz parte do grupo Amcor, que constitui um dos maiores produtores mundiais do mercado de embalagens. O grupo concentra os seus esforços em determinados segmentos seleccionados do mercado total de embalagens, nomeadamente nos mercados de embalagens plásticas (embalagens flexíveis e rígidas, e nesta última só actua na área do PET) e de cartão.

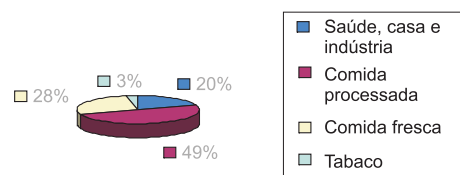
No segmento de mercado de soluções para embalagens flexíveis, a Amcor Flexibles produz película plástica (exemplo dos sacos plásticos) e embalagens flexíveis (exemplo dos pacotes de batatas fritas ou de arroz). Esta empresa segmenta o seu mercado total de acordo com a natureza da indústria a que se destinam as suas embalagens, ou seja, de acordo com a utilização final dos produtos a que se destinam as embalagens (Figura 2.3). Desta forma, a Amcor Flexibles definiu quatro segmentos principais de mercado e estes subdividem em várias categorias (apresentadas de seguida e entre parênteses):

- comida fresca e bebidas (inclui carne, peixe, pão e lacticínios);
- comida processada (abrange comida

*snack*, guloseimas, café e refeições pré-preparadas);

- saúde, casa e indústria (relativa a aplicações médicas, fornecimento a hospitais, farmácia e produtos de cuidado pessoal e doméstico);
- tabaco.

Amcor Flexibles  
 Procura europeia por utilização final



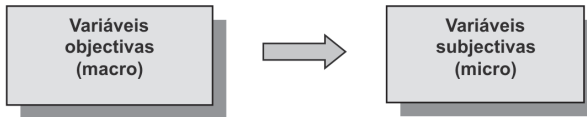
**Figura 2.3**  
 Segmentação do mercado pela Amcor Flexibles

A nível europeu, a empresa detém 40 fábricas espalhadas por 15 países, cada uma especializada num único segmento de mercado, produzindo apenas para esse segmento. Em Portugal, a Amcor Flexibles detém duas unidades fabris, uma especializada em comida fresca e outra em produtos relacionados com saúde.

Fonte: Brochuras institucionais do Grupo Amcor e Amcor Flexibles

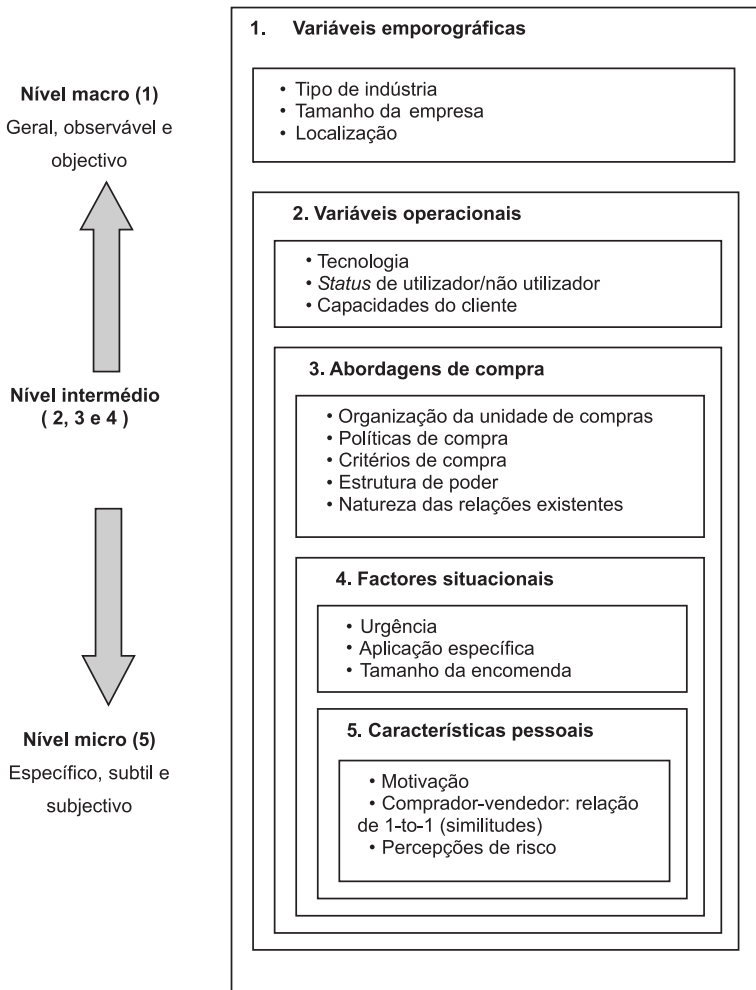
No domínio do *business-to-business* deve-se proceder a um processo de segmentação multipasso, que consiste no recurso, em primeiro lugar, a variáveis mais objectivas e, se necessário, já numa segunda fase, a variáveis de cariz mais subjectivo (Figura 2.4).

**Figura 2.4**  
Macro e micro-segmentação



Com efeito, a compra organizacional, envolvendo um conjunto de actores que interagem numa unidade de decisão, é, por regra, muito mais complexa do que a compra de um bem de consumo. Por essa razão, o próprio processo de segmentação tende também a ser mais complexo e sofisticado.

**Figura 2.5**  
Critérios de segmentação de mercados *business-to-business*



As bases utilizadas para a segmentação de mercados *business-to-business* podem ser muito variadas. É usual a sua decomposição em três níveis (Figura 2.5).

## Macrossegmentação

Pela macrossegmentação obtém-se os denominados segmentos de mercado tradicionais e não comportamentais, definidos pelo tipo de organização, tamanho, etc. As bases apontadas podem, por vezes, ser suficientes para explicar o comportamento das empresas. Neste caso, não é necessário passar à análise de outras bases, nomeadamente das intermédias. A macrossegmentação é efectuada com variáveis denominadas «emporográficas» (*emporium* significa local de comércio).

## Segmentação intermédia

Para se proceder à segmentação intermédia recorre-se a três grupos de variáveis:

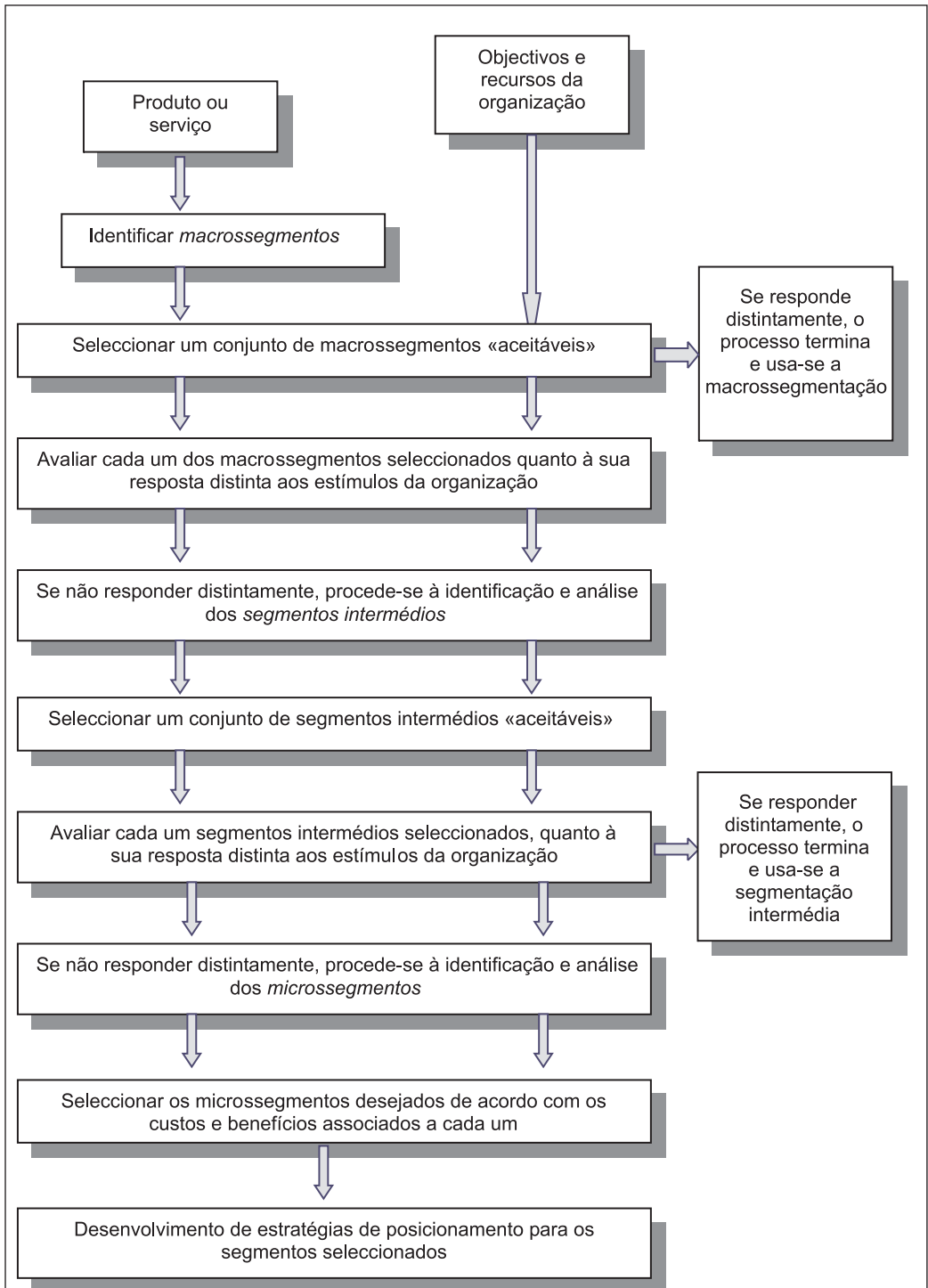
- *Operacionais*, como a tecnologia utilizada e as competências dos clientes;
- *Abordagens de compra*, que incluem essencialmente os aspectos relativos ao processo de compra;
- *Factores situacionais*, como a dimensão e as características das encomendas.

## Microssegmentação

A nível da microssegmentação analisam-se os grupos e indivíduos do centro de compras, o seu estilo de tomada de decisão, a sua sofisticação técnica e a sua atitude face ao risco. A obtenção de dados é mais complexa, uma vez que se trata de variáveis comportamentais. A força de vendas desempenha aqui um papel fundamental para a recolha deste tipo de informação.

### NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO PROCESSO SEQUENCIAL DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS ORGANIZACIONAIS

A segmentação de mercados organizacionais segue um processo que, envolvendo vários passos, pode ser descrito sequencialmente, tal como mostra a Figura 2.6.

**Figura 2.6**

Processo sequencial de segmentação de mercados organizacionais

Em suma, a segmentação de mercados *business-to-business* é geralmente mais complexa do que no caso dos mercados de consumo. Neste sentido, as empresas devem proceder a uma abordagem sequencial, começando pelas variáveis não comportamentais e utilizando critérios mais subjectivos apenas e quando a sua utilidade for manifesta.

#### NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO BENEFÍCIOS DA SEGMENTAÇÃO

A segmentação dos mercados tem uma importância crucial, pois:

- possibilita uma análise de oportunidades mais eficaz;
- é a base de todo o processo de *targeting* (i.e., selecção dos segmentos-alvo);
- permite o desenvolvimento de um posicionamento competitivo (Figura 2.7).

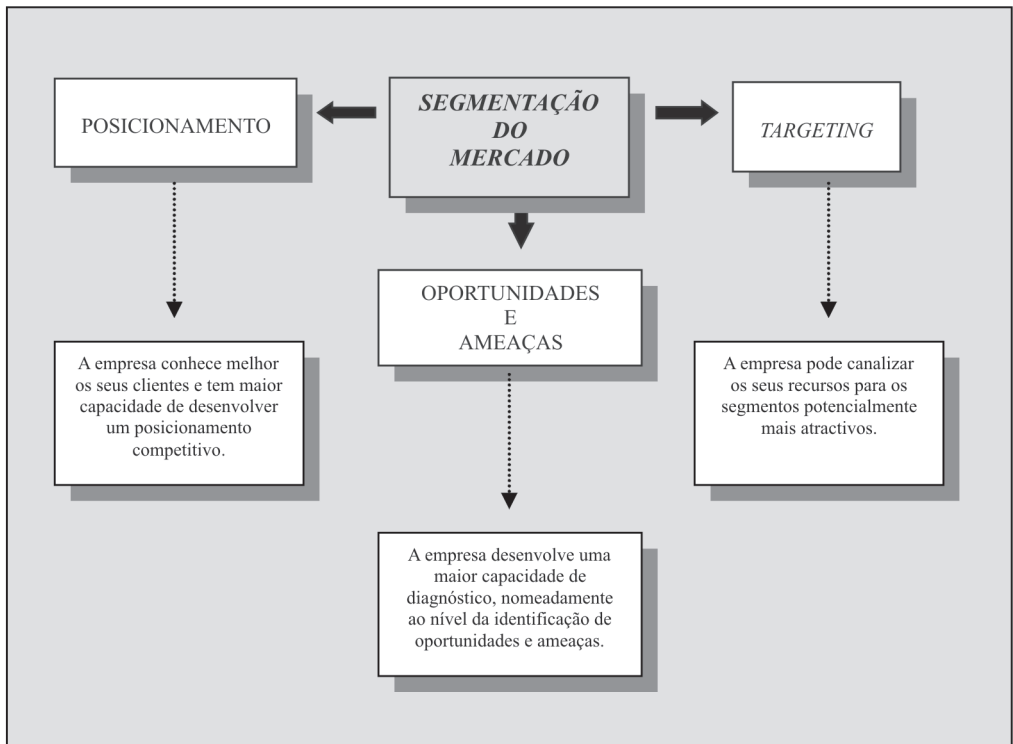


Figura 2.7  
Segmentação de mercados

## ESCOLHA DOS SEGMENTOS-ALVO

Uma vez segmentado o mercado, a empresa deverá seleccionar os segmentos em que pretende actuar. Dependendo de uma multiplicidade de factores, devem-se, no entanto, realçar dois que, pela sua rele-

vância, assumem um papel crucial nesta fase: as aptidões e os recursos da empresa e as características dos vários segmentos. Concretamente, recomenda-se que cada empresa se tente posicionar em segmentos que sejam simultaneamente atractivos e para os quais possua vantagens competitivas.

Acrescente-se ainda que, caso se trate de uma pequena unidade económica, é importante tomar igualmente em consideração o posicionamento das unidades de maior dimensão – isto é, onde estão e como actuam. Isto não quer dizer que as empresas de menor dimensão tenham necessariamente que «fugir» das maiores. Contudo, parece razoável evitar o confronto directo apostando, nomeadamente, em nichos de mercado que, pelas suas próprias características, não sejam tão atractivos para as grandes empresas.

Segmentado o mercado e seleccionados os segmentos onde pretende actuar, a empresa deve então estabelecer o modo como irá operar neles. Por outras palavras, há que definir um conceito de posicionamento assente num conjunto de características relevantes que permitam que a sua oferta ocupe uma posição distintiva junto do público que se pretende atingir. É, portanto, a partir daqui que faz sentido falar no conjunto de ferramentas de *marketing* de que cada empresa dispõe para tentar prosseguir os seus objectivos dentro de cada um dos segmentos-alvo. Existindo dezenas de elementos que poderão fazer parte desse conjunto, algumas das variáveis serão analisadas na secção seguinte: produto, preço, comunicação e distribuição. No entanto, e como será exposto, o mercado organizacional não se gere por processos de acção mas sim de interacção, sendo que todas as actividades das empresas são de alguma forma interdependentes.

## A GESTÃO DE RELAÇÕES

São várias as características comuns ao *marketing* vocacionado para o *business* e para o *consumer*: ambos fazem parte de um processo único que conduz a uma compra pelo consumidor final, ambos requerem conhecimentos relativamente às necessidades dos seus clientes, ambos pressupõem uma adaptação da sua actividade e o desenvolvimento ou aquisição de recursos por forma a satisfazer os clientes e, *last but not least*, ambos tentam influenciar comportamentos tendo em vista a obtenção de lucros.

No entanto, existem também muitas diferenças entre as duas vertentes de *marketing*, nomeadamente em termos de complexidade. Segue-se, de uma forma breve e esquemática, uma apresentação das principais diferenças no que diz respeito às variáveis produto, preço, distribuição e comunicação (Figura 2.8).

**Figura 2.8**  
A especificidade  
do *marketing*  
*business-to-*  
*-business*



A gestão destas variáveis do *business-to-business* tem especificidades que as distinguem do *business-to-consumer*. Há, no entanto que realçar que, e tal como já foi referido anteriormente, existe uma diferença fundamental entre as duas vertentes do *marketing*: o processo de interacção. Significa isto que estas variáveis nunca poderão ser geridas exclusivamente por uma só empresa,

estando sempre dependentes das reacções e interacções das organizações da envolvente. O resultado de qualquer estratégia delineada e implementada por uma empresa dependerá inevitavelmente de comportamentos e decisões externas, ou seja, das actividades das outras empresas. Desta forma, a rede de empresas envolvente, que inclui clientes, fornecedores, concorrentes e outros, encerra não só oportunidades mas também ameaças para a actividade da empresa. Como tal, a sua existência deve ser ponderada e a compreensão dos seus mecanismos não deve ser descurada. Ao adoptar uma perspectiva de rede, a empresa consegue evitar perigos associados ao *marketing* organizacional desenvolvendo práticas no sentido de:

- adaptar a sua oferta à diversidade do mercado, evitando a perspectiva-padrão de uma mera gestão unilateral e irreal de variáveis de *marketing mix*;
- compreender melhor as necessidades dos seus clientes, evitando situações em que tentaria oferecer soluções inapropriadas;
- conduzir a uma situação de continuidade da relação, evitando situações de venda esporádica e oportunista.

Assim, e voltando à comparação entre os *marketings business-to-business* e *business-to-consumer*, mais importante do que as diferenças das variáveis enunciadas é o carácter relacional do *marketing* organizacional, carácter esse que se tem vindo a alargar ao *marketing* de consumo.

Tendo em linha de conta o que foi exposto nos capítulos 1 e 2, conclui-se que uma organização que pretenda, no âmbito do *e-business*, administrar com eficácia e eficiência as relações com os seus parceiros de negócio, tem de ter um conhecimento adequado de duas das grandes tendências que actualmente se fazem sentir a nível do *marketing*:

- a crescente individualização do modo como as empresas se relacionam não só com os seus clientes mas também, em geral, com os *stakeholders*;
- a cada vez maior relevância do *business-to-business* no mundo dos negócios.

Neste contexto, duas expressões traduzem, respectivamente, os dois grandes eixos orientadores dos capítulos que se seguem:



**1-to-1**

e

**B2B**

Em ambos os casos a importância do comércio electrónico é inquestionável, como a seguir se verá.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. Que principais factores poderão influenciar a decisão final de um comprador organizacional?
2. O que entende por segmentação de mercados organizacionais?
3. Quais as principais diferenças entre o *marketing business-to-business* e o *marketing business-to-consumer*?
4. Ao adoptar uma perspectiva de rede, a organização evita determinados perigos associados às práticas típicas de *marketing* organizacional. Enumere, exemplificando, quais as práticas a evitar.



# *Gestão de Relações com Clientes*

## O B J E C T I V O S

- Evidenciar a importância da fidelização de clientes
- Fornecer uma visão integrada da gestão de relações com clientes
- Evidenciar os factores críticos de sucesso do *marketing* relacional
- Introduzir o conceito de CRM – *customer relationship management*

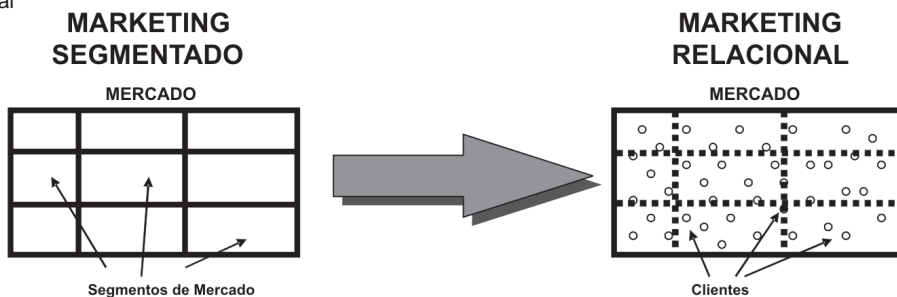
*Para desenvolver a sua actividade, qualquer empresa é obrigada a estabelecer relacionamentos, não só com clientes e fornecedores, mas também com concorrentes, bancos, organismos estatais, sindicatos, associações empresariais, etc. No caso particular dos clientes, os relacionamentos constituem uma espécie de compromisso entre quem vende e quem compra.*

*Estando o marketing a tornar-se mais interactivo, colocam-se novos desafios aos gestores empresariais (Figura 3.1). Três ideias merecem um destaque especial:*

- *a o investimento em relações;*
- *a fidelização dos clientes;*
- *a gestão da carteira de clientes;*
- *as tecnologias de informação e comunicação de suporte.*

*O objectivo das secções seguintes é ajudar os profissionais a formular e implementar programas de acção que aumentem o grau de satisfação dos clientes, reforcem o nível de fidelização e, last but not least, previnam a erosão das margens, ou, se possível, contribuam para um incremento da capacidade lucrativa da empresa.*

**Figura 3.1**  
Os desafios  
do marketing  
relacional



### IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

- ✓ Economias de Escala e de Gama
- ✓ Vender
- ✓ Quota de Mercado

- ☑ Investimento em Relações
- ☑ Fidelizar
- ☑ Carteira de Clientes

**Tecnologias de  
informação e comunicação**

## O INVESTIMENTO EM RELAÇÕES

É vulgar ouvir-se dizer que é necessário que as empresas adoptem uma postura activa no mercado. Com isso pretende-se realçar o facto de a falta de dinâmica empresarial ser um entrave à competitividade. No entanto, começa a tornar-se cada vez mais claro que não basta as empresas terem capacidade para agir – mais do que isso, é fundamental que saibam interagir.

Assumindo o *marketing* relacional uma importância crescente, os conceitos de economias de escala e de gama, que se encontram intimamente ligados ao *marketing* de massas e segmentado, tendem a perder peso, tornando-se mais relevante a noção de investimento em relações. Investir num relacionamento estável e estreito com clientes pode, por exemplo, dar origem a retornos significativos em termos de redução de custos administrativos e de *stock*, simplificação da actividade de planeamento, melhores condições de compra, etc.

Por outras palavras, enquanto o retorno de uma venda pontual se resume praticamente ao valor da transacção efectuada, já a rentabilidade de uma relação estável e duradoura com um cliente vai muito para além do valor das vendas, uma vez que também inclui ganhos de eficiência e eficácia decorrentes de uma melhor coordenação de tarefas, de uma eventual partilha de recursos e de um clima de confiança entre as partes, que, em última instância, tende a reduzir os custos de transacção.

É neste âmbito que tem vindo a aumentar a importância atribuída àquilo que é vulgar designar-se *lifetime value*.

**O *lifetime value* (LTV) é o valor de um cliente medido em função dos lucros que ele gera ao longo do seu relacionamento com a empresa.**

### NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO O VALOR DOS CLIENTES

**O**s clientes são um dos activos mais valiosos de qualquer empresa. O valor de um cliente é composto por duas parcelas:

#### Valor actual

É o LTV (*lifetime value*) corrente do cliente.

Cada cliente é diferente e representa um valor diverso para a empresa. O LTV traduz o

valor estimado corrente do cliente baseado no seu rendimento esperado. Reflecte o fluxo de lucros futuros que um dado cliente pode gerar, devidamente descontados para o momento actual. O cliente transfere valor para a empresa, não só pelo pagamento das suas compras, mas também pelas referências que transmite sobre outros potenciais clientes e

pela ajuda que fornece na concepção de novos produtos. Este cálculo é essencial para o lançamento de programas de *marketing* diferenciados por clientes.

### Valor estratégico

É o valor potencial do cliente.

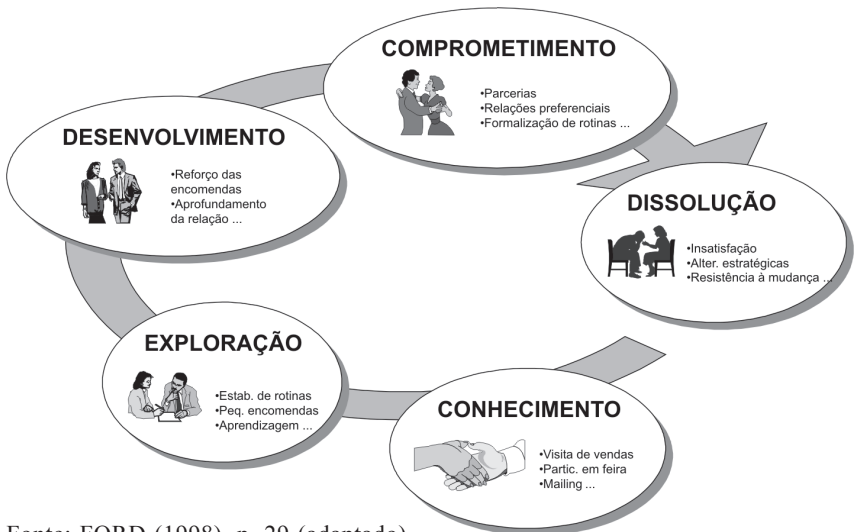
Traduz o potencial que um cliente representa a longo prazo para a empresa caso esta aumente o potencial do cliente ao seu máximo pelo desenvolvimento de uma estratégia de

*marketing*. Esse crescimento pode ocorrer pelo facto de a empresa conseguir atrair clientes da concorrência ou por os actuais clientes alterarem o seu comportamento ou verem as suas necessidades aumentadas. Para determinar este valor estratégico, a empresa tem de desenvolver mecanismos de interacção com os clientes, pelos quais estes lhe transmitam as suas expectativas, designadamente em termos do produto que pretendem, quando e em que condições.

É, aliás, neste contexto que se fala no ciclo de vida de uma relação, geralmente constituído por cinco fases (Figura 3.2):

- Conhecimento;
- Exploração;
- Desenvolvimento;
- Comprometimento;
- Dissolução.

**Figura 3.2**  
Ciclo de vida  
de uma relação



Fonte: FORD (1998), p. 29 (adaptado)

A gestão de cada uma destas fases tem especificidades próprias. Por exemplo, enquanto a primeira (o conhecimento) ocorre quando cada uma das partes – *i. e.*, empresa e cliente – tomam conhecimento uma da outra através de uma visita de vendas, da participação numa

feira, de um *mailing*, etc., já a fase da exploração é essencialmente de descoberta. Aqui, cada uma das partes procura aprofundar a informação que tem sobre a outra, sem, contudo, assumir grandes compromissos futuros. As técnicas de *marketing* adequadas a esta fase procuram incentivar a experimentação, através de amostras, provas, garantias de retoma, pacotes promocionais, etc.

## FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

A implementação de uma estratégia de *marketing one-to-one* assenta numa ideia-chave:

**É preferível fazer bons negócios com (eventualmente) menos clientes do que fazer maus negócios com muitos clientes.**

Esta simples frase tem duas implicações importantes:

- Por um lado, cada cliente deve ser encarado como um caso específico, com características, necessidades e expectativas próprias. Como tal, deverá ser objecto de um tratamento individualizado;
- Por outro, a individualização da relação é uma forma de diferenciar a actuação e, consequentemente, de acrescentar valor. Neste sentido, ela representa uma oportunidade para as empresas reforçarem a sua capacidade competitiva.

## SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Estas preocupações não significam que se deve considerar a segmentação dos mercados ultrapassada e sem nenhuma utilidade prática. Nada de mais errado. A segmentação mantém exactamente todo o seu potencial enquanto ferramenta de gestão. O que acontece é que, quando se procura implementar uma política de *marketing* individualizado, não basta segmentar o mercado. É preciso ir mais além. É preciso ir ao encontro de necessidades e expectativas individuais – e até, se possível, superá-las. Neste domínio há dois conceitos-chave que condicionam toda a política de *marketing*:

- Interactividade;
- «Customização».

Todo o processo de adaptação – leia-se, aos clientes, e não ao mercado – passa por um esforço permanente de exceder as expectativas individuais em termos destes dois parâmetros. Isto significa:

1. Implementar processos de produção e distribuição que permitam o maior grau possível de adaptação do produto sem, todavia, descurar os requisitos de eficiência (principalmente a nível das economias de escala);
2. Acrescentar valor e diferenciar a oferta através de serviços de suporte (garantias, assistência pós-venda, atendimento, etc.);
3. Reforçar o papel central das marcas enquanto variável do *marketing mix* – em detrimento da posição de destaque que tradicionalmente o produto vem assumindo;
4. Apostar em formas de distribuição assentes não só em novas tecnologias de informação (como é o caso do comércio electrónico) mas também no comércio de retalho especializado, em que o atendimento personalizado é um dos factores de sucesso.
5. Basear as acções de comunicação em meios cada vez mais dirigidos a microsegmentos (ou, no limite, clientes) e com uma forte componente interactiva.

A fidelização dos clientes, sendo uma peça central do *marketing* relacional, levanta novas questões aos responsáveis comerciais:

- Como seleccionar os clientes – e não os segmentos de mercado – de forma a assegurar um relacionamento estável, duradouro e vantajoso para ambas as partes?
- Como fidelizar os clientes?
- Como utilizar os actuais clientes para angariar novos clientes?
- Como individualizar a relação de forma a maximizar o valor para a empresa?

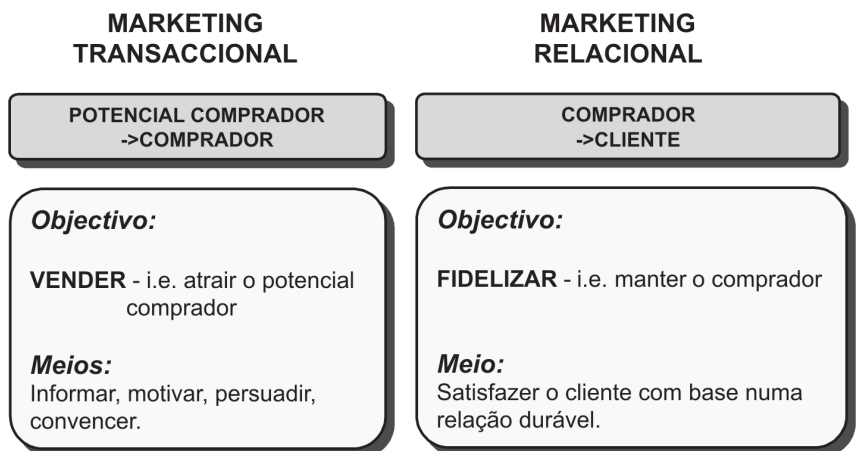
São numerosos os estudos que confirmam a importância da fidelização. Por exemplo, segundo a Bain & Company, um aumento de 5% na lealdade dos clientes traduz-se num aumento de 60% dos lucros. Isto significa algo muito simples: clientes leais tendem a ser muito mais rentáveis do que meros compradores ocasionais. Isto tende a acontecer por várias razões:



- Primeiro, porque os clientes tendem a comprar maiores quantidades não só dos produtos e serviços que vêm adquirindo, mas também de outros. O *cross-selling* resulta fundamentalmente do conhecimento que têm dos outros produtos da empresa;
- Depois, porque os clientes estão familiarizados com os produtos e serviços da empresa, torna-se mais fácil e mais barato lidar com eles;
- Em terceiro lugar, porque provavelmente já ajustaram a sua forma de agir ao perfil da empresa vendedora;
- Por outro lado, porque se tornam menos sensíveis ao factor preço, os clientes podem inclusivamente estar dispostos a pagar um preço *premium*, dadas as vantagens de que usufruem;
- Depois, porque, contribuindo para a promoção «boca-a-boca», são um elemento de atracção de novos clientes; e
- Finalmente, porque tendem a ser menos sensíveis aos apelos da concorrência.

Repare-se que o *marketing*, tal como é tradicionalmente encarado, se encontra muito virado para as vendas (Figura 3.3). Refira-se, a título de exemplo, todas as técnicas ligadas à acção comercial *strictu sensu*, que vão desde a informação do potencial comprador sobre o produto até ao seu convencimento com o objectivo de realizar uma venda.

**Figura 3.3**  
*Marketing transaccional versus marketing relacional*



Ora, assegurar uma transacção pontual é muito pouco. Mais importante é realizar muitas vendas, durante muito tempo, a compradores fidelizados. É neste âmbito que faz sentido distinguir um cliente satisfeito de um cliente encantado:

**Um cliente satisfeito é aquele que adquiriu um produto ou serviço que corresponde àquilo que esperava.**

**Um cliente encantado é aquele cujas expectativas foram superadas.**

A grande arma para fidelizar um cliente é, portanto, encantá-lo, *i. e.*, ter uma actuação que exceda aquilo que ele esperava. Como se afirma num relatório da Rank Xerox, a probabilidade de um cliente encantado voltar a comprar os nossos produtos é seis vezes maior do que um cliente simplesmente satisfeito.

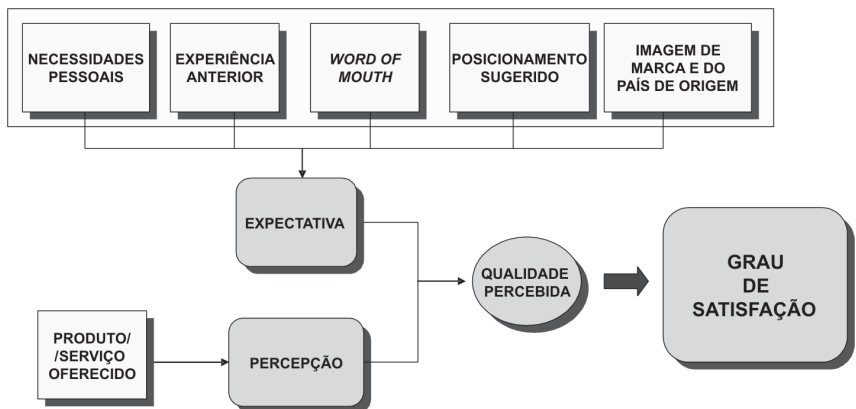
Do ponto de vista do *marketing*, a satisfação de um cliente não resulta apenas da qualidade técnica do produto ou serviço que lhe é oferecido, nem tão-pouco da percepção que ele tem sobre essa qualidade.

**Do ponto de vista do *marketing*, a satisfação do cliente resulta da comparação que ele faz das expectativas que tinha quanto ao produto ou serviço com a percepção da sua qualidade (Figura 3.4).**

As expectativas dos clientes decorrem fundamentalmente de cinco factores:

- As necessidades pessoais;
- A experiência anterior;
- As referências que foram dadas sobre essa marca;
- O posicionamento sugerido pela marca; e
- A imagem da marca e do seu país de origem.

**Figura 3.4**  
Determinantes  
da satisfação  
dos clientes



Um factor fundamental de sucesso é o processo de interacção ser não apenas personalizado mas também contínuo. Ao aperceberem-se de que o valor que obtêm da relação com a empresa está a aumentar, os clientes estarão dispostos a investir na relação, fomentando laços de cooperação. Apenas uma relação deste tipo, assente numa base de confiança, poderá captar a lealdade dos clientes.

## PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

A par da gestão da qualidade, que, numa perspectiva de *marketing*, envolve como se viu considerações a nível da satisfação dos clientes, é ainda possível utilizar formas de recompensar a lealdade.

**Programas de fidelização são técnicas de suporte que visam aumentar o grau de lealdade dos clientes, recompensando-os pelo facto de se manterem fieis à empresa ou à marca.**

Os programas de fidelização podem assumir uma variedade de formas, que vão desde os cartões-cliente envolvendo múltiplas parcerias até simples esquemas de acumulação de pontos. A Figura 3.5 ilustra alguns desses programas, actuais e passados.

Figura 3.5  
Programas de  
fidelização



Estes esquemas de fidelização devem ser construídos sobre hábitos de compra já existentes, não devendo ser usados como uma forma de alterar comportamentos.

Esta estratégia implica por parte da empresa um empenhamento contínuo de recursos e esforços. Caber-lhe-á encontrar formas de servir os seus clientes, de modo individualizado, assegurando que os melhores clientes são os mais contemplados com este tipo de serviços. Mesmo depois de implementada, a estratégia terá de ser permanentemente inovada para não se perder a vantagem alcançada.

Os programas de fidelização dividem-se nas seguintes categorias principais: programas singulares e com parcerias.

## Programas singulares

Trata-se de esquemas de recompensa da fidelização cujos benefícios para os clientes não envolvem outras entidades para além da empresa que os concede.

O cartão de fidelidade dos hipermercados Jumbo (Figura 3.6) é um exemplo típico de como, com base numa mera acumulação de pontos obtidos em função das compras realizadas (que podem ser trocados por prémios) se procura reter clientes, recompensando a lealdade.

Figura 3.6  
Cartão Jumbo



## Programas com parcerias

Como o próprio nome indica, trata-se de programas, regra geral mais sofisticados do que os anteriores, que envolvem outras entidades na concessão de benefícios.

Exemplos deste tipo de programas podem ser encontrados em áreas de negócio tão diversificadas como a venda de combustíveis ou a banca. A Galp e a BP desenvolveram programas de fidelização que, contrariamente ao cartão do Jumbo, envolvem parceiros que, de um modo mais activo, potenciam de forma significativa os benefícios para os clientes. Cite-se, a título ilustrativo, o ClubSmart da Shell (Figura 3.7), que agrega ao seu cartão Smart uma vasta rede de organizações, que vão desde a Pizza Hut, a Kentucky Fried Chicken e a Pans & Company (na área da restauração), até à Multicare e OK! Teleseguro (na área seguradora), passando pela Golden City, o AMC, a Agência Abreu, a Choice Hotels, o Club Med, as Pousadas de Portugal, o Zoo de Lisboa, as livrarias Bertrand, a Singer, o Inatel, etc.

Figura 3.7  
ClubSmart  
da Shell



Também na banca de retalho se tem vindo a utilizar de forma crescente mecanismos que procuram recompensar a lealdade através de benefícios que se traduzem em descontos, *vouchers*, sorteios, prémios, etc.

## Implementação de um programa de fidelização

De uma forma sintética, a implementação de um programa de fidelização envolve essencialmente sete fases:

### 1. *Segmentação do mercado*

A segmentação do mercado é baseada, com frequência, em factores de natureza psicográfica. O seu objectivo é potenciar os efeitos da retenção dos clientes;

### 2. *Rede de parceiros*

A escolha dos eventuais parceiros envolvidos no programa depende fundamentalmente da sua capacidade de acrescentarem valor aos benefícios a conceder aos clientes;

### 3. *Pacotes de benefícios*

O pacote de benefícios deve ter um valor, percebido pelos clientes, que supere o «custo» de se manterem fiéis à marca;

### 4. *Esquema de benefícios*

O esquema de obtenção de benefícios deve ser transparente, lógico e simples do ponto de vista do cliente. É importante ter em conta que os clientes não são, em geral, especialistas em métodos quantitativos;

### 5. *Comunicação eficaz*

Primeiramente, há que desenvolver uma acção de comunicação de *marketing* dirigida para dentro da organização (*marketing* interno) e só numa segunda fase tendo como público-alvo os clientes (*marketing* externo);

### 6. *Renovação dos benefícios*

Há que renovar periodicamente os benefícios para os clientes, de forma a conseguir que estes mantenham o interesse no programa de fidelização;

### 7. *Monitorização*

A avaliação regular deve comparar as vantagens do programa para a empresa (*i. e.*, os ganhos em termos de retenção de clientes) com os custos dos benefícios concedidos bem como com as despesas de gestão do próprio programa (despesas administrativas, de comunicação, etc.).

## GESTÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES

O sucesso empresarial assenta cada vez mais em melhores negócios com os clientes existentes e não numa mera acumulação de compradores. Os termos «comprador» e «cliente» aparecem aqui na sua verdadeira acepção: um cliente é mais do que um comprador, é um comprador fidelizado. Desta forma, é a carteira de clientes, e não a quota de mercado, que se torna no grande indicador de posicionamento estratégico das empresas. É que do mesmo modo que qualquer investidor bolsista sabe que a sua situação não decorre apenas do montante total investido, mas principalmente do portfólio de títulos que possui, também no âmbito do *marketing* se devem ter em consideração as características dos clientes: o que comprem, como e quando o fazem, como pagam, etc.

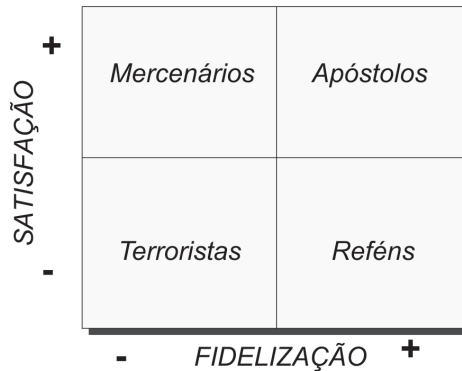
Por outras palavras, mais relevante do que a quota de mercado é a rede de relações que cada empresa possui ou tem capacidade para criar e desenvolver. É essa rede, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos – mais ou menos formais, de prazo mais ou menos longo, mais ou menos assentes numa base de confiança – que, na prática, define a posição estratégica da empresa. A sua quota de mercado é apenas uma faceta simples (não só do ponto de vista quantitativo mas principalmente qualitativo) da rede de relações.

## TIPOLOGIA DE CLIENTES

No entanto, se é certo que a consciência da importância da carteira de clientes tem vindo a aumentar, muitas organizações não sabem como geri-la, na medida em que, frequentemente, tentam aplicar as técnicas utilizadas em abordagens de *marketing* mais massificadas.

A Figura 3.8 apresenta uma tipologia de clientes de acordo com o binómio nível de satisfação *versus* grau de fidelização.

Figura 3.8  
Tipos de clientes



Embora, à partida, fosse de admitir que o grau de fidelização dos clientes depende do seu nível de satisfação, a verdade é que pode haver clientes que, apesar de satisfeitos, estão pouco fidelizados. São os denominados clientes «mercenários». Uma empresa pode ter, por outro lado, clientes na situação inversa, isto é, que, apesar de pouco satisfeitos, estão fidelizados (nesta situação o termo correcto é «retidos»). São os clientes «reféns».

Gerir estes dois últimos tipos de clientes implica, em primeiro lugar, conhecer por que razão eles podem existir. Os clientes mercenários são típicos de mercados onde o produto é uma *commodity* – isto é, um bem relativamente indiferenciado cuja concorrência se faz essencialmente pela via do preço. Clientes mercenários podem ainda existir noutros mercados com maior nível de diferenciação. Neste caso, é o perfil psicológico do comprador que remete mais para aspectos racionais relativos à componente económica.

Já os clientes reféns existem quando, apesar de estarem pouco satisfeitos, não têm alternativa viável. Por essa razão, estão retidos.

Gerir uma carteira de clientes passa por saber gerir cada um destes tipos de compradores.

## Clientes apóstolos

São os melhores clientes de uma empresa. São leais, em geral compram muito, dizem bem da empresa e trazem novos clientes. Há pois que mantê-los satisfeitos, na medida em que são provavelmente os clientes mais rentáveis da empresa.

## Clientes terroristas

São pouco fiéis na medida que o seu grau de satisfação para com a empresa é baixo. Há que saber se são clientes que interessa cativar. Se assim for, devem-se identificar as causas da insatisfação e procurar ultrapassá-las. Pode, no entanto, acontecer que se trate de clientes pouco interessantes para a empresa porque compram pouco, pagam mal, reclamam muito, dizem mal da empresa, etc. Nesse caso, o melhor é mesmo deixá-los ir para a concorrência. Desta forma, a empresa «mata dois coelhos de uma cajadada»: liberta-se de uma dificuldade e cria um problema à concorrência.

## Clientes mercenários

São clientes cuja decisão de compra é altamente influenciada por considerações económicas, em particular a nível do preço. Como se disse, uma das razões para que isso aconteça tem a ver com mercados de *commodities*. Se assim for, e se de facto a empresa pretender fugir desse tipo de concorrência assente no preço, a única alternativa é tentar diferenciar a sua oferta. Por exemplo, diferenciando o produto, acrescentado serviços, criando uma marca de prestígio. Os casos do papel higiénico Renova ou do papel de escritório Navigator são bons exemplos da tentativa de fugir a mercados de *commodities*.

Os clientes mercenários podem ainda ser cativados com incentivos económicos. Podem-se utilizar esquemas de recompensa da fidelização – do qual o velho *rappel* é um exemplo – junto destes clientes com o intuito de os fidelizar à empresa.

## Clientes reféns

À partida as empresas não precisam de se preocupar com estes clientes uma vez que eles não possuem alternativas viáveis. O problema é quando elas surgirem, por exemplo, em virtude da entrada de um novo concorrente no mercado. Por isso, a grande recomendação em relação a este tipo de clientes passa por tentar eliminar as razões de insatisfação, mais numa perspectiva de médio prazo do que de curto prazo.

## IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE CLIENTES

Interagir, pressupondo desde logo uma capacidade para «dialogar» com os clientes e, conseqüentemente, para os «ouvir», exige a utiliza-



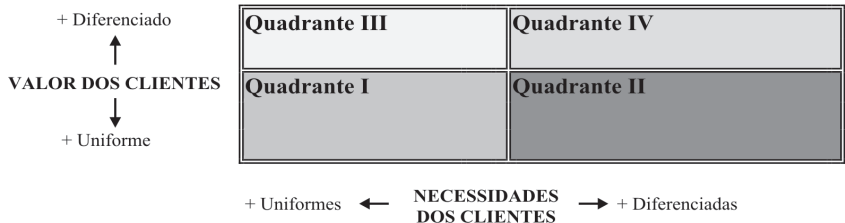
ção de sistemas de pesquisa adequados. São fundamentais bases de dados sofisticadas para que as empresas consigam, neste campo, monitorar o comportamento individual de cada cliente. Por outras palavras, enquanto o *marketing research* tradicional se limita a «olhar» para o mercado, a pesquisa interactiva representa uma mudança crucial na vida das empresas: significa que não basta gerir recursos e que é preciso saber gerir relacionamentos.

Uma vez conhecidos os clientes, a empresa terá de desenvolver uma oferta que esteja de acordo com as especificações individuais de cada um deles. A velha filosofia do *marketing* de massas, que residia na oferta do mesmo produto a todos os clientes, tem vindo a perder relevância, na medida em que cada vez mais empresas se diferenciam entre si de acordo com os produtos e serviços específicos que oferecem aos seus clientes.

Deste modo, a estratégia da empresa deve ser delineada de acordo não só com as suas capacidades mas também com as características dos seus clientes. A matriz de diferenciação dos clientes (Figura 3.9) analisa a base de clientes de uma empresa em dois níveis:

- Grau de diferenciação dos clientes pelo seu valor para a empresa;
- Grau de diferenciação dos clientes pelas suas necessidades específicas.

**Figura 3.9**  
Matriz de  
diferenciação  
dos clientes



A cada quadrante da matriz está associada:

- uma abordagem comercial que se pode designar como «natural»;
- uma opção estratégica tendo em vista desenvolver um *marketing one-to-one*.

## Quadrante I

Os clientes têm necessidades pouco diferenciadas e valores uniformes. A abordagem comercial natural é a de um *marketing* relativamente massificado, em que todos os clientes são tratados de forma idêntica.

São basicamente duas as opções estratégicas para desenvolver um relacionamento do tipo *one-to-one*:

- Deslocar os clientes para o quadrante II e de seguida para o quadrante IV – para tal torna-se necessário aumentar a gama de produtos oferecidos tendo em vista responder às necessidades diferenciadas dos clientes;
- Deslocar os clientes para o quadrante III e de seguida para o quadrante IV – para tal é necessário usar tecnologias de informação, de forma a identificar e interagir de um modo mais eficaz com os clientes.

## Quadrante II

Os clientes têm necessidades diversificadas – o que é já uma base para o desenvolvimento de estratégias *one-to-one* –, mas valores relativamente uniformes, o que dificulta essa estratégia. A abordagem comercial natural consiste geralmente na aposta em nichos de mercado.

A opção estratégica para o desenvolvimento de um relacionamento *one-to-one* passa por fazer com que estes clientes migrem para o quadrante IV. É fundamental que a empresa desenvolva mecanismos que lhe permitam contactar de forma individual com os clientes, podendo assim definir melhor qual é o valor de cada cliente específico, de forma a justificar o investimento que está disposta a fazer com cada um.

## Quadrante III

Os clientes que se situam neste quadrante representam, em regra, o grosso do negócio das empresas. A abordagem comercial natural passa por assegurar a lealdade dos clientes que traduzem maior valor para o negócio.

Neste caso, para o desenvolvimento de uma estratégia *one-to-one*, é necessário:

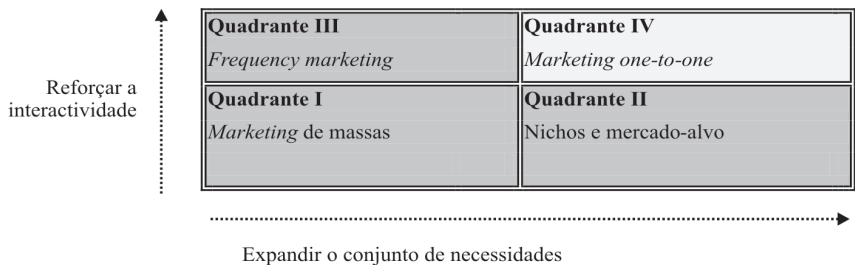
- identificar os clientes mais valiosos e reforçar o seu grau de fidelização. O objectivo é fazer os clientes que se enquadram nesta categoria migrarem para o quadrante IV, expandindo o conjunto de necessidades do cliente;
- apostar no desenvolvimento de serviços de suporte aos produtos, na medida em que é fundamental desenvolver estratégias que permitam adaptar o produto às necessidades específicas dos clientes.

## Quadrante IV

Neste quadrante, as estratégias de individualização são altamente apropriadas. É fundamental que a empresa estabeleça relações de longo prazo com os clientes que se enquadram neste quadrante. Como cada cliente tem um *lifetime value* diferente e um valor estratégico específico, a empresa deverá ter uma base de dados com informação detalhada sobre cada cliente, de forma a assegurar relacionamentos interactivos e eficientes.

A Figura 3.10 sintetiza as principais estratégias naturais bem como as estratégias de migração em direcção ao negócio *one-to-one*:

**Figura 3.10**  
Estratégias de migração para o *one-to-one*



Para colocar todos os elementos da sua carteira de clientes no quadrante IV, ou seja, para que se enquadrem na categoria de estratégia *one-to-one*, a empresa tem de proceder a melhorias:

- na sua *capacidade de comunicação*, através de um reforço das suas competências em matéria de interactividade e «customização»;
- na sua *flexibilidade de produção*, tendo em vista aumentar a capacidade de adaptação dos produtos às necessidades específicas de cada cliente.

## A CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Tendo em vista assegurar uma gestão eficaz e eficiente da sua carteira de clientes, as empresas devem desenvolver novas soluções apoiadas em tecnologias de informação e comunicação que, de forma integrada, sejam capazes de dar resposta às necessidades e expectativas individuais dos clientes. Esse é o papel da *customer relationship management* (CRM).

**A CRM é uma abordagem electrónica integrada com o objectivo de criar, desenvolver e incrementar relações duráveis e estreitas com os clientes de uma forma eficiente e rentável.**

Esta definição coloca em evidência que a CRM possui duas componentes:

- *Componente de marketing*, na medida em que a CRM tem por finalidade não só adquirir novos clientes mas, mais importante do que isso, permitir a manutenção dos clientes actuais de forma rentável;
- *Componente tecnológica*, uma vez que a CRM assenta na utilização eficiente das tecnologias de informação.

#### PRINCÍPIOS DA CRM SEGUNDO A PRICEWATERHOUSECOOPERS

Segundo a PricewaterhouseCoopers, as empresas que utilizam a CRM captam, conhecem e mantêm clientes rentáveis com base nos seguintes princípios:

- Profundo conhecimento do comportamento individual de cada cliente;
- Infra-estrutura capaz de suportar um relacionamento personalizado com cada cliente;
- Partilha de informação sobre os clientes dentro de toda a empresa, em es-

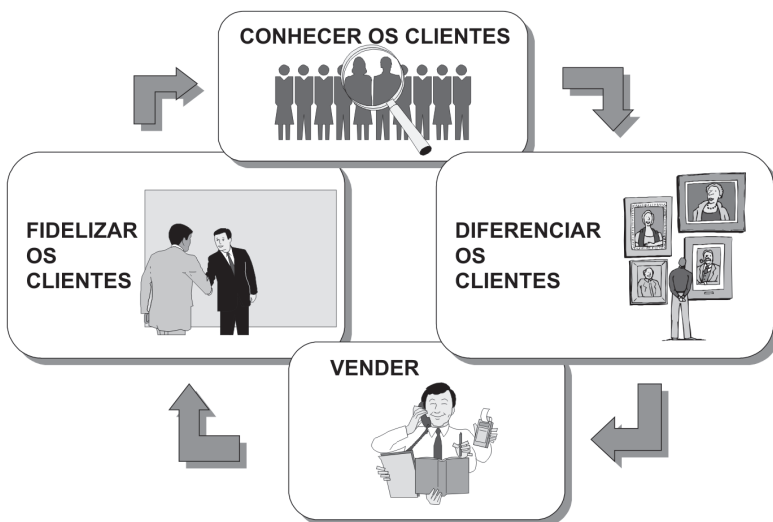
pecial entre os departamentos de produção, *marketing* e vendas;

- *Marketing* relacional pró-activo tendo por base um conhecimento do perfil de cada cliente;
- Desenvolvimento de programas de *marketing* adequados a cada cliente, designadamente aos níveis da força de vendas, dos canais de distribuição, comunicação e do serviço ao cliente.

Fonte: *Fortune*, 25.10.99, p. S6

Em geral, um sistema de CRM é constituído por quatro fases (Figura 3.11): conhecer e diferenciar os clientes, vender e fidelizá-los.

**Figura 3.11**  
Componentes da CRM



Antes de se passar a uma abordagem detalhada de cada fase, é preciso esclarecer que:

- a existência destas quatro fases não significa uma independência entre elas. Pelo contrário, é fundamental que se desenvolva uma visão integrada da gestão dos clientes; e
- neste contexto, e por razões práticas, a exposição que se segue trata conjuntamente as duas primeiras fases assim como a terceira e a quarta.

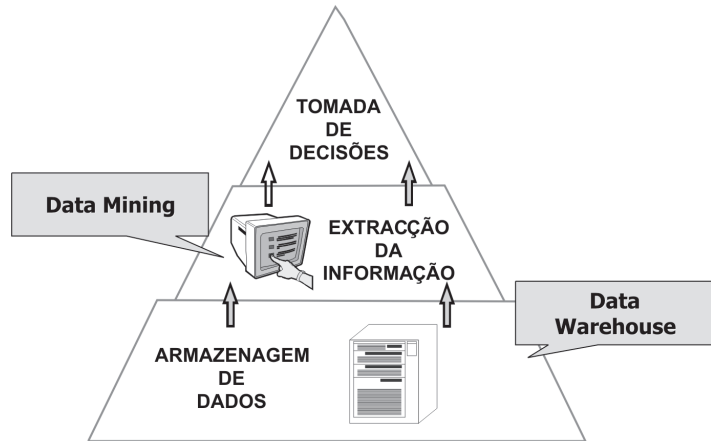
## CONHECER E DIFERENCIAR OS CLIENTES

As tecnologias de informação permitem não só interagir com os clientes, mas também proceder à recolha e ao registo das informações captadas durante o processo de interacção. Isto significa que a criação de bases de dados sofisticadas é, neste domínio, um factor fundamental de sucesso.

As bases de dados são estruturadas e tratadas com recurso a duas importantes tecnologias (Figura 3.12):

- *Data warehouse* (DW), no domínio da armazenagem de dados;
- *Data mining* (DM), na área da extracção da informação.

**Figura 3.12**  
CRM: conhecer  
e diferenciar  
os clientes



Fonte: Cap Gemini (adaptado)

### *Data warehouse*

Um DW consiste numa base de dados sobre a história da relação de cada cliente com a empresa que permite, dessa forma, compreender o comportamento de cada cliente e os

**factores que estão na base da sua eventual lealdade à empresa, assim como analisar a sua respectiva rentabilidade.**

São esses dados que, uma vez integrados, podem criar uma infraestrutura estratégica para o desenvolvimento de relações com os clientes. Dessa forma, um *data warehouse* é essencialmente uma ferramenta de suporte à decisão, uma vez que permite uma perspectiva abrangente de cada cliente.

São várias as vias utilizadas para recolher dados sobre os clientes, merecendo destaque:

- a força de vendas;
- os pontos de venda;
- os *mailings* de resposta directa;
- os *call centers*;
- os *help desks*;
- os *sites* da *web*; e
- a televisão interactiva.

Em relação aos clientes existentes, as bases de dados individuais devem conter informação detalhada sobre três aspectos extremamente relevantes do ponto de vista do *marketing* relacional:

- *Perfil de cada cliente*, caracterizado com base em indicadores demográficos, geográficos e psicográficos, em particular a nível do estilo de vida.
- *As transacções que cada cliente realizou com a empresa*, designadamente, que produtos ou serviços adquiriu, quando o fez, que canais de distribuição utilizou, com que frequência fez compras, como pagou e eventuais reclamações ou devoluções.
- *As acções de comunicação a que cada cliente foi exposto e o modo como a elas reagiu*, nomeadamente quanto ao tipo de acções de comunicação, as mensagens transmitidas, os meios utilizados e a resposta do cliente.

Os itens acima mencionados referem-se essencialmente a consumidores. No âmbito do *business-to-business*, as bases de dados devem ser ainda mais completas. Em particular, sugere-se que, para além da informação referida no segundo e terceiro pontos, se incluam:

- *dados pessoais*, designadamente, o nome dos elementos de contacto e sua posição hierárquica, os departamentos onde trabalham, o nome de outros elementos influenciadores da decisão de compra, etc.
- *dados sobre a organização*, nomeadamente, o sector de actividade, volume de negócios, número de empregados, situação financeira, estratégia prosseguida, estrutura organizacional, etc.

Desta forma, as bases de dados podem ser utilizadas em várias áreas do *marketing*, sendo de realçar:

- estudos de mercado;
- segmentação e *targeting*;
- gestão da gama de produtos e marcas;
- acções de *marketing* directo;
- gestão da força de vendas;
- realização de programas de fidelização;
- avaliação de acções de *marketing*.

A Westpac Banking Corporation, por exemplo, utiliza dados sobre negócios armazenados num enorme *data warehouse* da Oracle. Essa informação é utilizada para um conhecimento mais preciso e individualizado das razões que levam os clientes a optar por certos produtos assim como dos seus comportamentos a nível bancário. Com isto, tem conseguido desenvolver campanhas de comunicação dirigidas a públicos-alvo muito mais bem definidos, resultando daí enormes benefícios, quer em termos de redução de custos, quer em termos de eficácia das acções de *marketing*.

Em Portugal, a banca tem também vindo a apostar claramente neste tipo de abordagem. O Banco Espírito Santo, por exemplo, criou o BESnet, um serviço bancário desenvolvido com base na Internet. Também aqui a informação sobre os clientes, armazenada num *data warehouse*, é um dos principais pilares do serviço. Embora com uma percentagem do volume de negócios ainda relativamente reduzida face ao total realizado pelo banco, a verdade é que se trata de um serviço extremamente rentável dados os baixos custos de funcionamento.

Inerente ao desenvolvimento de qualquer *data warehouse* há uma série de cuidados que se deverá ter em conta:

- Uma base de dados pode custar bastante dinheiro, não só a criar, mas principalmente a manter;
- Os seus resultados e benefícios podem não ser imediatamente visíveis;
- O volume de informação a tratar pode exigir equipamentos de grande dimensão, eventualmente incompatíveis para a empresa que os quer usar;
- As bases de dados requerem normalmente profissionais altamente especializados, o que também não está ao alcance de todas as empresas;
- É necessário um grande esforço de formação por parte de todos os utilizadores, aos mais variados níveis;
- Finalmente, a utilização de bases de dados pode levantar problemas de natureza legal, pelo que se recomenda um cuidado especial nesta área.

## *Data mining*

**A DM consiste na pesquisa feita no *data warehouse* através de modelos estatísticos, matemáticos ou mesmo de inteligência artificial, com o objectivo de traçar padrões e tendências de comportamento individual dos clientes.**

São basicamente dois os objectivos da *data mining*, essenciais, aliás, para o sucesso de uma estratégia *one-to-one*:

- Identificar os clientes que, com maior probabilidade, vão considerar o produto da empresa atractivo e capaz de satisfazer as suas necessidades e expectativas;
- Determinar, de entre os clientes que consideram o produto atractivo, os que são mais rentáveis para a empresa.

Com efeito, da análise dos dados podem-se retirar informações muito importantes, designadamente para detectar novos clientes, actualizar a informação disponível relativa aos clientes existentes, planejar com eficácia estratégias de *marketing*, seleccionar clientes para contactos específicos, elaborar relatórios sobre cada cliente e utilizar a informação como elemento de um programa planeado de construção de relacionamentos duradouros e de repetição de compras.



## COMPANHIA DE SEGUROS IMPÉRIO

“**A**té há pouco tempo o sistema de realização de campanhas da Companhia de Seguros Império era pesado e moroso. [...] para cada campanha o departamento de informática precisava de intervir e era necessário realizar validações sucessivas dos resultados.

[Neste contexto], o departamento de marketing da Império precisava de um sistema que lhe permitisse planificar todas as campanhas e gerir um programa de fidelização de clientes. [...] Para conseguir um tratamento relativo a 600 mil clientes e um universo de um milhão de apólices, era preciso implementar um base de dados de marketing, aplicações específicas de inquéritos e relatórios, uma solução baseada em data mining, um

software de gestão de campanhas e criar um modelo de fidelização.

A Axiom concebeu para a Império um sistema de marketing relacional que lhe forneceu uma visão global do negócio. É capaz de extrair dados de maneira automática e periódica a partir dos sistemas em operação, da data warehouse e outras fontes.

Também proporciona uma visão integrada e multidimensional dos clientes da seguradora (perfil, produtos e serviços, comportamento, histórico e outros aspectos) e permite a análise prévia e posterior à elaboração das campanhas. Adicionalmente dá apoio à gestão operativa do marketing e facilita a preparação e execução de inquéritos e relatórios.»

Fonte: *Exame Digital*, n.º 1, p. 51

Caso a empresa possua um *site* na Internet, a DM permite ainda:

- segmentar os visitantes do *site* em termos de número de visitas e de número e valor das transacções efectuadas;
- classificar o valor e a lealdade dos clientes, permitindo «customizar» a comunicação e a oferta;
- registar sessões da Internet procurando descobrir quais os produtos ou serviços que mais interessam a quem visita o *site*;
- analisar a forma como cada visitante acede ao *site*, permitindo a introdução de melhorias no seu *design* e nas suas funcionalidades.

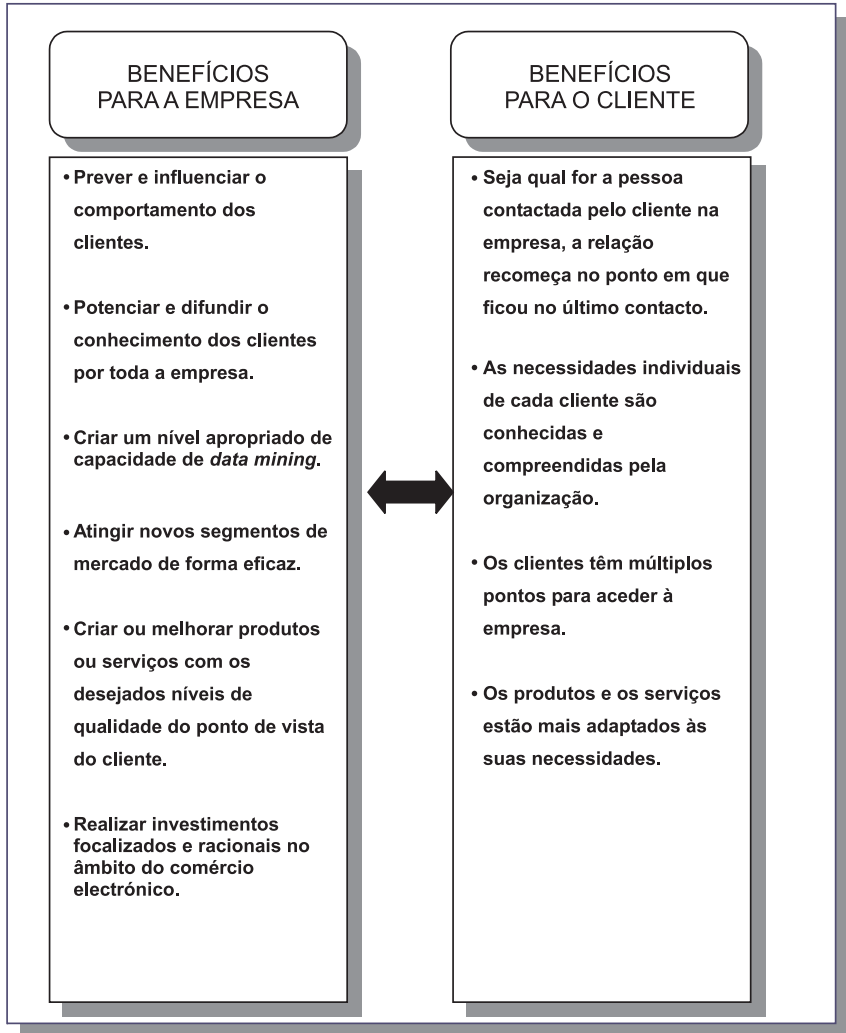
NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO  
O PROCESSO DE EXTRACÇÃO DE DADOS

**C**onsistindo a DM essencialmente num processo de extracção de dados a partir de um DW, a pesquisa faz-se, regra geral, pela busca de:

- associações – acções que são realizadas em conjunto;
- sequências – acções que são realizadas de forma sequencial;
- classificações – padrões de comportamento que são detectados pelo histórico dos clientes;
- *clusters* – grupos de clientes com características comuns.

Em suma, a nível das duas primeiras componentes da CRM (o conhecimento dos clientes e respectiva diferenciação), a utilização de tecnologias de informação tem óbvias vantagens, quer para os clientes, quer para as empresas, tal como é sintetizado na Figura 3.13.

**Figura 3.13**  
Benefícios da CRM  
na área do  
conhecimento e  
diferenciação dos  
clientes



Fonte: Cap Gemini (adaptado)

## VENDER E FIDELIZAR OS CLIENTES

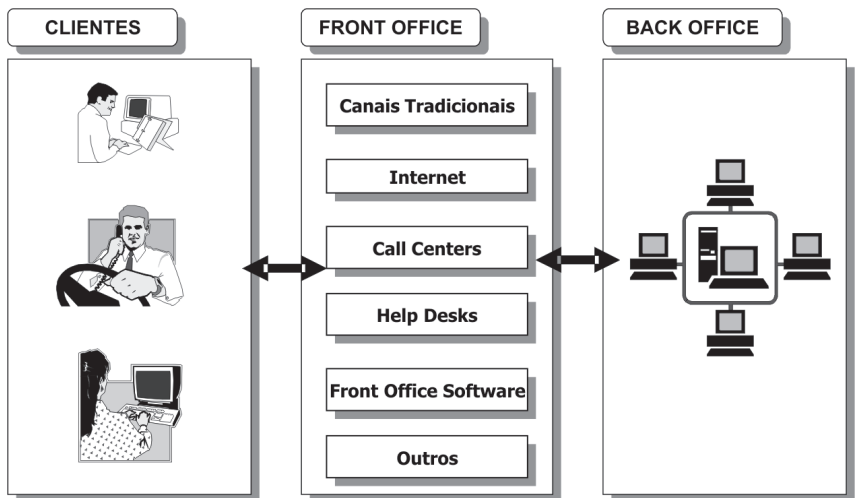
Para poderem proporcionar um *marketing* de cariz relacional, as empresas devem procurar canais de comunicação que lhes possibilitem interagir com os clientes, para que o *feedback* de informação seja utilizado para corrigir e melhorar procedimentos. É essencial que as empresas revelem capacidade de integrar a informação recebida pe-

los múltiplos canais utilizados, de forma a reduzir custos e a construir uma imagem forte junto do cliente.

As ferramentas de CRM aplicáveis à venda e fidelização de clientes são essencialmente (Figura 3.14):

- os canais tradicionais;
- a Internet;
- os *call centers*;
- os *help desks*;
- o *frontoffice software*;

**Figura 3.14**  
CRM: vender  
e fidelizar  
os clientes



Fonte: Cap Gemini (adaptado)

As novas tecnologias de informação não conduziram à extinção dos meios tradicionais de contacto entre quem vende e quem compra. Os canais tradicionais – como os pontos de venda (próprios ou de terceiros) e as equipas de vendas tradicionais –, por ficarem fora do âmbito desta obra não serão todavia aqui abordados. Nesse sentido, as secções que se seguem focam essencialmente os últimos quatro pontos.

## Internet

**A Internet é um conjunto interligado de redes tecnológicas de informação utilizado por organizações e pessoas como meio de comunicação global. A versão multimédia da Internet é conhecida por *world wide web* (WWW).**

Sendo a rede das redes, a Internet é um dos grandes paradigmas da sociedade da informação. Enquanto ferramenta de CRM, veio revolucionar a forma como as empresas se relacionam com os clientes, não apenas pelas suas potencialidades no domínio da informação e comunicação, mas também porque, dalguma forma, democratizou o acesso a esse tipo de tecnologia.

A comunicação proporcionada por este meio é interactiva, o que significa que o cliente pode, em tempo real, influenciar a mensagem que é transmitida, participando activamente na escolha da informação que melhor se adequa às suas necessidades. Por outras palavras, a utilização da Internet deve ser encarada numa perspectiva integrada de comunicação.

As informações devem ser tratadas e armazenadas, possibilitando um conhecimento profundo dos clientes. Trata-se, no fundo, de tirar partido dos sistemas de *data warehouse* e *data mining*, de forma a proceder à diferenciação dos clientes, oferecendo produtos e serviços individualizados que potenciem os negócios. A interactividade e o acompanhamento personalizado do cliente leva as empresas a redireccionarem os seus produtos para novos segmentos de mercado, aumentando a sua competitividade.

Os sistemas tradicionais de CRM não têm capacidade para satisfazer em tempo real e de imediato as exigências dos clientes. Com a Internet, os clientes podem interagir em tempo real com a entidade vendedora. A integração dos sistemas tradicionais de CRM com o novo sistema da Internet constitui um factor fundamental para o sucesso empresarial na nova economia.

#### A PLATAFORMA INTERNET DA ORACLE

«A Oracle oferece uma Plataforma Internet completa, de maneira a simplificar o desenvolvimento, implementação e gestão de Web sites sofisticados e de aplicações e-business. Tudo isto é conseguido através da centralização de todos os tipos de conteúdos Internet num número mais reduzido de servidores de bases de dados mais potentes e geridos de forma profissional; mediante a integração entre a gestão dos sistemas, os utilizadores e os mecanismos de segurança directamente na Internet; e através da utilização de padrões 100% Internet.»

Fonte: «Com Oracle E-Business Suite», p. 9

Para poder prestar um serviço completo, a empresa tem de integrar a informação que obtém de vários canais, incluindo via *web*. Torna-se essencial o desenvolvimento de portais que juntem as *intranets* com os recursos de informação disponíveis na Internet. A informação gerada por este cruzamento de ferramentas é gerida e transformada em conhecimento útil para a empresa, com o recurso a tecnologias de baixos custos baseadas na Internet.

Se utilizada como forma não só transaccional mas também interactiva, a Internet possibilita ao potencial cliente:

- *pesquisa* – recolha de informação relativa a produtos e empresas, possibilitando a

realização de uma análise comparativa com base nos dados recolhidos;

- *pesquisa ampliada* – informação sobre produtos e serviços complementares;
- *diálogo* – discussão em tempo real com o vendedor;

#### NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO O CORREIO ELECTRÓNICO ENQUANTO FERRAMENTA DE CRM

**E**nquanto instrumento ao serviço da CRM, o correio electrónico desempenha, fundamentalmente, duas funções:

- *Meio de publicidade* – é o equivalente online à publicidade feita pelo *marketing* directo via postal, mas com a vantagem de ter um custo de comunicação muito mais baixo e de facultar tempos de resposta muito mais rápidos;
- *Ferramenta de apoio ao cliente* – os clientes utilizam o correio electrónico para solicitar serviços de apoio, devendo a empresa estar preparada para dar uma resposta rápida e eficaz.

- *serviço de suporte* – explicações sobre o produto; diminuição do tempo de espera entre o pedido e a recepção da encomenda; resolução de problemas em tempo real, nomeadamente pela utilização do endereço electrónico; possibilidade de aceder à resposta para o problema sem intervenção de nenhum agente, por simples consulta da página principal da empresa vendedora.

Do ponto de vista do vendedor, a Internet traz benefícios pois é um:

- *canal de distribuição*, na medida em que permite a diminuição do custo por venda, passando parte das tarefas inerentes a qualquer processo de compra para o lado do comprador;
- *canal de comunicação*, pois possibilita que as empresas dêem a conhecer a sua oferta de produtos e serviços, interagindo com os clientes e desenvolvendo formas de comunicação «customizadas».

## Call centers

**Um *call center* é um centro de atendimento de clientes que permite, de um modo integrado, atender e responder a um vasto número de contactos.**

Os *call centers* têm um papel cada vez mais estratégico no seio empresarial, o que leva as empresas a investir mais recursos neste meio de interacção com o cliente, e a integrá-los de uma forma cada vez mais aprofundada no seu sistema de CRM.

Tendo em conta que uma parte muito significativa do processo de interacção com os clientes é executada por telefone, os *call centers*

tendem a desempenhar um papel extremamente relevante. A sua importância é tão forte que são, por vezes, denominados «CRM *centers*». Isto significa que, se no passado as empresas tentavam constituir os seus *call centers* utilizando o mínimo de recursos possível, hoje em dia eles são criados com base em complexos planos de desenvolvimento. Com efeito, os *call centers* são, com frequência, a principal forma de interacção com os clientes.

#### IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CALL CENTERS NO GRUPO SYDKRAFT

O grupo sueco Sydkraft é constituído por uma série de empresas fornecedoras de serviços relacionados com electricidade, gás e aquecimento. Face à nova situação de mercado criada pela desregulamentação dos serviços públicos e apercebendo-se do risco que corria caso não procedesse a uma profunda alteração na forma como prestava serviço ao cliente, o grupo tomou uma série de medidas.

Procedeu então a uma reestruturação do seu sistema de serviço ao cliente, passando de 20 postos de atendimento – onde os clientes se dirigiam para pagar as suas contas e resolver problemas – para apenas dois *call centers* que lidavam com todo o serviço ao cliente.

Constatando que esta medida não era suficiente, o grupo Sydkraft ponderou a hipótese de implementar um novo sistema que possibilitasse lidar com as relações com os clientes de uma forma ainda mais eficiente e uniformizada. Adquiriu então à Cap Gemini uma versão «customizada» da tecnologia face2face™ Customer Care Kernel que utiliza uma base de dados da Oracle. Uma vez integrada com os sistemas de *mainframe* do grupo e com os seus sistemas de facturação, essa tecnologia pode ser utilizada nos *call centers* e como ferramenta de vendas e supervisão.

Numa primeira fase houve um trabalho de equipa entre os utilizadores finais da

tecnologia face2face™ da Sydkraft e os consultores da Cap Gemini de forma a introduzir os ajustamentos necessários na versão estandardizada previamente apresentada. Posteriormente, houve uma acção de formação dos trabalhadores do grupo que, mais tarde, foi ministrada já por funcionários da própria empresa.

Com a introdução da nova tecnologia, o grupo Sydkraft tem hoje a possibilidade de gerir todo o serviço ao cliente com um único *call center*. Desta forma, pode identificar de uma forma mais eficaz o serviço realmente pretendido pelos clientes e encontrar as melhores formas para o providenciar. Mais ainda: consegue avaliar de uma forma muito mais correcta a qualidade do atendimento que presta.

Os resultados deste processo de reestruturação no modo como o grupo Sydkraft se relaciona com os clientes são clara e explicitamente sistematizados por um dos seus gestores: «Prevemos que o sistema rapidamente se pague por si próprio, não só porque a gestão física dos pedidos dos clientes se torna mais eficiente, mas também porque a base de dados que está a ser constituída nos dá um maior controlo sobre as acções tomadas. Isto permite fornecer um serviço mais rápido aos nossos clientes que, obviamente, ficam mais satisfeitos com a Sydkraft».

Fonte: Cap Gemini (adaptado)

### NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO MULTIMEDIA COMMUNICATION CENTERS

**F**ace ao crescente número de meios de comunicação à disposição dos clientes – como o correio electrónico, a Internet, o fax ou o correio de voz – mais do que um *call center*, as empresas começam hoje a criar *multimedia communication centers*. O objectivo é estarem devidamente equipadas, de forma a conseguirem interagir com os clientes através de múltiplos meios, integrando a informação disponibilizada através de soluções de unificação de mensagens. Pode-se também integrar páginas da *www* no *call center*, para que o cliente possa obter respostas em tempo real consultando o *site* ou conversando com o elemento de contacto da empresa em causa (*web chats*, *web call back request*, correio electrónico e *voice over the net*).

Também em Portugal, existem cada vez mais empresas a implementar *call centers*. A Gás de Portugal, por exemplo, desenvolveu um projecto de CRM em que se insere um *call center*, fundamentalmente para servir o segmento B2B.

Devidamente equipado e desenvolvido, o *call center* permite tirar o máximo partido de toda a informação relativa aos clientes, podendo assim captar novos clientes e fidelizar aqueles com os quais desenvolveu um relacionamento mais rentável.

Há variadas soluções de *software* que suportam os *call centers*. Na prática, são essas aplicações que possibilitam ultrapassar determinados obstáculos, como a falta de preparação ou a falta de motivação dos agentes, assim como a indisponibilidade de toda a informação necessária relativa ao historial do cliente.

### NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO TECNOLOGIAS APLICADAS AOS CALL CENTERS E RESPECTIVOS BENEFÍCIOS:

#### • CTI (*computer telephone integration*)

Possibilita ao agente do *call center* o acesso no seu ambiente de trabalho a toda a informação de que necessita para responder rápida e correctamente aos pedidos do cliente, sem necessitar de colocar perguntas para as quais já tem resposta. Estas informações permitem esboçar um perfil do cliente e analisar todo o seu historial com a empresa. Esta disponibilidade de informação só é possível face à integração com os sistemas de *backoffice* onde toda a informação se encontra registada.

#### • Tecnologias de configuração de vendas

Permitem automatizar o processo de venda, traduzindo as necessidades dos clientes em oportunidades de negócio. Com esta tec-

nologia, o agente do *call center* identifica rapidamente o produto mais adequado para o cliente que está em linha, tendo em conta a informação de que a empresa dispõe relativa a esse cliente.

#### • *Software* de automatização do *workflow*

A automatização do fluxo de trabalho nos *call centers* diminui o tempo necessário para satisfazer uma encomenda e mantém o cliente informado sobre o estado das suas encomendas, aumentando assim o seu grau de satisfação. De facto, um pedido do cliente envolve em regra o trabalho de diversos departamentos, o que impossibilita o *call center* de controlar todo o processo. Mas com este *software*, os pedidos do cliente podem ser iniciados e controlados automaticamente pelo agente do *call center*.

- **Software de gestão de documentos**

Permite ao agente do *call center* desenvolver uma comunicação «customizada» com o cliente. Essa «customização» é possível com a conexão entre a informação que a empre-

sa detém nos seus sistemas de *backoffice* e a que recolhe durante o contacto. O facto do agente poder visualizar informação relativa ao cliente no seu ambiente de trabalho também facilita a personalização do contacto.

Em suma, os *call centers* são um importante instrumento de CRM, possibilitando óbvios ganhos de eficácia (v. g., através da redução dos custos de contacto com os clientes) e de eficácia (v. g., através da redução dos tempos de resposta e do consequente aumento da satisfação dos clientes).

## Help desks

**Os *help desks*, sendo parte integrante da infra-estrutura de serviço ao cliente, têm a função de actuar como fonte de informação, ajudando na resolução de problemas e realização de tarefas.**

Por este meio – com frequência designado em língua portuguesa como «centro de apoio ao cliente» ou, em alguns casos, «centro de apoio técnico» – os clientes vêem os seus problemas e dúvidas esclarecidos de uma forma rápida, eficiente e personalizada, o que lhes confere maior satisfação relativamente aos serviços prestados pela empresa, aumentando assim a probabilidade de se manterem leais. Por regra, trata-se de um serviço de 24 horas.

Devidamente estruturados, os *help desks* trazem uma clara vantagem competitiva para as empresas que os implementam. Deverão reunir num só ponto de contacto toda a informação necessária para resolver problemas do utilizador final, sendo essencial que a empresa constitua uma base de dados com os problemas mais vulgares e respectiva resolução, de forma a aumentar a rapidez dos processos.

Acima de tudo, um *help desk* exige, geralmente, uma complexa infra-estrutura cujos elementos-base são:

- *as pessoas*: devem ser agentes especializados que têm de se manter actualizados com as novidades tecnológicas;
- *os processos*: um factor crítico do sucesso dos *help desks* é a rápida identificação do problema e respectiva resolução. Isto implica que, ainda que estejam instalados mecanismos de resposta ime-



diata a questões-padrão, os problemas mais complicados devem ser rapidamente remetidos para níveis de apoio mais avançados.

- *a tecnologia*: para ser eficiente, o *help desk* tem de assentar numa sofisticada infra-estrutura tecnológica que permita a automatização dos processos.

As novas tecnologias conferem uma ainda maior eficácia aos *help desks*, na medida em que possibilitam ao utilizador pesquisar por si próprio as soluções possíveis para a resolução dos seus problemas. De facto, há cada vez mais empresas a possibilitarem aos utilizadores um acesso condicionado às suas bases de dados, para que eles próprios possam realizar a pesquisa sem que seja necessária a intervenção de um agente. Modelos com base na *web* permitem também aos utilizadores exteriores ter acesso a soluções para problemas comuns, 24 horas por dia.

Em suma, os *help desks* permitem melhorar a satisfação do cliente e diminuir os custos de serviços e de suporte técnico, otimizar os recursos, melhorar o tempo de resposta e a utilização das tecnologias emergentes para responder aos clientes.

## Frontoffice software

A par das ferramentas de CRM citadas, existe todo um conjunto de aplicações informáticas destinadas a apoiar a actividade de *front-office*. Em geral, procuram oferecer soluções basicamente a três níveis:

- Marketing

Este *software*, que permite uma actuação a três níveis (planeamento, execução e controlo), inclui geralmente instrumentos de apoio à actividade de *marketing*, que vão desde sistemas de pesquisa de mercados e segmentação dos clientes até à gestão de campanhas de comunicação, passando pela administração de gamas de produtos e de canais de distribuição.

- Vendas

Através da simplificação e automatização da actividade de vendas, este tipo de *software* tem por objectivo aumentar a eficácia da força de vendas em termos do seu relacionamento com os clientes. Regra geral, são três as áreas da sua intervenção:

- *Pré-venda* – contactos com clientes, orçamentos, consultas, etc.;

- *Venda* – acompanhamento das encomendas;
- *Pós-venda* – aferição do grau de satisfação dos clientes e tratamento das reclamações.

- *Apoio ao cliente*

Como foi já suficientemente salientado, o serviço ao cliente é um dos vectores-chave de qualquer sistema de CRM. Nesse contexto, o *software* de apoio ao cliente está muito ligado à gestão automatizada dos já citados *call centers* e *help desks*, assim como de equipas de intervenção e manutenção de equipamentos.

### BAAN FRONT OFFICE SOLUTIONS

A Baan Front Office Solutions (BaanFOS) é um conjunto integrado de aplicações de *frontoffice* no âmbito da CRM, que permite, segundo a própria empresa «uma perspectiva de 360º sobre cada cliente». A BaanFOS inclui *software* na área das vendas, *marketing* e apoio ao cliente cujo objectivo é, reforçando os laços de parceria com a empresa, aumentar o grau de satisfação e fidelização dos clientes. Com isso procura-se incrementar o processo de interacção ao longo do ciclo de vida da relação com cada cliente pelo fortalecimento de laços de parceria.



A BaanFOS permite o acesso e transferência de informação das aplicações de *backoffice*, nomeadamente no domínio do *data warehouse*, através de uma poderosa integração de ferramentas.

A título ilustrativo, refira-se que o BaanService é uma aplicação particularmente vocacionada para a fidelização dos clientes e gestão pós-venda. O BaanService permite que as empresas excedam as expectativas dos seus clientes sem descurar a eficiência com que desenvolvem as suas operações. Deste modo, possibilita uma redução de custos e um reforço da capacidade lucrativa da empresa.

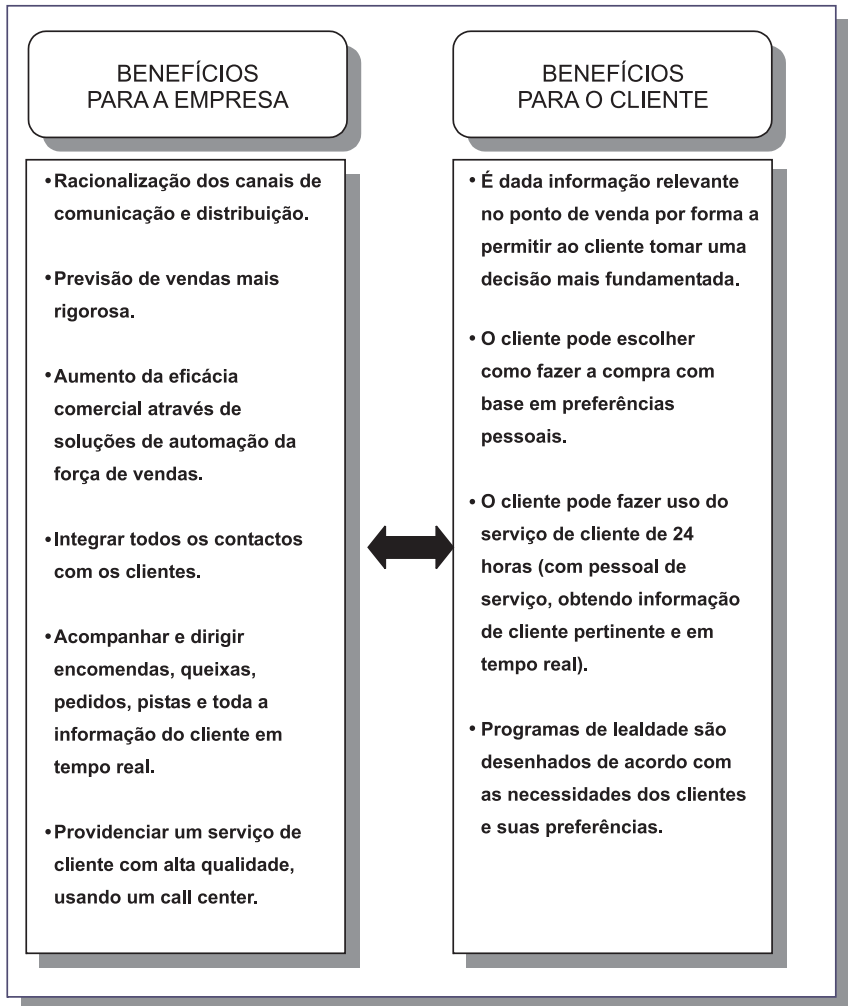
O BaanService inclui:

- *call service* e *service order management* sofisticados;
- gestão completa de contratos;
- planeamento e serviços de logística;
- gestão de aprovisionamentos e de armazéns capaz de assegurar um adequado serviço ao cliente;
- registo de todos os dados sobre serviços prestados, nomeadamente auditorias e reparações.

Fonte: [www.baan.com](http://www.baan.com) (adaptado)

Tudo isto significa que para vender e manter os clientes fiéis, a empresa terá não só de satisfazer as suas expectativas, como ultrapassá-las, surpreendendo os clientes com ofertas e serviços de natureza inovadora, e servir os clientes da forma mais eficiente possível. A utilização de tecnologias de informação nestas componentes da CRM tem óbvias vantagens, quer para os clientes, quer para as empresas (Figura 3.15).

**Figura 3.15**  
Benefícios  
da CRM na área  
das vendas  
e fidelização  
dos clientes



Em conclusão, gerir clientes exige uma abordagem integrada de vários aspectos – desde o conhecimento individualizado de cada cliente até à implementação de programas de fidelização, passando por uma diferenciação dos clientes e pela venda propriamente dita. Tendo em vista assegurar uma dessas componentes, as empresas devem desenvolver novas soluções, que, duma forma integrada, sejam capazes de dar resposta às necessidades e expectativas individuais dos clientes. Esse é o papel da *customer relationship management* (CRM), uma abordagem estratégica integrada com o objectivo de criar, desenvolver e incrementar relações duráveis e estreitas com os clientes.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. Indique alguns dos grandes desafios para a gestão decorrentes da implementação de uma política de gestão de clientes relacional.
2. Como se podem fidelizar clientes?
3. Identifique os principais tipos de programas de fidelização.
4. Sugira uma tipologia de clientes de acordo com o binómio «satisfação» *versus* «fidelização».
5. O que é a CRM?
6. Quais são os principais componentes de um sistema de CRM?
7. Indique algumas das ferramentas típicas de um sistema de CRM.

# *Gestão de Relações com Fornecedores*

## O B J E C T I V O S

- Evidenciar a importância operacional e estratégica das relações com fornecedores
- Apresentar as principais opções que se colocam em matéria de fornecimentos
- Introduzir o conceito de *supply chain management* (SCM)
- Evidenciar a utilização das novas tecnologias de informação no âmbito da SCM – Internet e *advanced planning and scheduling* (APS)
- Demonstrar a urgência e complexidade associada à implementação da SCM

*A gestão de relações com fornecedores tem vindo a assumir um cariz cada vez mais estratégico, assumindo um papel muito importante no domínio do próprio marketing. Por uma razão simples: é que quem não compra bem dificilmente conseguirá vender bem. Neste contexto, gerir com eficácia e eficiência as relações de fornecimento é, com frequência, um factor determinante do sucesso empresarial, podendo inclusivamente falar-se em marketing dos aprovisionamentos. O outsourcing, a redução do número de fornecedores, o desenvolvimento de parcerias, a exigência crescente pelos compradores em termos de serviços prestados pelos fornecedores e a implementação de sistemas de SCM (supply chain management) são algumas das grandes tendências que neste campo se fazem sentir e que serão abordadas neste capítulo.*

## A RELAÇÃO DE FORNECIMENTO

Tal como sucede numa situação de venda, num cenário de compra qualquer empresa deverá considerar:

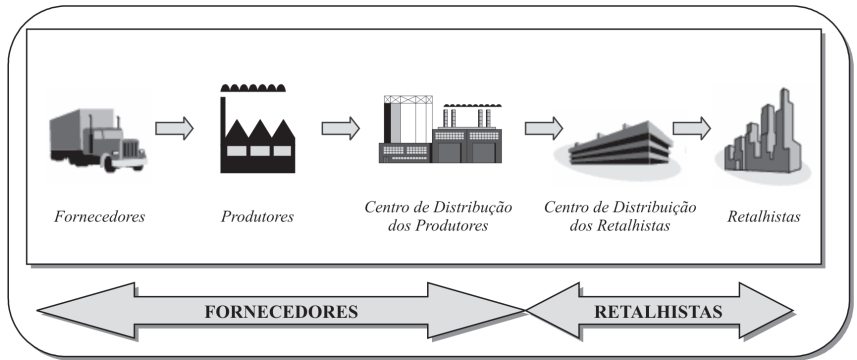
- a multiplicidade de organizações e de processos envolvidos;
- os custos e benefícios que podem resultar da relação de fornecimento.

## ENTIDADES ENVOLVIDAS NUMA CADEIA DE FORNECIMENTO

Várias são as entidades envolvidas no sistema de compra de qualquer produto, sendo que todas desempenham um papel importante para fazer chegar o produto ao consumidor final (Figura 4.1):

- Fornecedores;
- Produtores;
- Distribuidores;
- Grossistas e retalhistas;
- Clientes.

**Figura 4.1**  
Entidades envolvidas numa cadeia de fornecimento

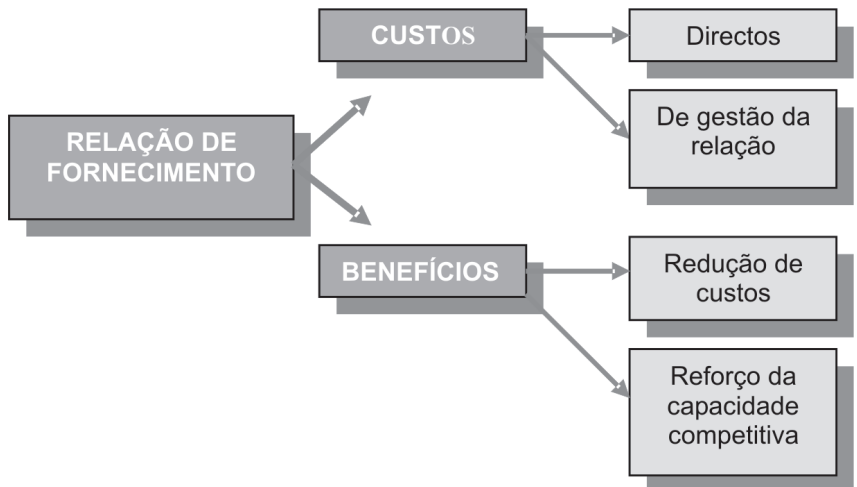


O elevado número de entidades que interagem ao longo da cadeia e a multiplicidade de processos e perspectivas operacionais geram uma forte complexidade. Esta realidade exige por parte das empresas envolvidas um conhecimento do sistema global de fornecimento assim como o domínio de técnicas para gerir a cadeia de fornecimento tendo em vista a sua optimização.

## CUSTOS E BENEFÍCIOS DA RELAÇÃO DE FORNECIMENTO

Qualquer empresa deve adoptar uma visão estratégica no que toca à gestão dos seus relacionamentos com fornecedores, na medida em que vão implicar, para ambas as partes, custos e benefícios não só a curto mas também a médio e longo prazos (Figura 4.2).

**Figura 4.2**  
Custos e benefícios da relação de fornecimento



De seguida, aborda-se de uma forma pormenorizada cada um desses custos e benefícios.

## Custos

A gestão dos custos relacionados com os aprovisionamentos revela-se fundamental para a empresa, na medida em que, com frequência, representam uma parte muito significativa dos seus custos totais. Há dois tipos de custos que merecem uma atenção especial:

- Custos directos da compra; e
- Custos de gestão da relação com o fornecedor.

### Custos directos

São os custos específicos de cada transacção. Englobam essencialmente o preço pago pelo produto ou serviço adquirido, os custos logísticos do transporte, bem como algumas despesas administrativas ligadas ao processamento de encomendas, créditos e descontos.

### Custos de gestão da relação

Embora dificilmente quantificável, estes custos – também designados por «indirectos» – não devem ser negligenciados pois, se bem geridos, podem ser uma fonte de ganhos de eficiência significativos através do estabelecimento de relações de parceria com os fornecedores.

Há dois tipos de custos de gestão da relação:

- *Custos relacionados com um fornecedor específico*: incluem os custos decorrentes da adaptação dos processos internos da empresa a determinado fornecedor, assim como o custo de aprendizagem mútua e de resolução de problemas que eventualmente possam surgir.
- *Custos não relacionados com um fornecedor específico*: incluem os custos estruturais relativos à função «compras» na sua vertente relacional – isto é, as despesas com a organização do sistema de aprovisionamentos, a pesquisa de compras e a monitorização de fornecedores em geral.

## Benefícios

Com a relação de fornecimento, a empresa compradora tem benefícios a dois níveis: redução de custos e reforço da capacidade competitiva.



## Redução de custos

Correspondem aos ganhos de eficiência que podem ocorrer noutras áreas funcionais que não a das compras, mas geradas pelo relacionamento com os fornecedores. Um exemplo deste tipo de benefícios é a redução dos custos de produção graças à intervenção de um fornecedor com uma solução tecnológica mais adequada.

## Reforço da capacidade competitiva

Traduzem o acréscimo da capacidade de gerar receitas de que a empresa compradora usufrui pelo facto de se relacionar com os fornecedores. Com efeito, através das relações de compra, a empresa compradora tem a possibilidade de melhorar o seu desempenho e a qualidade dos produtos, aumentando assim as vendas e podendo ainda inovar o produto pela introdução de *know-how* dos fornecedores. Neste sentido, pode-se mesmo falar num acréscimo da capacidade competitiva da empresa com um impacto a médio e longo prazos na sua posição estratégica no mercado.

Em suma, tal como sucede nos relacionamentos com clientes, o valor de uma relação com um fornecedor é constituído por duas componentes:

- *Valor actual* – calculado em função dos benefícios e custos que dela advêm;
- *Valor estratégico* – resultante da possibilidade de gerar benefícios a médio e longo prazos.

Caberá a cada empresa implementar uma gestão eficaz da sua carteira de fornecedores, tendo em conta os objectivos que se propõe atingir, bem como os recursos e competências de que dispõe.

## GESTÃO DE FORNECEDORES

Não existe uma fórmula única e universal para gerir relacionamentos com fornecedores. Cada empresa deve determinar com quem é que deseja estabelecer relações, que tipo de relacionamento pretende desenvolver e até que ponto é que tem recursos para o conseguir. Neste domínio, há essencialmente três grandes opções estratégicas a tomar:

- quanto à amplitude e postura das relações com os fornecedores; e
- quanto à base de fornecimento.

## AMPLITUDE DAS RELAÇÕES COM FORNECEDORES

**A amplitude das relações com os fornecedores é a medida da extensão e importância da função compras na actividade global de uma dada empresa.**

Na prática, traduz o grau de importância das relações de fornecimento para a empresa. Há, nesta área, duas grandes opções estratégicas em função do maior ou menor nível de integração vertical.

### Maior nível de integração vertical

Uma maior internalização das actividades significa, *a priori*, um maior número de fornecedores.

### Menor nível de integração vertical

Uma maior externalização das actividades através da desintegração vertical (o que pressupõe um maior recurso ao *outsourcing*) significa que, em princípio, a empresa irá lidar com um menor número de fornecedores.

Uma discussão mais pormenorizada de cada uma destas opções será efectuada na secção relativa ao *outsourcing*.

## POSTURA DAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES

**A postura das relações com os fornecedores consiste na forma mais ou menos próxima como a empresa compradora lida com cada um deles.**

O grau de proximidade e de envolvimento depende do nível de integração entre a empresa compradora e a empresa fornecedora no que toca aos recursos, actividades e indivíduos. Uma relação particular pode ser altamente integrada nesses três aspectos em simultâneo, apenas em dois ou até num só.

Também neste domínio, há duas grandes opções estratégicas em função do maior ou menor grau de proximidade em relação aos fornecedores.

## Relações de grande proximidade

São relações com um elevado nível de integração entre comprador e fornecedor. Além de implicarem grandes investimentos, conduzem a formas de maior dependência entre comprador e vendedor, mas as vantagens que podem advir deste tipo de situação são inúmeras: desde o aumento de receitas até à diminuição de custos de produção, passando por melhorias dos serviços prestados e pela combinação das capacidades de fornecedores e dos compradores, com o intuito de desenvolver produtos com melhor desempenho.

## Relações de baixa proximidade

São as que se caracterizam por uma baixa integração entre comprador e fornecedor. Este tipo de relações é ideal para os casos em que o bem transaccionado é «estandardizado» e em que a incerteza é relativamente baixa, não havendo necessidade de grande interacção entre as duas partes envolvidas. As empresas, pelo facto de lidarem com um grande número de fornecedores, têm mais poder negocial, podendo ainda beneficiar das economias de escala subjacentes à «estandardização» dos relacionamentos. Como desvantagens, são de apontar as despesas que os clientes têm de suportar, caso queiram introduzir alguma alteração no produto fornecido, e os custos que a gestão de muitas relações em simultâneo acarreta.

Em suma, as empresas podem adoptar diferentes posturas consoante as circunstâncias e os objectivos, e, por isso, um maior ou menor nível de integração de actividades, de grau de proximidade de relacionamento e de empenhamento de recursos na relação. A postura adoptada depende de vários factores, como a experiência anterior de ambas as partes, o historial da relação, a amplitude das relações de fornecimento e a forma como a relação em causa se integra na estrutura de fornecimento da empresa.

## ESTRUTURA DA BASE DE FORNECIMENTO

**A base de fornecimento de uma empresa é constituída pelo número e tipo de fornecedores que possui bem como pela natureza das relações que com eles estabelece.**

Também nesta área existem duas grandes opções estratégicas: um único fornecedor ou múltiplos fornecedores.

## Um único fornecedor

A empresa pode optar por ter um único fornecedor (ou, pelo menos, um número muito reduzido) para um determinado produto ou serviço. A grande vantagem reside num provável aumento da proximidade com o fornecedor.

## Múltiplos fornecedores

Neste caso, a empresa opta por vários fornecedores para um determinado produto ou serviço. Tem como vantagem uma maior margem de negociação, evitando também situações de dependência e limitando o risco de não-continuidade.

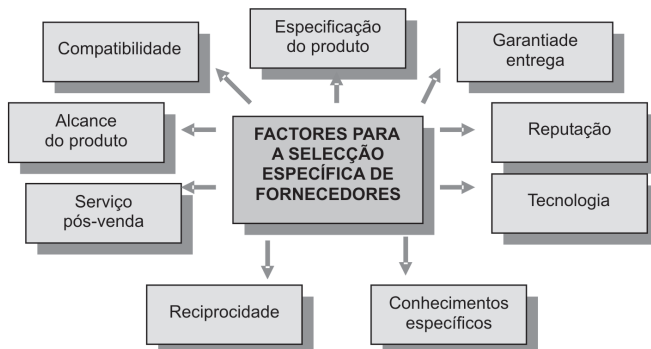
### NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO SELECÇÃO DOS FORNECEDORES

Uma vez traçada a estratégia quanto à gestão das relações de fornecimento, a selecção específica dos fornecedores exige a ponderação de vários factores:

- *Compatibilidade*, com as actividades que desenvolve e os recursos que possui;
- *Especificação do produto*, nomeadamente quanto ao grau de desempenho, flexibilidade e qualidade exigidos;
- *Garantia de entrega*, no prazo e nas condições estabelecidos;
- *Reputação do fornecedor*;
- *Serviço pós-venda*;
- *Tecnologia*, especialmente a associada a processos e/ou produtos inovadores;

- *Reciprocidade*, na medida em que algumas empresas que compram e vendem entre si acordam em fazer determinadas transacções por uma questão de reciprocidade;
- *Alcance do produto*, quando uma determinada compra decorre do facto de já se terem efectuado outras ao mesmo fornecedor, embora de produtos distintos;
- *Conhecimentos específicos*, quando um comprador efectua uma primeira compra, pode ainda não ter os conhecimentos necessários quanto às características que o produto em causa deverá

englobar. Desta forma, poderá confiar no fornecedor, que deverá ter os conhecimentos específicos necessários para o aconselhar. Embora esta decisão envolva riscos, os benefícios que daí advêm poderão compensar até porque, numa segunda fase, o comprador já terá os conhecimentos necessários, podendo exigir melhores condições.



**Figura 4.3**  
Factores para a selecção específica de fornecedores

Em suma, só é possível uma adequada administração dos aprovisionamentos com base numa gestão eficiente e eficaz das relações com os fornecedores. Problemas de fornecimento podem implicar elevados custos – mas, em contrapartida, uma boa gestão das relações pode constituir uma importante fonte de receitas e de redução de despesas.

Neste domínio, as grandes opções que, em matéria de fornecimentos, se colocam a qualquer empresa são:

- internalizar ou externalizar (*i. e.*, fazer *outsourcing*);
- desenvolver um maior ou menor grau de proximidade em relação aos fornecedores;
- ter um ou múltiplos fornecedores para um dado produto ou serviço.

Dependendo dos objectivos de cada empresa bem como dos seus recursos e competências, estas opções têm uma verdadeira natureza estratégica, na medida em que é decisivo o seu impacto na competitividade e no posicionamento no mercado.

Existem, no entanto, actualmente duas tendências que não podem deixar de ser referidas:

- arquitecturas organizacionais assentes em formas de desintegração vertical, o que, geralmente, significa um maior recurso ao *outsourcing*;
- estabelecimento de relações de parceria com os fornecedores a par de uma redução do número de fornecedores para cada produto ou serviço adquirido pela empresa, tentando-se por essa via colher as vantagens de uma maior proximidade.

## O *OUTSOURCING*

A importância do *outsourcing* na gestão da cadeia de fornecimento recomenda uma abordagem mais pormenorizada.

**O *outsourcing* consiste numa relação contratual de prestação de serviços pela qual uma entidade externa (denominada *outsourcer*) assume a responsabilidade de desenvolver determinadas funções.**

Mais do que um meio para reduzir custos operacionais, o *outsourcing* deve ser encarado como uma ferramenta estratégica, na medida em que possibilita o acesso a novas aplicações, tecnologias, novos

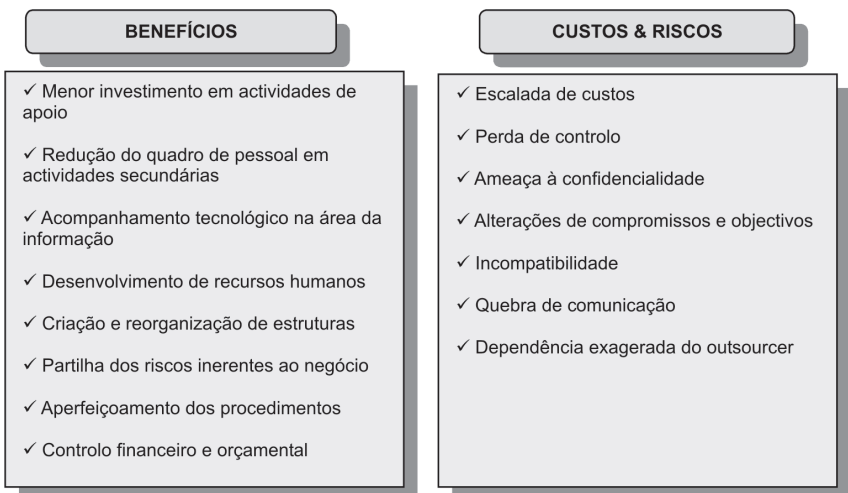
recursos e capacidades que poderão conduzir a um aumento da qualidade e da produtividade – tudo isto, para além de permitir uma eventual redução do risco.

Recorrendo ao *outsourcing*, a empresa pode direccionar os seus recursos para as actividades em que possui maiores competências. O facto de uma actividade ter carácter estratégico não significa que não possa ou não deva ser desenvolvida e adquirida junto de uma entidade externa. O que a empresa tem de ponderar são os benefícios que terá pelo facto de disponibilizar recursos para processos-chave e os custos resultantes da perda de conhecimento tecnológico e de controlo sobre as actividades que passam para a responsabilidade de terceiros.

Com esta ferramenta, a empresa altera a amplitude de relacionamento com os seus fornecedores, pelo consequente aumento do seu grau de dependência face a uma entidade exterior. Este facto conduz a uma crescente importância da gestão da cadeia de fornecimento, que terá de ser devidamente reorganizada pois, ao alterar o relacionamento com um fornecedor, a empresa altera simultaneamente as relações com outras entidades.

É importante salientar que o *outsourcing* não conduz sempre a uma diminuição de custos. De facto, caso pressuponha um aumento de integração com o fornecedor e um maior empenhamento no relacionamento, o *outsourcing* poderá implicar despesas significativas de investimento inicial e de manutenção. Quanto mais específica é a necessidade do cliente, mais estreito terá de ser o relacionamento. Mais uma vez, a empresa deve ponderar os custos e riscos e os potenciais benefícios de externalizar certas actividades (Figura 4.4).

**Figura 4.4**  
*Outsourcing:*  
benefícios versus  
custos e riscos



Fonte: *Inter.Face*, n.º 18, Junho 1999, pp. 33-34

Com efeito, são muitas as empresas que sofrem desilusões com os projectos de *outsourcing* no que diz respeito à diminuição de custos. Isto porque esperam obter reduções muito grandes ao presumirem que os *outsourcers* conseguem elevadas economias de escala por serem especialistas na actividade em causa. Por outro lado, muitas vezes os clientes não consideram a evolução de preços do mercado, que pode conduzir a um aumento do preço dos recursos necessários aos *outsourcers* para desenvolver as actividades previstas.

Por isso, a decisão de recorrer ou não ao *outsourcing* deverá ser tomada numa perspectiva estratégica:

- Ao optar por subcontratar, a empresa está a substituir uma tecnologia, que pode traduzir um factor de diferenciação, por um processo externo eventualmente disponível a várias entidades. Embora perca parcialmente controlo sobre estas actividades, os seus custos de desenvolvimento e os custos de manutenção de tecnologias complementares não são da sua responsabilidade;
- Ao optar por desenvolver internamente a actividade, a empresa mantém o controlo e a autonomia face aos recursos, mas presume-se que, para tal, detenha a capacidade, a flexibilidade e os meios que lhe possibilitem a manutenção e actualização das tecnologias. Caso contrário, poderá ser obrigada a abandonar o negócio por falta de meios.

Ou seja, cabe a cada empresa desenvolver relacionamentos com os fornecedores que sejam integrados na medida certa, para que possa controlar e influenciar, ainda que de forma indirecta, parte das tecnologias adquiridas por esta via. Uma estratégia de *outsourcing* devidamente gerida possibilitará simultaneamente alargar a amplitude de relacionamento com os fornecedores e as fronteiras de controlo da empresa.

## A SCM – *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

Numa envolvente caracterizada por uma diminuição dos ciclos de vida das tecnologias e dos produtos, globalização dos mercados e consequente incerteza a nível da oferta e da procura, e crescente *outsourcing* de várias funções que tradicionalmente eram desenvolvidas internamente, a gestão da cadeia de fornecimento está-se a tornar cada vez mais complexa e as empresas vêem-se forçadas a repensar

as suas estratégias de gestão e a sua própria estrutura. Tendo em vista assegurar uma gestão eficaz e eficiente da sua cadeia de fornecimento, as empresas devem desenvolver novos conhecimentos técnicos e soluções que, de uma forma integrada, sejam capazes de potenciar a sua capacidade competitiva. Esse é o papel da *supply chain management* (SCM).

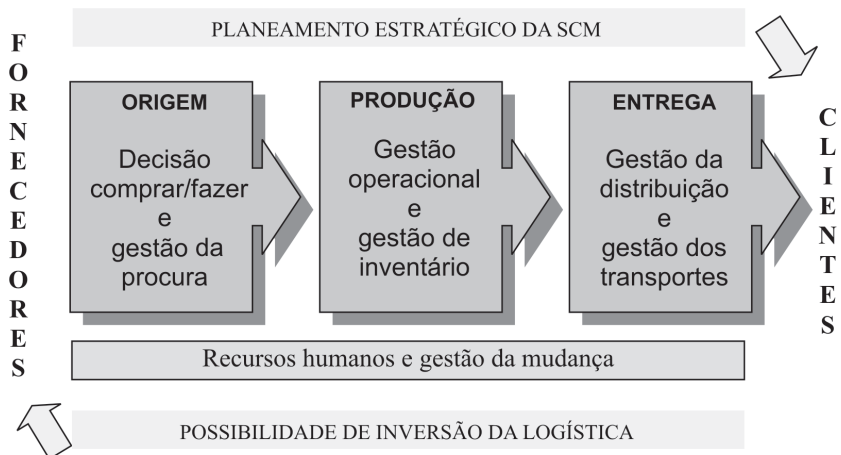
## O QUE É A SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

**A SCM é uma abordagem electrónica integrada de toda a cadeia de fornecimento de uma empresa, cujo objectivo é maximizar a sua capacidade de criação de valor. Engloba todos os aspectos organizacionais resultantes dessa integração de sistemas, assim como o planeamento, coordenação e controlo de fluxos diversos entre as organizações envolvidas.**

As vantagens de uma gestão integrada da cadeia de fornecimento fazem-se sentir na própria empresa, nos fornecedores e nos clientes. Um processo de SCM reflecte uma cadeia de valor única que tem por finalidade atingir objectivos organizacionais pré-estabelecidos, adicionando valor ao produto fornecido pela organização. Desta forma, a eficiência da cadeia de fornecimento global da empresa torna-se mais importante do que a eficiência de cada um dos seus departamentos independentes.

A gestão electrónica da cadeia de fornecimentos não se limita a uma mera administração das compras. Para além disso, há que planear a produção, gerir os *stocks*, assegurar a logística interna e a distribuição dos materiais – e tudo isto baseado num estreito processo de interacção com os fornecedores (Figura 4.5).

**Figura 4.5**  
Gestão integrada  
da cadeia de  
fornecimento



Fonte: Supply Chain Council SCOR Model (adaptado)



Este modelo, desenvolvido pelo Supply Chain Council, permite a elaboração de um diagnóstico e gestão do estado de implementação da SCM. Abrange entidades tão diversas como o fornecedor do fornecedor até ao cliente do cliente e inclui todas as actividades negociais necessárias para satisfazer o cliente.

### A SOLUÇÃO DE SCM DA SAP

A solução informática da SAP na área da SCM engloba as seguintes áreas:

- *Planeamento* – Capacidade de antecipar futuras solicitações (métodos de previsão) e de resposta a situações de mudança de uma forma rápida e simples (ajuste nos modelos definidos);
- *Optimização* – Capacidade de planear e executar as actividades logísticas através de cenários de óptima eficiência (criação de planos de trabalho optimizados);
- *Execução* – Capacidade de automatizar a cadeia logística e executar planos de trabalho optimizados dentro de restrições pré-definidas.
- *Avaliação do desempenho* – Capacidade de definir indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators*) e hierarquizar todos os restantes indicadores de acordo com eles (*benchmark*).
- *Integração e abertura* – Capacidade de garantir um fluxo aberto de dados através de toda a cadeia, de forma a permitir uma maior produtividade e transparência na informação.
- *Melhor acompanhamento dos negócios* – Capacidade de compreender melhor os cenários globais de negócios, as suas complexidades e interações e, desta forma, tomar melhores decisões para a companhia como um todo.

Fonte: SAP Magazine n.º 7, pp. 50-51

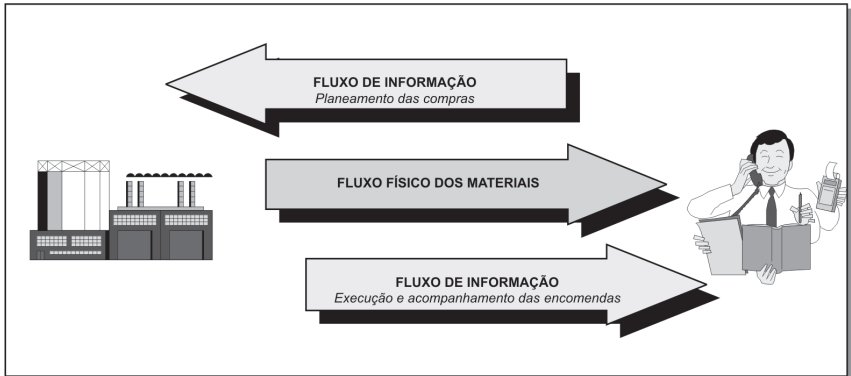
## COMPONENTES DA SCM

Não se limitando à função compras propriamente dita, a gestão da cadeia de fornecimentos engloba uma série de componentes que podem ser desagregados em termos de: fluxos e níveis de decisão.

### Fluxos

Os componentes básicos da cadeia de fornecimento não se resumem ao fluxo físico dos materiais. Para além deste, a SCM inclui também os fluxos de informação (Figura 4.6) ligados quer ao planeamento das compras, quer à execução das encomendas e respectivo acompanhamento.

**Figura 4.6**  
A SCM em termos  
de fluxos



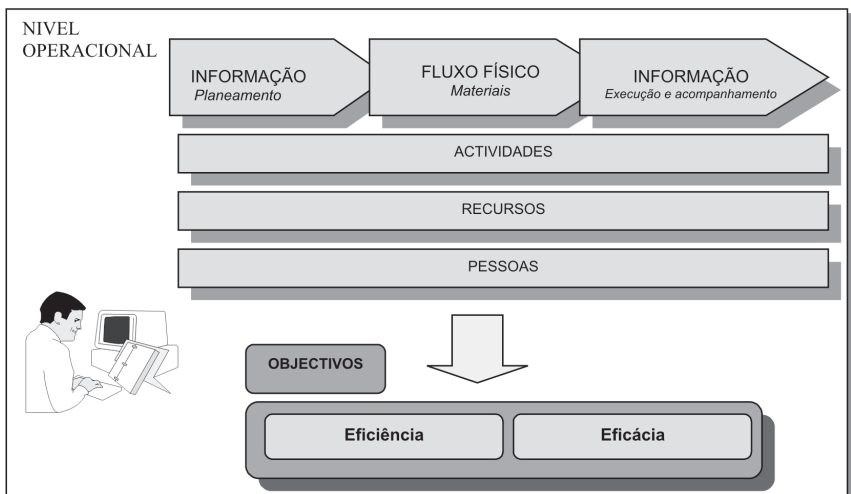
## Níveis de decisão

No que diz respeito aos níveis de decisão dentro da empresa, a gestão da cadeia de fornecimento deve ser encarada numa dupla perspectiva: operacional e estratégica.

### Perspectiva operacional

As actividades anteriormente descritas (planeamento das compras, aprovisionamentos e execução e acompanhamento das encomendas) têm uma natureza essencialmente operacional e podem estar sob a responsabilidade de níveis hierárquicos relativamente mais baixos (Figura 4.7).

**Figura 4.7**  
A SCM a nível  
operacional



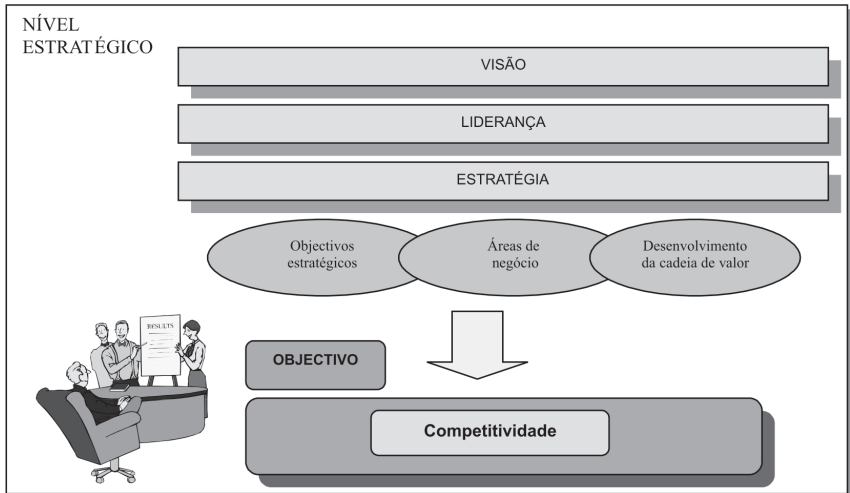
Neste contexto, o propósito da SCM é maximizar a eficiência e a eficácia da cadeia de fornecimento através de uma adequada utilização e coordenação de:

- actividades (planeamento, aprovisionamentos, armazenagem, etc.);
- recursos (materiais tecnológicos, etc.);
- pessoas (directa e indirectamente afectas à gestão da cadeia de fornecimento).

### Perspectiva estratégica

Contudo, uma gestão adequada da cadeia de fornecimentos tem também um componente estratégico. Com efeito, assegurar a eficácia e eficiência da SCM é um factor crucial para o reforço da competitividade da empresa. Isto significa que, do ponto de vista da estrutura organizacional, os níveis hierárquicos mais elevados têm igualmente um papel importante neste domínio (Figura 4.8).

**Figura 4.8**  
A SCM a nível  
estratégico



O objectivo da SCM é contribuir para o reforço da competitividade da empresa, através do desenvolvimento de uma estratégia global agressiva (em termos de objectivos a prosseguir, áreas de negócio a explorar e forma de desenvolvimento da cadeia de valor) assente numa equipa de gestão com capacidade de liderança e visão estratégica.

## DISTELL – LÍDER DE MERCADO NO SECTOR DAS BEBIDAS NA ÁFRICA DO SUL IMPLEMENTA A SOLUÇÃO MYSAP SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

“Melhorar a posição no mercado é um objectivo fundamental para qualquer empresa interessada em manter-se rentável. A solução mySAP Supply Chain Management (mySAP SCM) suporta este objectivo, dando às empresas a vantagem competitiva que lhes permite melhorar o seu posicionamento no mercado. O caso de empresas como a Distell, líder de mercado na África do Sul no sector das bebidas, são um bom exemplo disso.

O sucesso no ramo das bebidas alcoólicas é determinado por vários factores, entre os quais se incluem a qualidade do produto, o preço, satisfação de standards de desempenho e gestão da marca. As operações ao longo da cadeia de fornecimento da Distell são pois críticas para o seu sucesso. A estrutura e eficiência da sua SC afectam o custo do produto e determinam se o produto estará disponível no armazém certo por forma a satisfazer as encomendas dos clientes. Para a Distell poder atingir os seus objectivos de sucesso no mercado internacional, tornou-se crítico que a sua SC fosse eficiente e que tivesse capacidade de resposta face à procura de um mercado global. A rede de produção e de distribuição da Distell consiste em 8 unidades de engarrafamento, 9 destilarias e unidades de produção de vinho, 27 centros de distribuição espalhadas pela África do Sul e uma rede de 154 agentes em 72 países. A Distell tem escritórios em Londres, Nova York, São Paulo, Singapura e Sidney e tem parcerias com empresas em outras nações africanas. A rede de distribuição possibilita à Distell ter a cobertura necessária para ser líder internacional no mercado de vinho e bebidas espirituosas; no entanto, enfrentou uma

série de desafios por forma a conseguir usar esta rede de uma forma eficaz. A Distell reconheceu a necessidade de ter uma solução avançada de SC para integrar e melhorar processos da cadeia de fornecimento, e a companhia apercebeu-se que tinha que organizar o seu grupo de fornecimento para assegurar a sua competitividade nos custos e capacidade de resposta ao mercado.

A implementação do mySAP SCM introduziu quatro funcionalidades:

- Planeamento da Procura, que possibilita uma capacidade avançada de previsão;
- Planeamento da Supply Chain, que inclui planeamento de inventário;
- Domínio de Calendarização da Produção, que permite aos planeadores criar planos de produção viáveis entre várias localizações, assim como otimizar recursos;
- Planeamento Operacional, que cobre o fluxo logístico entre as unidades de produção e centros de distribuição para a rede local.

A Distell utilizou a solução mySAP SCM para alcançar os 100% de entregas internacionais entregues a tempo, aumentar em 37% as exportações e melhorar a precisão em 20% nas previsões para o mercado local. O Case Study da Distell mostra como a solução mySAP SCM ajudou a empresa a quase duplicar a adesão aos planos de produção e suportou os processos de negócio para a expansão internacional.»

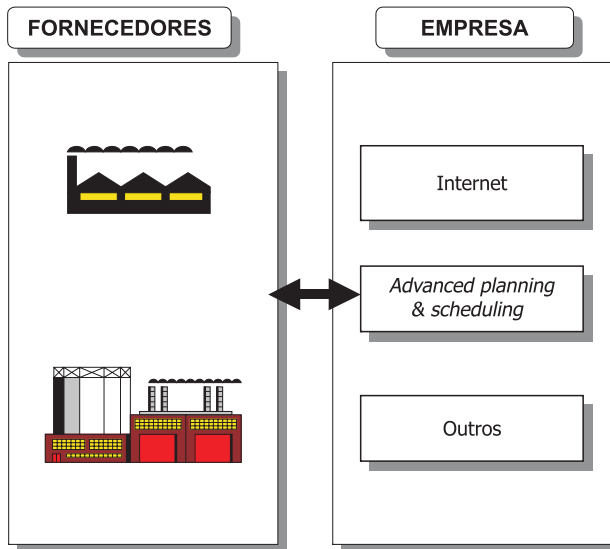
Fonte: <http://www.sap.com/portugal/solutions/business-suite/scm/index.epx>

## A SCM E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Os recentes desenvolvimentos tecnológicos introduziram profundas alterações a nível da gestão da cadeia de fornecimento. São duas as principais ferramentas de SCM aplicáveis neste domínio (Figura 4.9):

- Internet;
- Soluções na área dos sistemas de APS – *advanced planning and scheduling*

**Figura 4.9**  
Ferramentas  
de SCM



### Internet

A SCM inclui, como já foi referido, a gestão de fluxos físicos e de informação ao longo de toda a cadeia de fornecimento, por diversos níveis hierárquicos. É na coordenação de todo este processo de fluxos que pode residir uma forte vantagem competitiva. Com o aumento da velocidade de processamento da cadeia de fornecimento, as empresas fornecedoras têm necessidade de satisfazer em tempo cada vez mais curto as necessidades dos seus clientes. Estes, por seu turno, conseguem aumentar a velocidade dos seus processos, diminuindo o tempo de resposta aos seus próprios clientes.

A Internet é uma das tecnologias que torna toda esta sincronização possível, uma vez que permite a obtenção de fluxos de informação em tempo real, com uma comunicação interempresas mais rápida

e económica e uma melhor partilha de conhecimentos intra e inter-empresas.

Os relacionamentos com os fornecedores tendem, desta forma, a melhorar consideravelmente, o que permite ao cliente a obtenção de um valor máximo na qualidade do produto ou serviço adquirido em termos daquilo que pretende, quando, onde e como.

Embora o EDI (*electronic data interchange*) ainda seja utilizado na troca interactiva de informação (inter e intra-empresas), trata-se de uma tecnologia que tenderá a ser substituída pela Internet e *intranets* devido à introdução do «fluxo em tempo real». Não devemos, no entanto, menosprezar o valor daquela que foi a primeira forma de comércio electrónico.

#### IBS PHARMA – SOLUÇÃO VERTICAL PARA A GESTÃO DE NEGÓCIOS DOS GROSSISTAS E RETALHISTAS FARMACÊUTICOS

**E**sta solução desenvolvida pela IBS Consulting integra várias vertentes tecnológicas, e a Internet é apresentada como uma ferramenta que possibilita realizar, entre outras, as seguintes operações:

- Processamento de pedidos com controlo de disponibilidade;
- Integração multimédia: textos, imagens, sons e vídeos;
- Informação para fornecedores;

- Catálogo de produtos;
- Indicadores de gestão definidos pelo utilizador;
- Informação sobre encomendas em aberto e histórico da facturação;
- Ferramentas de gestão, configuração e customização;
- Interface *browser* flexível e *user-friendly*.

Fonte: IBS Consulting – Portugal

## Advanced planning and scheduling

A par da Internet como ferramenta de SCM, os sistemas de ERP (*enterprise resource planning*), implementados em muitas empresas para lidar com a transacção e execução de encomendas, devem ser complementados com outro tipo de aplicações. Esta integração tem em vista a optimização da cadeia de fornecimento.

A integração tornou-se possível com os avanços verificados nas tecnologias de planeamento e de calendarização, nomeadamente com o surgimento das ferramentas de MRP (*materials requirements planning*) e mais recentemente, ferramentas de APS (*advanced planning and scheduling*). A sua combinação com outras tecnologias de informação tem vindo a revolucionar todo o sistema de produção e fornecimento com a coordenação de fluxos e com a possibilidade de garantir prazos de entrega.

Na realidade, a integração do conhecimento do planeador com as profundas capacidades de processamento informático actual da tecnologia de APS permite um aumento substancial na competitividade da empresa, pelo aumento da qualidade do serviço prestado ao cliente, a diminuição dos níveis de inventário e dos ciclos de produção e, em geral, pela maximização das capacidades fabris, com o fim de satisfazer o maior número de clientes nas melhores condições de eficiência possíveis.

As ferramentas de APS abrangem toda uma série de funcionalidades no âmbito do planeamento interno:

- *Planeamento estratégico e de longo prazo* – definição dos produtos a desenvolver, mercados a alcançar, métodos a aplicar na resolução de conflitos e utilização óptima dos recursos (prazo médio para implementação: dois anos);
- *Desenho da rede da SC* (supply chain network design) – optimização da utilização de recursos ao longo da rede de fornecimento, que inclui fornecedores, clientes, localização de centros de produção e centros de distribuição, visando otimizar a relação entre os locais de armazenamento e os custos de transporte (prazo médio para implementação: um ano);
- *Previsão e planeamento da procura* (demand planning and forecasting) – recorre à estatística e às séries temporais matemáticas para prever a procura futura tendo por base o historial de vendas (prazo médio para implementação: entre seis e 18 meses);
- *Planeamento das vendas e das operações* (sales and operations planning – SOP) – estabelecimento de planos de operações para produção e vendas, tendo por base a procura prevista (prazo médio para implementação: entre seis e 18 meses);
- *Planeamento de inventário* (inventory planning) – determinação dos níveis óptimos de inventário dos produtos acabados por forma a alcançar os níveis pretendidos de serviço ao cliente (prazo médio para implementação: entre seis e 12 meses);
- *Planeamento da cadeia de fornecimento* (supply chain planning – SCP) – optimização da utilização dos recursos na produção, distribuição e transporte, de modo a satisfazer a procura prevista e actual (prazo médio para implementação: entre três e seis meses);
- *Disponível para entrega* (available-to-promise – ATP) – determinação se a data de pedido de um cliente pode ser satisfeita tendo

em conta as ordens de encomenda e os níveis de inventário (prazo médio para implementação: entre dois dias e seis meses);

- *Planeamento de produção* (manufacturing planning) – desenvolvimento de um calendário de produção condicionado pela disponibilidade de materiais, capacidade da fábrica e objectivos negociais (prazo médio para implementação: entre duas semanas e três meses);
- *Planeamento de distribuição* (distribution planning) – determinação do nível óptimo de inventário de bens acabados, com o fim de satisfazer a procura, tendo em conta os custos de transporte e a necessidade de afectação de materiais (prazo médio para implementação: entre duas semanas e três meses);
- *Planeamento de transporte* (transportation planning) – optimização do fluxo de materiais que permita minimizar os custos de transporte e/ou maximizar a utilização das frotas de transporte (prazo médio para implementação: entre uma semana e três meses);
- *Calendarização da produção* (production scheduling) – determinação da sequência óptima das ordens de produção com base nos atributos dos produtos, capacidades de centro de trabalho e fluxo de materiais (prazo médio para implementação: entre um turno e um mês);
- *Calendarização de envio de encomendas* (shipment scheduling) – determinação do *timing* óptimo e do processo de envio para satisfazer a data de entrega no cliente (prazo médio para implementação: entre um turno e uma semana);
- *Colaboração interempresarial* (inter-company collaboration ou supply chain collaboration) – colaboração entre clientes e fornecedores no desenvolvimento de planos de actividade a nível da produção e aprovisionamento (prazo médio para implementação: entre um dia e seis meses).

#### VICAIMA – UM CASO DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE APS

«Líder em Portugal, a Vicaima é hoje um dos maiores produtores de portas de interior a nível europeu. O profundo conhecimento do sector de madeiras e derivados e a crescente eficácia e

rentabilidade da empresa conduziu a uma especialização no fabrico de portas e aros.

No diagnóstico realizado aos sistemas de informação do Grupo, a Vicaima constatou a necessidade de implementar um



sistema de informação integrado, cujas funcionalidades permitissem otimizar a performance da cadeia logística como um todo e que, simultaneamente, facultasse a tomada de decisões estratégicas. A escolha recaiu sobre o componente SAP APO - Advanced Planner & Optimizer da solução mySAP Supply Chain Management da SAP e caracterizou-se por ser um projecto pioneiro em Portugal e na Europa, no qual colaboraram elementos da Vicaima, da SAP Portugal e da própria SAP AG.

O arranque das diferentes áreas que constituem as funcionalidades de Production Planning e Detailed Scheduling foi faseado. Assim, no início do mês de Dezembro de 2000 entrou em produtivo a área de “Planeamento e Sequenciamento Detalhado da Produção em Capacidades Finitas”, tendo sido implementada mais

tarde a área que cobre os “Processos de Optimização do Fluxo Produtivo”.

Desta implementação destacam-se as seguintes vantagens:

- Redução do tempo dispensado para o planeamento e sequenciamento da fábrica;
- Maior visibilidade da informação com um sistema que permite encarar o processo de planeamento como um todo;
- Ganhos de eficácia ao nível do controlo das encomendas e dos atrasos;
- Melhoria da qualidade do planeamento.

A Vicaima tem ainda implementadas soluções SAP nas áreas Financeira, Logística e Recursos Humanos.»

Fonte: <http://www.sap.com/portugal/company/customers/ss/vicaima.epx>

Deve-se, contudo, esclarecer que o processo de planeamento se divide em todos estes níveis, na medida em que são realizados por diferentes áreas da organização e em alturas diferentes.

Não existe nenhuma ferramenta informática que consiga otimizar simultaneamente todos os níveis. Integrar alguns destes níveis implica atravessar fronteiras departamentais e é um grande desafio empresarial. Por outras palavras, apesar da fase de expansão actual das ferramentas de APS, não basta que a empresa adquira a tecnologia, sendo necessário que proceda a uma reestruturação profunda dos seus procedimentos.

## INTEGRAÇÃO, COLABORAÇÃO E ADAPTAÇÃO

A gestão da cadeia de fornecimento deve ser encarada de uma forma estratégica. Mais do que efectuar compras, há que realizar «compras estratégicas» – isto é, aquelas que são planeadas de acordo com a estratégia global da empresa. Para isso, a SCM deve ser:

- integrada;
- colaborativa; e
- adaptável.

Cada uma destas características corresponde a fases distintas do processo de implementação da SCM, reflectindo diferentes níveis de densidade informacional e de capacidade de gerir a mudança (Figura 4.10). Neste sentido, uma SCM adaptável traduz o estado mais avançado de desenvolvimento de gestão da cadeia de fornecimento.

**Figura 4.10**  
Fases  
de capacidade  
de adaptação  
da SCM



Fonte: SA White Paper – «Adaptive Supply Chain Networks»

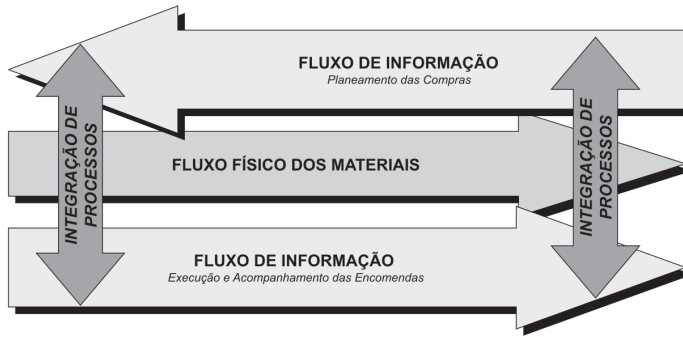
O tempo necessário para alcançar uma situação de SCM flexível ou adaptável dependerá do nível de desenvolvimento tecnológico, da maturidade dos processos e da própria situação da indústria.

## Integração: gestão da visibilidade

A integração traduz o primeiro passo no sentido de ter uma SCM adaptável. É através da integração intra-organizacional que se verifica visibilidade em tempo real de toda a rede logística e das mudanças nas competências dos clientes (gestão de visibilidade). É a integração que permite às empresas tirar o máximo de vantagens da gestão da cadeia de fornecimento, quer no domínio operacional das economias de custos e do aumento das receitas, quer no domínio estratégico do desenvolvimento de uma base competitiva sustentada.

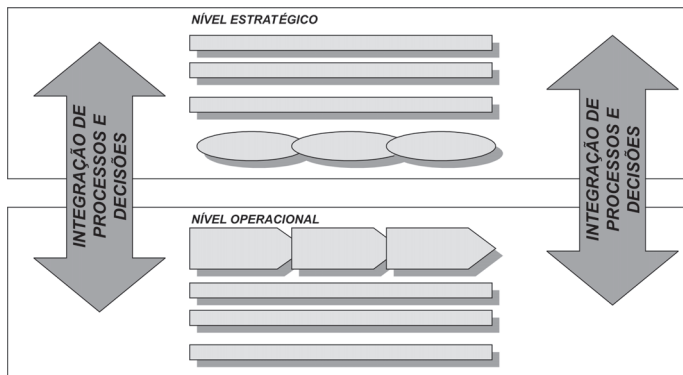
Em primeiro lugar, deve haver a integração dos fluxos físicos e de informação para que seja assegurada uma coordenação eficaz da gestão operacional da cadeia de fornecimento (Figura 4.11).

**Figura 4.11**  
Integração dos fluxos da cadeia de fornecimento



Em segundo lugar, deve-se assegurar que os vários níveis hierárquicos envolvidos na gestão da cadeia de fornecimento tenham a capacidade de estabelecer parcerias com os fornecedores, procurando desenvolver relacionamentos estratégicos que possibilitem uma gestão integrada da SCM. Por outras palavras, mais do que gerir meros fluxos físicos e de informação, é necessário geri-los em simultâneo e em concordância com os objectivos estratégicos da empresa, as suas áreas de negócio e as perspectivas de desenvolvimento da cadeia de valor (Figura 4.12).

**Figura 4.12**  
Integração dos níveis de decisão da cadeia de fornecimento



#### NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE FORNECIMENTO

Segundo a Cap Gemini, se uma empresa pretende integrar a gestão da sua cadeia de fornecimento, deverá passar por uma série de etapas, introduzindo de forma progressiva determinados procedimentos nas suas operações:

1.<sup>a</sup> fase – Integração dos sistemas de informação internos (compreensão dos ERP, APS e sistemas de suporte à deci-

são) e uso eficiente das ferramentas dos programas de SC;

2.<sup>a</sup> fase – Combinação de tecnologias para obter simultaneamente integração e agilidade através da criação de redes de fornecimento (comércio electrónico de compra *online*);

3.<sup>a</sup> fase – Desenvolvimento da arquitectura global da SCM.

## Colaboração: gestão da velocidade

Uma vez integrados os fluxos e os níveis de decisão da empresa, o desafio seguinte consiste em alcançar uma situação de colaboração eficiente entre as partes envolvidas na cadeia de fornecimento. Do grau de colaboração alcançado dependerá a capacidade de troca de informação em tempo real para o desenvolvimento de actividades de uma forma mais rápida e eficiente (gestão de velocidade), pressuposto-base para a «customização» em massa.

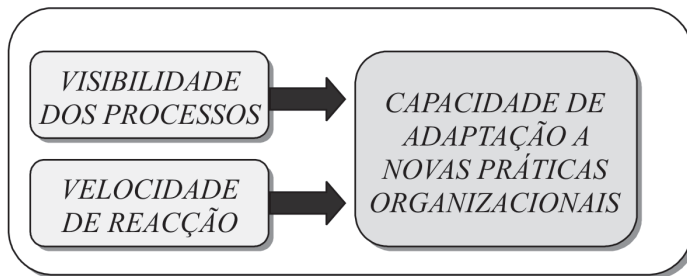
A gestão de velocidade reflecte a capacidade das empresas de planeamento e execução em tempo real e de acordo com as mudanças das exigências dos clientes, assim como das competências da cadeia de fornecimento.

## Adaptação: gestão da mudança

Uma cadeia de fornecimento adaptável pressupõe dois requisitos: integração (o que permite visualizar os processos e a informação) e colaboração e parceria entre as partes envolvidas (só desta forma se torna possível gerir a velocidade de resposta às exigências do mercado).

É então com base na visibilidade e na velocidade que se torna possível gerir a variabilidade (gestão da mudança), sem que para isso se verifiquem perdas de eficiência financeira ou operacional (Figura 4.13).

**Figura 4.13**  
Requisitos para  
adaptação da SCM  
à mudança



A flexibilidade da SCM possibilita que tanto o comprador como o vendedor acompanhem eventuais mudanças, como a alteração das necessidades do cliente ou o surgimento de nova e mais agressiva concorrência. A SCM possibilita então uma resposta em tempo real às novas situações do mercado, uma vez que são as próprias organizações envolvidas que exigem uma crescente flexibilidade.

## ECR – *EFFICIENT CUSTOMER RESPONSE*

Gerir a cadeia de fornecimento exige uma abordagem integrada não apenas dos fluxos físicos e de informação que lhes estão associados mas também do processo de decisão. Tendo em vista assegurar a integração de toda a cadeia de fornecimento, com o duplo objectivo de otimizar a utilização dos recursos e maximizar a capacidade de criação de valor, é cada vez mais comum o recurso a soluções electrónicas no âmbito da *supply chain management* (SCM). É nesta perspectiva de integração, colaboração e adaptabilidade da SCM que surge o conceito de *efficient customer response*.

A ECR conduz a profundas transformações ao longo de toda a cadeia de fornecimento – nos sentidos ascendente e descendente – e, acima de tudo, leva a mudanças na forma como os negócios são conduzidos assim como nas tecnologias de informação que suportam esses negócios.

### O QUE É A ECR

**A *efficient customer response* (ECR) é um sistema de distribuição que resulta de uma gestão conjunta pelas várias organizações envolvidas na cadeia de fornecimento e que visa a optimização da cadeia de fornecimento pela redução do nível de *stocks*, pelo aumento da frequência e rapidez das entregas e pela automatização dos processos de encomenda e de controlo de existências.**

A ECR surge como resposta às crescentes exigências por parte dos clientes de uma oferta com valor elevado. Com efeito, cada vez mais informados, os clientes impõem a oferta de uma vasta gama de produtos, de qualidade elevada, óptimo nível de serviços e com o mínimo de recursos possível na solicitação de fornecimento – e tudo isto a preços satisfatórios. A ECR resulta também de uma tendência visível em meados dos anos 90 para uma gestão colaborativa ao longo da cadeia de fornecimento, assim como dos fortes avanços tecnológicos que vieram dar um novo impulso à integração dos processos originados ao longo da cadeia.

Trata-se então de uma iniciativa conjunta de todos os membros da cadeia de fornecimento para trabalhar for forma a melhorar e optimizar vários aspectos da cadeia de fornecimento e da gestão da procura, para gerar benefícios para o consumidor final. Este tipo de sistema

só é possível com a parceria de todos os elementos da cadeia de fornecimento (produtores, distribuidores e retalhistas). A colaboração é a única forma de servir melhor o consumidor. A aplicação de métodos de gestão avançados juntamente com tecnologias de informação permite uma comunicação rápida e eficaz, essencial para a diminuição do tempo de resposta ao cliente.

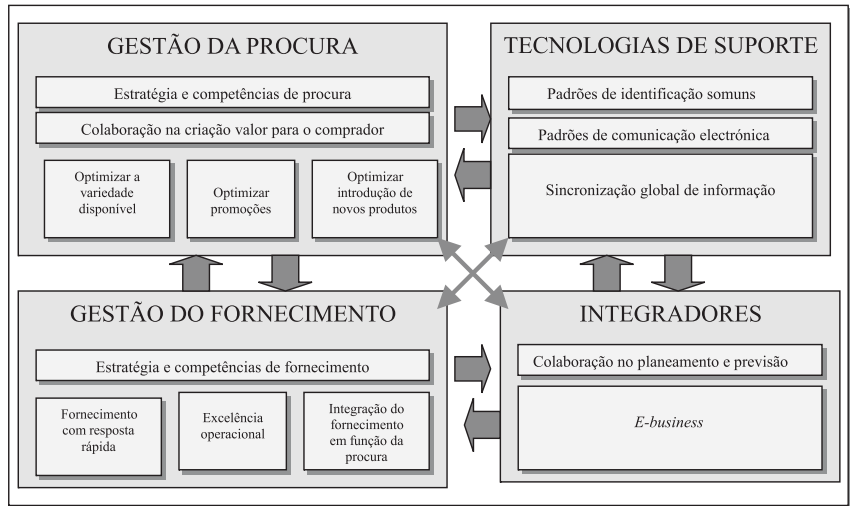
Isto significa que o último elo da cadeia de valor (o consumidor) é, em última instância, o grande beneficiado. Estes benefícios podem manifestar-se nas mais variadas formas: preços mais baixos, maior variedade de escolha, melhoria na disponibilidade dos produtos, entre outros. Neste contexto, pode-se mesmo afirmar que o principal factor de sucesso da ECR é a mudança do enfoque do negócio. Mais importante do que os interesses (frequentemente antagónicos) dos produtores, distribuidores e retalhistas são os interesses e expectativas do consumidor, afinal o grande denominador comum entre eles. O lema e missão da organização ECR Europe reside em «Servir o consumidor melhor, mais rapidamente e a preços mais baixos». Deste modo, a ECR é uma técnica de gestão da cadeia de fornecimento que visa a promoção de estratégias do tipo *win-win* em detrimento das *win-lose*. A tecnologia de CRM relativa à gestão de relacionamentos com clientes, consiste numa estratégia integrada e colaborativa de ECR para a gestão da procura, e que permite aos produtores e retalhistas reconhecer e valorizar as necessidades individualizadas dos consumidores e ajustar a sua oferta a essas necessidades.

## A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE ECR

A implementação de um sistema de ECR pode ser bastante complexo uma vez que, para além de envolver a reconcepção dos processos da organização, se torna necessário mudar atitudes (organizações juridicamente independentes e por vezes concorrentes passam a trabalhar conjuntamente para melhor servir o cliente) e reorientar a empresa para uma focalização em quatro áreas principais (Figura 4.14):

- Gestão da procura;
- Gestão do fornecimento;
- Tecnologias de suporte (*enablers*);
- Integradores.

**Figura 4.14**  
Áreas de enfoque  
de um sistema  
de ECR



Fonte: [www.ecrnet.org](http://www.ecrnet.org)

Em termos operacionais, cada uma destas áreas focalizadas pela ECR resume-se a:

- *gestão da procura* – operações que visam conhecer e compreender as exigências do cliente: optimização de *inputs*, promoções e estabelecimento de infra-estruturas;
- *gestão do fornecimento* – técnicas que uma vez utilizadas conjuntamente, permitem o reaprovisionamento do cliente tendo em conta a sua procura real;
- *tecnologias de suporte* (enablers) – tecnologias que permitem o processamento e a troca de dados entre parceiros, englobando as seguintes ferramentas: EDI (*electronic data interchange* – transmissão de informação organizacional entre CPU), *data warehousing* e ABC (*activity based costing* – método contabilístico que permite determinar como e onde é possível obter lucro);
- *Integradores* – dispositivos que, uma vez integrados e implementados, se tornam numa solução única. Reúnem desta forma os ERP (*enterprise resource plannings*) e a APS (*advanced planning and scheduling*) das várias empresas. Gera-se assim uma abertura dos processos negociais a parceiros de negócio e, conseqüentemente, a partilha de informação melhora.

A ECR tem sido uma ferramenta fundamental na indústria do processamento alimentar (como bem ilustra o caso Tesco apresentado)

## TESCO PROMOVE STANDARDS INDUSTRIAIS DE ECR

«O empenho da Tesco (cadeia de retalho) para ter os seus fornecedores a trabalharem em sistema de colaboração através de tecnologia extranet e até ao final de 2000 está, de acordo com os novos números comunicados hoje na Conferência ECR em Paris, já em curso. Aproximadamente 400 empresas que representam cerca de dois terços do negócio da Tesco com os seus fornecedores estão agora a subscrever a tecnologia de serviço de extranet GI TIE desenvolvida pelos serviços de informação da GE. Com a tecnologia GE TIE, os fornecedores têm acesso ao ambiente de trabalho da Tesco (Tesco TIE) por forma a verem e a partilharem informação específica ao negócio que têm com a Tesco.

Adoptando os fundamentos de ECR, a tecnologia Tesco TIE conduz a uma parceria de maior qualidade entre fornecedor e retalhista. Os fornecedores podem

aceder a uma vasta extensão de informação, incluindo informação electrónica diária dos pontos de venda, detalhando como é que os seus produtos se venderam ao longo da rede de retalho da Tesco. Podem muito mais rapidamente dar resposta às variações da procura, o que lhes permite assegurar que o stock óptimo está sempre disponível nas prateleiras da Tesco.

A Tesco TIE Information Exchange possibilita um acesso diário a informação sobre a cadeia de fornecimento, permitindo aos fornecedores monitorizar o nível de serviço e acompanhar o desempenho dos diversos produtos, incluindo os que estão em promoção. Têm também acesso a manuais actualizados, assim como a directórios para pessoal e lojas. Podem ainda receber as últimas notícias relacionadas com a Tesco.»

Fonte: GE Information Services, *press release*

e tem possibilitado o fornecimento de respostas às exigências dos grossistas e retalhistas desta indústria, que esperam que os processadores de comida acompanhem as suas necessidades, reabastecendo automaticamente e repondo os *stocks* de acordo com as entradas. Por vezes, também é exigido dos fornecedores a manutenção directa do inventário de armazém dos compradores.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. Quais são as opções estratégicas a tomar no que diz respeito à gestão de fornecedores?
2. Em que é que consiste a *supply chain management*?
3. Quais os objectivos da implementação de uma ferramenta de APS (*advanced planning and scheduling*)?
4. Que passos se devem tomar para garantir uma capacidade de adaptação a mudanças no mercado, sem que se verifiquem perdas operacionais?



# *Gestão de Relações com Colaboradores*

## O B J E C T I V O S

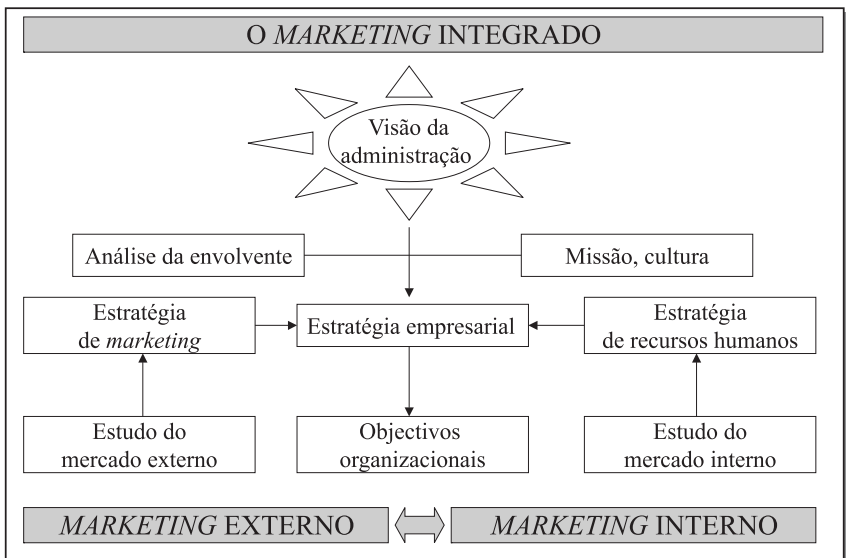
- Introduzir o conceito de «cliente interno»
- Integrar a gestão de relações de colaboradores com a gestão de relações de clientes
- Apresentar um modelo de formulação de uma estratégia de *marketing* interno
- Evidenciar diferentes processos de interacção entre as várias categorias de clientes internos e externos
- Demonstrar a importância das tecnologias de informação no desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* interno

*O marketing não está dissociado das outras actividades de gestão, em particular, da gestão de operações e de recursos humanos. Por isso, deve ser entendido como uma função transversal e integradora que envolve os vários departamentos e domínios organizacionais, atendendo a que é em equipa e em colaboração que se gera o processo de criação de valor para os clientes.*

## O MARKETING INTERNO

A noção de que o *marketing* também deve ser perspectivado do ponto de vista interno está na base de uma filosofia de gestão que encara os funcionários como clientes, aplicando os princípios e as ferramentas de *marketing* que têm sido utilizados para comercializar produtos e serviços no mercado dentro da própria organização orientados para os colaboradores da empresa. Esta filosofia de gestão denomina-se «*marketing* interno».

**Figura 5.1**  
O marketing integrado



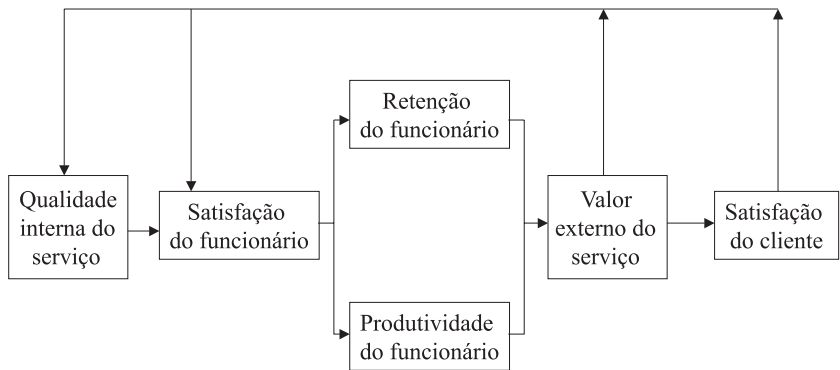
## O ÂMBITO DO MARKETING INTERNO

Esta forma de abordagem visa criar um clima organizacional favorável ao recrutamento, motivação, desenvolvimento e retenção de funcionários qualificados. O propósito é envolvê-los e comprometê-los com a estratégia da organização no sentido de a empresa atingir os seus objec-

tivos com sucesso. Para isso, é necessário definir-se uma estratégia de relacionamento cuja finalidade é satisfazer as expectativas dos clientes internos (isto é, os funcionários), de modo a que a sua satisfação se reflita positivamente nas suas acções quotidianas, quer entre colegas quer na interacção com os clientes. Como tal, os gestores de *marketing* interno deverão ser encarados como fornecedores internos (Figura 5.1).

Nesta perspectiva, as organizações podem criar um elevado nível de desempenho do produto e serviço se os funcionários estiverem muito satisfeitos nos seus empregos. Na realidade, a incapacidade ou falta de vontade de prestar um serviço ou produzir um bem no nível especificado contribui claramente para a falta de qualidade e, portanto, para a insatisfação do cliente. Assim, empregados satisfeitos contribuem fortemente para que os clientes fiquem mais satisfeitos e, por consequência, eles próprios também sintam uma maior satisfação. Como a Figura 5.2 ilustra, este fenómeno resulta do modo como o fornecedor interno é capaz de satisfazer as expectativas do cliente interno.

**Figura 5.2**  
A qualidade interna do serviço e a satisfação do cliente



Para prestarem um serviço de modo mais eficiente, os funcionários devem possuir as técnicas, as competências, as ferramentas, os meios e a motivação para o realizarem. No entanto, para que tal seja possível, a empresa deverá oferecer uma elevada qualidade interna de serviço. Para isso deverá:

- conceber cargos e processos internos eficientes, estimuladores e atractivos;
- atrair pessoas com talento;
- dotar os postos de trabalho com as ferramentas e as tecnologias de informação e comunicação necessárias;
- delegar autoridade e promover o trabalho em equipa;

- investir na formação e qualificação dos colaboradores;
- desenvolver esquemas de compensação e de reconhecimento valorizados pelos funcionários.

A comunicação por parte dos funcionários com os gestores, acerca das suas necessidades, pontos de vista relativamente ao modo de melhorar o serviço, assim como as suas descobertas no que diz respeito aos anseios dos clientes, são fundamentais para que seja possível desenvolver-se uma estratégia de *marketing* interno. No entanto, é necessário que se desenvolvam canais de comunicação organizacional ascendente – por exemplo, sistemas de comunicação de reclamações e de sugestões – de modo a que as pessoas se sintam confiantes e estimuladas para exprimirem os seus pontos de vista, problemas e as dificuldades que sentem.

Neste contexto, deve-se desde já realçar o papel das tecnologias de informação e comunicação enquanto meios difusores da informação intra-organizacional e potenciadores da qualidade interna de serviço. A Virgin Atlantic e a Walt Disney são dois exemplos de empresas que compreenderam a importância do desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* interno eficiente.

## CASOS

### VIRGIN ATLANTIC

A Virgin Atlantic reconhece desde há muito tempo o papel fundamental que o *marketing* interno assume. Um dos segredos do sucesso desta companhia aérea tem sido o modo como entusiasmo, motiva e delega autoridade nos seus funcionários. Richard Branson, presidente da empresa, refere frequentemente que quer ter funcionários na companhia que sintam que são eles que podem fazer a diferença e ter influência no produto que oferecem aos clientes. Branson reitera que não está interessado em ter apenas funcionários felizes, mas antes pessoas que se sintam envolvidas e preparadas para expressar a sua insatisfação quando é necessário.

A Virgin Atlantic acredita que a manifestação da insatisfação por parte dos funcionários é uma mais-valia que deverá ser encorajada e que a empresa deve esti-

mular os seus colaboradores a assumirem responsabilidades. A filosofia desta empresa tem sido promover a tomada de decisões do pessoal e a delegação de autoridade para assumir iniciativas.

### WALT DISNEY COMPANY

A Walt Disney Company tem praticado um *marketing* interno sofisticado desde a sua concepção. Os funcionários são treinados para compreenderem o modo como o seu desempenho satisfaz os clientes. Para a Walt Disney, os colaboradores são uma parte do produto oferecido pela Disney e devem assegurar sempre que os convidados (isto é, os visitantes) do parque temático tenham uma experiência de divertimento.

Fonte: CHRISTOPHER, PAYNE e BALLANTYNE (2002), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Oxford, Butterworth-Heinemann, p. 111 (adaptado)

## A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNO

O modelo de actuação do *marketing* interno na gestão de recursos humanos segue os mesmos princípios e orientações do *marketing* externo. Assim, na implementação de uma estratégia de *marketing* interno deverão ser considerados:

- segmentos e posicionamento face aos clientes internos; e
- *marketing mix* interno.

### Segmentos e posicionamento interno

Em termos de segmentação dos clientes internos, os colaboradores podem ser agrupados, por exemplo, por idade, níveis de formação, posição hierárquica ou de acordo com as suas necessidades e expectativas. O posicionamento do produto e do serviço oferecidos pela empresa consiste nas percepções que os seus colaboradores têm da política de recursos humanos da empresa em comparação com empresas concorrentes e potencialmente empregadoras.

### Marketing mix interno

O *marketing mix* interno da empresa consiste no produto, preço, distribuição e comunicação dirigidos para dentro da organização.

#### Produto interno

É o conjunto de acções a implementar na política de recursos humanos, nomeadamente, a descrição das funções, as condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento, formação, remuneração e os benefícios.

#### Preço interno

Consiste naquilo que é exigido aos colaboradores como contrapartida da oferta da empresa, como por exemplo, as suas disponibilidade e criatividade, o seu bom senso, a sua responsabilidade e os seus empenho e produtividade.

#### Distribuição interna

Diz respeito aos locais onde se pretende implementar os produtos e serviços internos junto dos funcionários.

## Comunicação interna

Corresponde aos meios de comunicação com os colaboradores, podendo traduzir-se em comunicação pessoal, reuniões, avisos e comunicados escritos, relatórios, revistas e jornais da empresa, vídeos, telefone, publicidade *indoor*, eventos, assim como nas novas tecnologias de informação e de comunicação.

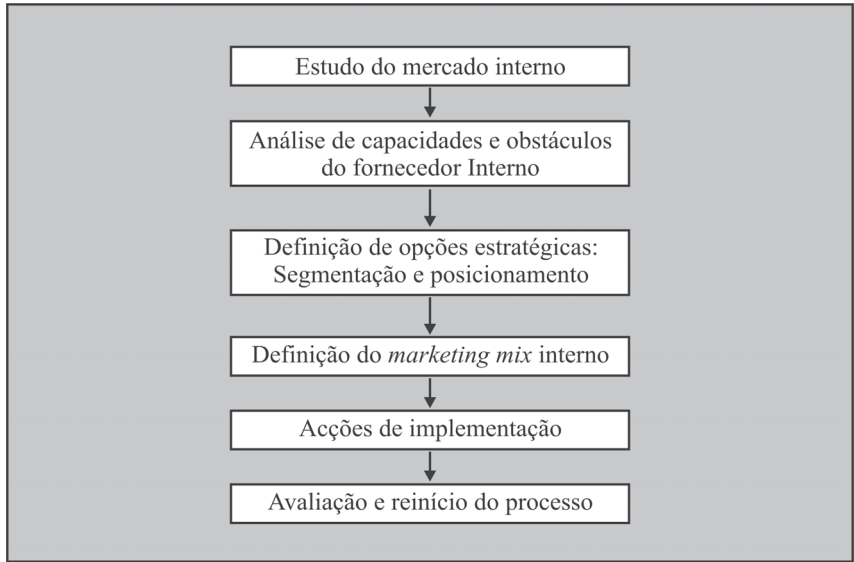
Quanto ao método de implementação de uma estratégia de *marketing* interno, deverá ser tida em consideração uma série de procedimentos, que a seguir se sumariam:

- Consciencialização do ambiente interno criado;
- Identificação dos clientes e fornecedores internos;
- Identificação das expectativas dos clientes internos;
- Comunicação das expectativas aos fornecedores internos, no sentido de discutirem os seus próprios limites e capacidades, de modo a satisfazerem as expectativas;
- Execução das alterações necessárias pelos fornecedores internos, de forma a serem capazes de prestarem o nível de serviço pretendido;
- Verificação do grau de satisfação dos clientes internos e das melhorias no desempenho do serviço prestado pelos fornecedores internos.

A Figura 5.3 expõe esquematicamente o conjunto de etapas que se seguem para a implementação estratégica, desde a identificação e a compreensão das necessidades e expectativas dos colaboradores, até à avaliação do sucesso da estratégia de *marketing* interno e a sua necessidade de reajustamento.

Sem descurar a importância de todas as pessoas na organização demonstrarem capacidades para, em última instância, contribuírem para a satisfação dos clientes, é óbvio que há funcionários cuja frequência de contacto com os clientes é maior e que o modo como criam valor para os clientes é diferente.

**Figura 5.3**  
A implementação  
da estratégia de  
*marketing* interno



#### NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO – DIFERENTES PROCESSOS DE INTERACÇÃO ENTRE CATEGORIAS DE CLIENTES INTERNOS COM EXTERNOS

**A**s equipas de colaboradores da organização podem ser categorizadas em quatro grupos:

**Contactors** – São funcionários com uma elevada frequência de contacto com os clientes. Geralmente ocupam uma posição de vendas ou de prestação de serviços. Deverão por isso estar bem treinados, preparados e motivados para gerir diariamente a relação com os clientes da forma mais responsável;

**Modifiers** – São aqueles que, embora não estejam directamente envolvidos em actividades de venda ou de prestação de serviços, têm contactos frequentes com os clientes. É, por exemplo, o caso dos recepcionistas, telefonistas e pessoal de *contact centers*. É importante que estejam treinados e mobilizados na estratégia de *marketing* da empresa, na medida em que contribuem para a criação de valor para o cliente, como também são quase sempre o primeiro contacto humano que os clientes estabelecem com as empresas;

**Influencers** – Estão envolvidos com os elementos tradicionais do *marketing mix* (desenvolvimento de produto, publicidade, pesquisa de mercados, etc.) e têm pouco ou mesmo nenhum contacto com os clientes. Contudo, têm um papel decisivo na orientação estratégica da empresa e, para isso, têm de ser os primeiros a estarem orientados para as necessidades dos clientes;

**Isolateds** – São os funcionários que estão ligados às várias funções de suporte do negócio e que não estabelecem nenhum contacto com o cliente. Nesta categoria encontra-se, por exemplo, o pessoal das áreas de compras e produção e áreas administrativa e financeira. Deverão estar conscientes de que não só os clientes externos mas também os clientes internos têm necessidades que devem ser satisfeitas. Nesse sentido, devem perceber em que medida a sua função contribui para a qualidade de serviço que é prestado ao cliente.

## As E-TEAMS

As organizações estão inseridas em ambientes complexos e de rápida mudança, em que a sua capacidade para responder rapidamente às alterações da envolvente externa é um factor-chave na captação de oportunidades e, em última instância, no sucesso a longo prazo. A estrutura e a vida das organizações têm mudado substancialmente nos últimos anos. Em muitas áreas funcionais, as organizações optam por ter funcionários contratados ou consultores a trabalharem no conforto do lar ou nas instalações de outras empresas, em vez de funcionários efectivos a trabalharem dentro das suas próprias instalações. No entanto, esta nova realidade social só se tornou possível com o advento de novos meios de informação e comunicação, nomeadamente, o computador, o telemóvel, o PDA, a vídeo-conferência, e sobretudo, a Internet.

A Internet emerge como o principal meio de comunicação dentro do seio da organização. Para além de permitir o acesso e a interacção de clientes, fornecedores, investidores, distribuidores, etc., contribui de modo decisivo para a comunicação e interacção entre colaboradores internos, encorajando-os na partilha do conhecimento e na construção de um sentido de comunidade. A rede que utiliza a Internet e cujo acesso é reservado apenas a funcionários e membros internos da organização denomina-se *intranet*.

**A *intranet* é uma rede privativa de computadores que utiliza as mesmas tecnologias que estão na Internet e que disponibiliza os vários tipos de serviços de rede como, por exemplo, o endereço electrónico, os *chats*, fóruns de discussão, e as páginas de conteúdos em HTTP e FTP.**

Os colaboradores internos de uma organização precisam de ter informação acerca das rotinas de trabalho, características de produtos e serviços, acções publicitárias e da força de vendas, assim como comunicar à gestão as suas necessidades e exigências, expor os seus pontos de vista para melhorar o desempenho e as suas descobertas acerca dos desejos dos clientes. Com as tecnologias de informação e comunicação – em particular com a *intranet* – os colaboradores podem estar ligados mais rapidamente, podendo aceder, analisar, criar e publicar a informação que pretendem de uma forma mais célere. Chama-se a esta comunidade virtual constituída por funcionários e gestores *e-teams*.

**E-teams são equipas de funcionários e gestores de uma organização que recorrem especificamente à *intranet* enquan-**



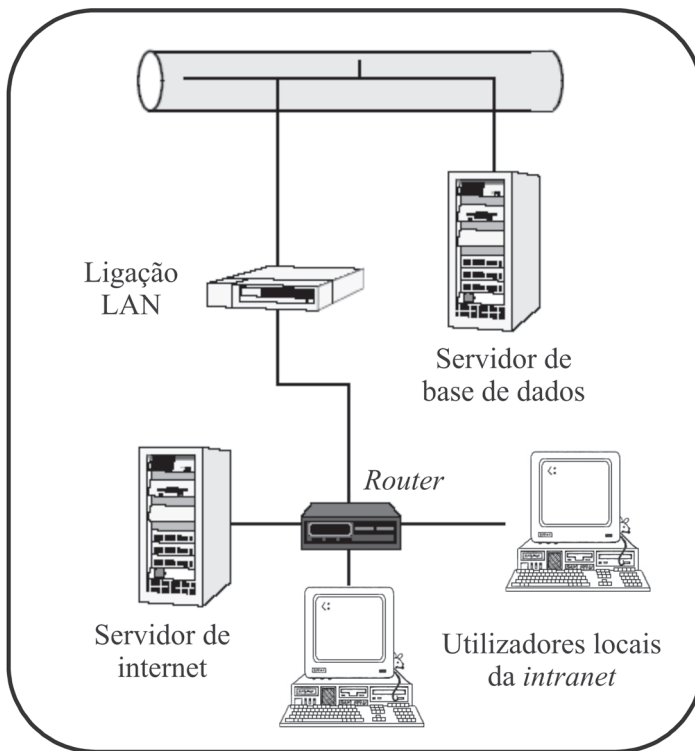
to meio capaz de gerar, transmitir, armazenar e integrar o conhecimento entre os vários departamentos e funções organizacionais.

## A INTRANET

### ÂMBITO E ARQUITECTURA

A *intranet* é uma rede de transporte de dados com a mesma plataforma tecnológica da Internet. O seu acesso está restringido aos computadores dos funcionários ou colaboradores que trabalham dentro e fora da empresa, com um código-chave ou *password* como forma de acesso à rede interna. A arquitectura simples de uma *intranet* é constituída basicamente por um servidor de base de dados (*intranet*), um servidor de Internet (*web server*), ligações LAN (*local area network*) e computadores de utilizadores locais da *intranet*, conforme se mostra na Figura 5.4.

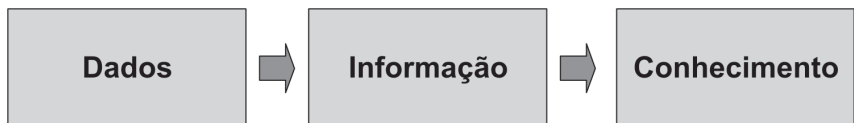
**Figura 5.4**  
Arquitectura  
básica de uma  
*intranet*



Numa *intranet*, pode ser armazenada e distribuída uma enorme quantidade de informação por um elevado número de pessoas e num curto intervalo de tempo. Notícias, estatísticas, planos de negócios, números de telefone, pacotes de viagens, questionários, histórias pessoais, manuais de formação – é este tipo de informação que geralmente se encontra numa *intranet*. Neste sentido, a *intranet* surge como uma ferramenta para partilha de informação e políticas da empresa ou organização dos colaboradores internos.

Contudo, numa fase mais avançada, a *intranet* pode mesmo oferecer a possibilidade de interagir com a informação que está disponível na rede. Isto pode ocorrer quando há, por exemplo, tecnologias que permitem analisar, comparar e manipular dados dos vários departamentos da empresa (produção, aprovisionamento, financeira, *marketing* e vendas) e transformar esses dados em conhecimentos úteis relativos aos desempenhos geral e funcional da empresa. Desse modo, a *intranet* permite tomar melhores decisões, na medida em que ajuda a transformar dados em informação e informação em conhecimento (Figura 5.5).

**Figura 5.5**  
Dos dados ao conhecimento



Assim, a *intranet* veio permitir a todos os membros internos de uma organização ter um lugar central de acesso potencial a toda a informação, contribuindo profundamente para a construção de um sentido de comunidade numa força de trabalho que pode estar dispersa.

Um aspecto relevante tem a ver a com a ideia de que no *marketing*

interno deverá existir um fluxo de comunicação entre funcionários e gestores com dois sentidos. Neste contexto, a *intranet* tem emergido como um importante instrumento de interacção entre subordinados e supervisores, contribuindo para a criação de um clima propício e estimulador da comunicação organizacional ascendente e descendente e, desta forma, para o desenvolvimento da qualidade interna do serviço e satisfação dos clientes internos.

#### INTRANET DA CISCO

A *intranet* da Cisco, também conhecida por Cisco Employee Connection, é uma das componentes do sistema de conexão da empresa, um conjunto de serviços electrónicos interactivos que também incorpora *sites* na Internet assim como CD-ROM. A denominada «Cisco Connection» é uma extensão natural das suas história e cultura organizacionais.

## BENEFÍCIOS DA *INTRANET*

O desenvolvimento de uma *intranet* exige:

- formação dos funcionários;
- superação da resistência à mudança, uma vez que pode haver funcionários com dificuldades em aceitar e adaptar-se às novas tecnologias;
- criação de sistemas internos de segurança, controlando o acesso à informação confidencial (por exemplo, com a instalação de *firewalls*, de modo a impedir o acesso a *hackers*);
- envolvimento dos gestores na implementação da *intranet* na organização.

Em geral, os benefícios decorrentes da implementação de uma *intranet* decorrem da diminuição de custos, do aumento da produtividade e da maior eficiência na gestão do conhecimento (Quadro 5.1, p. 117).

### Redução de custos

Um benefício óbvio resultante da implementação da *intranet* é a diminuição efectiva dos custos. As organizações passam a publicar a maior parte dos seus documentos através de páginas da *web* internas e *e-mails*. Isto significa uma evidente poupança em papel, impressões, cartas, ofícios e envios de faxes. Para além disso, podem utilizar tecnologias disponíveis como o vídeo – em conferências, *chats*, fóruns de discussão – e evitar custos de deslocação, aluguer de salas e de equipamentos para efeitos de reuniões e acções de formação.

### Aumento da produtividade

A quantidade de trabalho produzida por cada funcionário aumenta substancialmente após a implementação deste sistema de informação. O aumento pode ocorrer basicamente por dois motivos. Em primeiro lugar, porque a *intranet* acelera o processo de comunicação entre colaboradores, dada a existências de várias ferramentas de comunicação, o que permite reduzir no tempo gasto em deslocações e trabalhos administrativos. O segundo motivo está associado à quantidade de informação disponível, actualizada e acessível aos funcionários da empresa.

Neste sentido, é de salientar a importância da integração da *intranet* nos vários sistemas de informação da organização, designadamente a nível da CRM (*customer relationship management*), da SCM (*supply chain management*), dos ERP (*enterprise resource planings*), assim como dos sistemas de *data mining* e inteligência artificial. É igualmente importante o modo como estes sistemas fornecem, de forma integrada, a informação necessária para um processo de tomada de decisão mais eficiente.

## Melhor gestão do conhecimento

A plataforma da *intranet* pode ser utilizada como um meio para gerir melhor o conhecimento organizacional. Desde logo, a empresa pode criar questionários (*web forms*) – que poderão, inclusivamente, ser respondidos anonimamente – para recolher opiniões, sugestões, compreender as necessidades e os níveis de satisfação dos seus colaboradores, sem estes se sentirem forçados a responder ou ficarem com medo da reacção dos órgãos de gestão da empresa.

Esta tecnologia permite também realizar acções de *e-learning* junto dos funcionários, com todas as vantagens associadas. Entre outros, são de referir os seguintes objectivos que poderão estar associados a acções de *e-learning*:

- Formar as pessoas ou prepará-las para a mudança mais rapidamente;
- Permitir aos colaboradores aprenderem mais sobre qualquer assunto ou área de negócio da empresa, de forma cómoda, a partir de qualquer lugar (casa, escritório, etc.) sem estarem limitados pelos horários;
- Desenvolver cursos de formação *one-to-one*, isto é, à medida das necessidades de desenvolvimento do colaborador;
- Avaliar o grau de eficácia da aprendizagem e identificar instantaneamente o nível de conhecimentos do colaborador em qualquer área de formação.

Por fim, é de salientar que a *intranet*, para além de criar um espírito de comunidade no seio da qual os colaboradores podem criar laços entre si, que resultam do intercâmbio de experiências e troca de conhecimentos (muitas vezes em torno de interesses comuns que ultrapassam as «fronteiras» da organização, criando-se comunidades de informática, música, cinema, jogos, etc.), reforça a cultura da em-

**Quadro 5.1**  
Síntese dos  
principais  
benefícios  
da *intranet*

presa. Isto ocorre na medida em que a *intranet* contribui para uma maior transmissão de histórias da empresa, rotinas, símbolos, relatórios de controlo, noções de fontes de poder e de estrutura organizacional.

BENEFÍCIOS	PRINCIPAIS CONTRIBUTOS
Redução de custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos administrativos (impressão, papel, telefone, fax, etc.);</li> <li>• Redução dos custos de deslocação para reuniões;</li> <li>• Redução de custos de formação (viagens, acomodação, salas e equipamentos).</li> </ul>
Aumento da produtividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do tempo gasto pela quantidade de informação acessível e actualizada, e pela existência de várias aplicações interactivas da <i>intranet</i> (áudio, vídeo, correio electrónico, etc.);</li> <li>• Maior comunicação e integração interdepartamentais pela ligação da infra-estrutura da Internet aos vários sistemas de informação da empresa.</li> </ul>
Melhor gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das necessidades e recolha de opiniões dos clientes internos;</li> <li>• Utilização da <i>intranet</i> como plataforma tecnológica de <i>e-learning</i>;</li> <li>• Reforço da cultura da empresa numa comunidade de aprendizagem.</li> </ul>

A título de exemplo, veja-se o caso de implementação de uma *intranet* numa empresa mundialmente conhecida, como é a Sun Microsystems.

RANKING DA NIELSEN	
<p><b>A</b> Nielsen desenvolve um <i>ranking</i> anual das melhores <i>intranets</i>. Em 2005 foram consideradas como melhores <i>intranets</i> as seguintes:</p> <p>Banco Español de Crédito (Banesto) – Espanha Cisco Systems – EUA Electrolux – Suécia The Integer Group – EUA NedTrain – Holanda</p>	<p>Orbis Technology – Inglaterra Park Place Dealerships – EUA Procter &amp; Gamble – EUA Schematic – EUA Verizon Communications – EUA</p> <p>Mais informações sobre este <i>ranking</i> bem como sobre as empresas nele incluídas podem ser obtidas em: <a href="http://www.nn-group.com/reports/intranet">http://www.nn-group.com/reports/intranet</a></p>

É ainda de salientar um estudo realizado em 2001 junto das 500 maiores empresas de Hong Kong, em que se pediu aos directores de sistemas de informação que manifestassem as dez principais razões para a adopção de uma *intranet*. As respostas estão sintetizadas no Quadro 5.2.

RAZÕES	%
<i>Standards</i> abertos, tais como TCP/IP, http e HTML	95,3%
Facilidade de utilização	92,2%
Compatibilidade de multiplataformas	89,1%
Eficiência de custos	81,3%
Capacidade de oferecer dados e documentos conjuntamente	75,0%
Potencial para melhorar o <i>e-commerce</i>	65,6%
Interface universal, que dá aos sistemas um aspecto comum	60,9%
Possibilidade de melhoria do desempenho, através da banda larga e do multimédia	57,8%
Capacidade para suportar transacções seguras	46,9%
Capacidade para fornecer a construção de sondagens internas	39,1%

Fonte: LAI, V. (2001), «Intraorganizational Communication with Intranets», *Communications of the ACM*, 44(7), p. 96

#### Quadro 5.2

As dez principais razões para a adopção de uma *intranet*

Em suma, é de salientar que a *intranet* se pode tornar numa verdadeira fonte de vantagens competitivas, dada a sua contribuição em termos de fluxo e valor da informação que torna acessível aos colaboradores. Todavia, para que tal seja viável, as organizações não podem escamotear a importância do factor humano e o modo como os funcionários estão preparados e mobilizados para a utilização da tecnologia, para além de não poderem ignorar que nenhuma *intranet* deve ser encarada como um grande repositório de dados. Para isso, há que disponibilizar informação essencial de forma a poder ser transformada em conhecimento útil para a tomada de decisão e a vitalidade diária do trabalho.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. O que entende por *marketing* interno?
2. Sugira um método para a formulação de uma estratégia de *marketing* interno.
3. Como diferencia *e-teams* de *intranets*?
4. Identifique os principais benefícios da implementação de uma *intranet*.

# *Redes de Empresas*

## O B J E C T I V O S

- Introduzir o conceito de organização virtual
- Evidenciar a importância actual das redes de empresas
- Analisar o papel dos *e-marketplaces*

*O modo de encarar a gestão, em particular no domínio da arquitectura organizacional, tem vindo a sofrer alterações profundas. Por outro lado, fenómenos como a globalização dos mercados e os avanços tecnológicos no domínio dos sistemas de informação, aliados à necessidade de conjugar flexibilidade estratégica com baixos custos têm implicações significativas no modo de gerir as organizações. Por outro lado, se muito antes dos recentes avanços no domínio das tecnologias de informação já existiam redes de empresas que se comportavam como verdadeiras organizações virtuais, a verdade é que as novas tecnologias de informação têm potenciado de forma exponencial o surgimento e o sucesso desse tipo de estruturas.*

## ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

Uma das grandes respostas dadas pelas empresas aos desafios actuais do mundo dos negócios tem-se processado a nível do modo como se estruturam e organizam. Depois de nos anos 60 o sucesso empresarial ter sido sinónimo de dimensão, e da fase em que a ideia de «*small is beautiful*» se tornou um paradigma na sequência dos choques petrolíferos da década de 70, a virtualização das organizações tem sido uma das grandes respostas aos desafios do mundo actual.

**Uma organização virtual é uma rede de unidades económicas interligadas por interesses comuns, pela partilha de recursos e por uma significativa coordenação de actividades.**

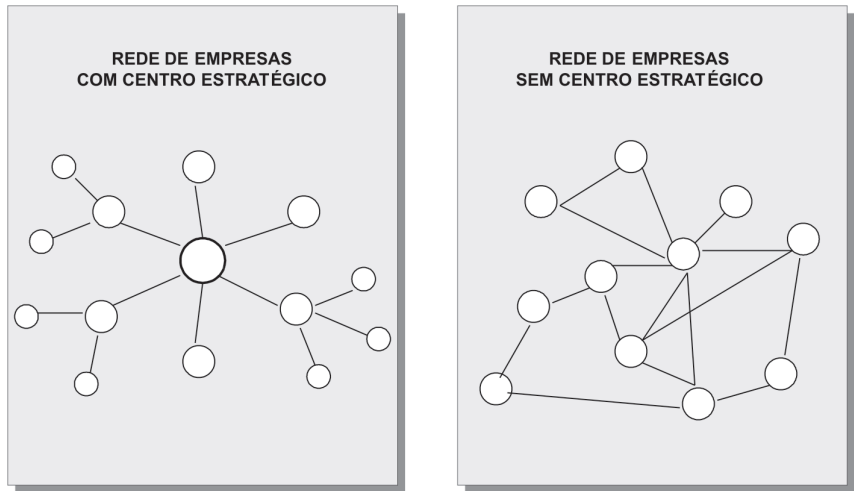
## A SUA IMPORTÂNCIA NO MUNDO DOS NEGÓCIOS

Tratando-se de verdadeiras constelações de empresas (Figura 6.1), as redes de empresas são estruturas organizacionais de base modular – com ou sem centro estratégico – que visam tornar as entidades nelas envolvidas:

- mais eficazes no aproveitamento de oportunidades de mercado bem como no modo como lidam com eventuais ameaças; e
- mais eficientes na utilização dos recursos.



**Figura 6.1**  
Organizações  
virtuais



Centrando a actividade nas suas *core competences*, as organizações virtuais têm vindo a apostar em estratégias de desintegração vertical, que, em traços gerais, se caracterizam por:

- um estabelecimento de parcerias com concorrentes;
- uma crescente individualização das relações com os clientes; e
- uma redução do número de fornecedores (designadamente através de um maior recurso ao *outsourcing*).

#### BENETTON

A evolução da Benetton reflecte um dos mais tremendos sucessos empresariais de que há memória. Fundada há cerca de três décadas, a Benetton é hoje um «pequeno» império com uma facturação de centenas de milhões de euros, representada em mais de 100 países por uma rede de 8000 lojas, a grande maioria baseada em contratos de *franchising*.

Luciano Benetton afirma que a sua empresa prossegue uma estratégia de «moda industrial», posicionando-se essencialmente no segmento jovem e com uma forte aposta na globalização dos

mercados. Esta opção tem dois tipos de implicações: por um lado, ao defender uma estratégia «industrial», a Benetton está a usufruir de fortes economias de escala, proporcionadas por grandes volumes de produção; por outro, o conceito de «moda» implica uma atenção constante às necessidades e expectativas dos consumidores e um esforço permanente de adaptação aos gostos do seu mercado-alvo.

Prosseguir uma estratégia deste tipo pressupõe que se encontrem soluções para a aparente contradição entre ser «industrial» e estar na «moda». De facto, sempre

se considerou que uma empresa que apostasse na alta-costura não tinha de ser uma unidade económica de grande dimensão pois, mais do que a obtenção de custos baixos, as suas vantagens competitivas residiam exactamente na diferenciação. Pelo contrário, era às empresas que, seguindo tendências e com uma menor preocupação na criação de moda, caberia o papel de fabricar elevadas produções padronizadas que permitissem custos baixos e concorrenciais.

A Benetton resolveu esta aparente contradição entre ser «industrial» e estar na «moda» através de um processo de desintegração vertical. Cerca de 95% das suas actividades de produção, distribuição e vendas são subcontratadas, sendo as desenvolvidas internamente de dois tipos: aquelas em que a concentração proporciona enormes economias de escala, como é o caso da compra de lã e algodão; e as que, pela sua especifici-

dade, exigem um *know-how* ou uma tecnologia de ponta, como é o caso do *design*.

O relacionamento com as empresas subcontratadas é, aliás, extremamente estreito. Para além de uma cuidadosa coordenação de tarefas – que passa, inclusivamente, por um apoio a nível de planeamento da produção e do aprovisionamento – a Benetton assegura-lhes assistências técnica e tecnológica. E, mais do que isso, incentiva os seus próprios trabalhadores a criarem as suas unidades económicas, que virão, igualmente, a trabalhar em regime de subcontratação.

Deste modo, a Benetton consegue compatibilizar duas grandes vantagens aparentemente inconciliáveis: baixos custos e enorme flexibilidade. Ou seja, os tais baixos custos que lhe permitem definir-se como «industrial» e a tal flexibilidade que lhe possibilita uma aposta constante na criação de moda.

A Benetton não é, obviamente, um caso único. Independentemente das características específicas de cada negócio, existem muitas empresas estruturadas em rede. A Nintendo, por exemplo, dedica-se exclusivamente à concepção dos protótipos dos seus jogos e ao *marketing*. Todas as outras actividades são realizadas por uma rede de cerca 150 *software houses* e 30 construtores de *hardware*. A Nike é um caso semelhante, pois desenvolve internamente apenas o *design* dos seus produtos e o respectivo *marketing*. Toda a produção é realizada por *outsourcers* que operam como verdadeiros parceiros e não como simples fornecedores de serviços. Na sua globalidade, formam uma rede que funciona em larga escala como se de uma só empresa se tratasse. Outras organizações com estruturas semelhantes são, por exemplo, a Hugo Boss (confeccções), a IKEA (mobiliário e decoração), a Sun (informática) e a Toyota (automóveis) e, no nosso país, a Logoplaste (embalagens plásticas), a Iberomoldes (moldes) e a Marco Vilhena (confeccções).

## LOGOPLASTE

«A Logoplaste é uma empresa industrial cujo enfoque assenta na produção de embalagens em plástico rígido para algumas das empresas mais exigentes no mundo.

Fundada em 1976, a empresa desenvolveu um conceito pioneiro na Europa, fornecendo garrafas de plástico *just in time* em unidades integradas, directamente da sua fábrica para a linha de enchimento do cliente. Hoje em dia, a Logoplaste gere 39 fábricas e 240 máquinas distribuídas por Portugal, Espanha, Reino Unido, França, Itália e Brasil. As mais modernas tecnologias em injeção, estiragem-sopro e extrusão-sopro são usadas na produção de embalagens para um vasto leque de segmentos de mercado. Aliando a sua actividade industrial às competências desenvolvidas na área da engenharia de *packaging* (Logoplaste Technology), a empresa pretende ser a escolha natural no fornecimento de soluções para embalagens em plástico rígido.» Sempre numa lógica «uma

fábrica, um parceiro, uma unidade integrada» com gestão local mas apoio central (serviços partilhados), a Logoplaste é um excelente exemplo de uma empresa em rede com enorme sucesso. Para isso contribui um conjunto de princípios orientadores do seu modelo de negócio:

- «Empresa juridicamente independente, estabelecida dentro das instalações do cliente ("in house")
- Investimento em maquinaria e equipamento da fábrica;
- Aquisição de matérias-primas;
- Ligação absoluta com a "supply chain" do cliente;
- Entrega de embalagens "just-in-time" de acordo com os requisitos dos clientes;
- Gestão de toda a produção, incluindo pessoal e aquisição de matérias-primas;
- Relação de parceria numa perspectiva de médio a longo prazo».

Fonte: <http://www.logoplaste.pt>

Todos estes casos representam uma alteração profunda no modo como se gere a cadeia de valor. Com efeito, as unidades económicas envolvidas na rede (sejam elas clientes, fornecedores ou mesmo concorrentes) tendem a ser encaradas como parceiros no negócio. Deste modo, apostando em estratégias com uma forte componente de cooperação, as empresas procuram tornar-se mais ágeis num mundo caracterizado por mutações rápidas e difíceis de prever.

**Em suma, uma das grandes respostas aos desafios actuais passa pela forma como as próprias unidades económicas se estruturam, podendo mesmo falar-se de uma sobreposição entre estratégia e estrutura: «estratuturação» é a *buzzword* criada para ilustrar esse fenómeno.**

## VANTAGENS

As organizações virtuais apresentam dois tipos de vantagens em relação às formas de estruturação mais tradicionais:

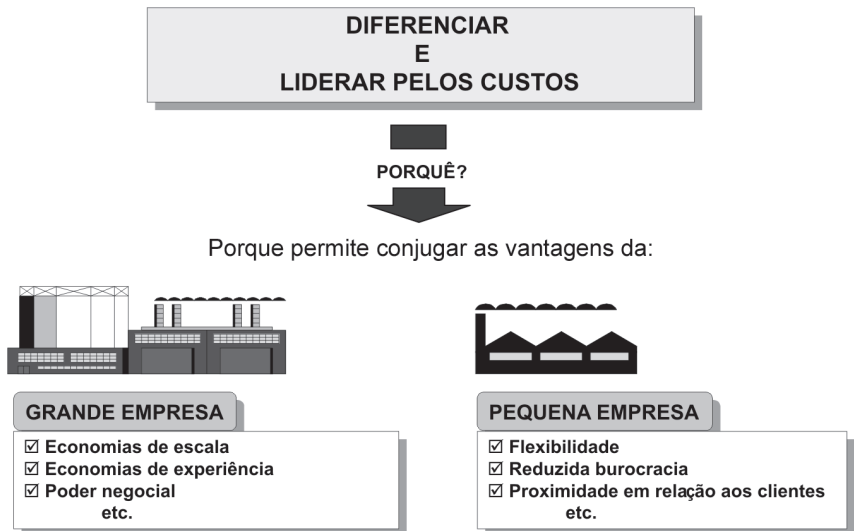
- Estratégicas; e
- Operacionais.

## Vantagens estratégicas

As organizações em rede, sendo constituídas por teias de unidades económicas (muitas delas de pequena dimensão), comportam-se, em larga medida, como se de uma única grande entidade se tratasse. Deste modo, conseguem compatibilizar as vantagens das grandes (economias de escala, experiência, sinergias, poder negocial, prestígio, etc.) e das pequenas empresas (agilidade, burocracia reduzida, custos de estrutura relativamente baixos, etc.).

Por outras palavras, e em síntese, conjugando custos de produção baixos com flexibilidade estratégica (uma coisa que até meados da década de 80 se considerava impossível), as organizações em rede prosseguem aquilo que se designa como estratégias de especialização flexível (Figura 6.2), isto é, conseguem ser duplamente competitivas: no preço e na diferenciação.

**Figura 6.2**  
Vantagens estratégicas das organizações virtuais



## Vantagens operacionais

Para além das enormes vantagens estratégicas, são ainda de realçar algumas vantagens operacionais das organizações em rede:

- Menos e melhores meios de financiamento;
- Redução de custos operacionais;

- Acesso a novos métodos de gestão; e
- Redução do risco.

### **Menos e melhores meios de financiamento**

A partilha das despesas de investimento pelas várias entidades associadas em rede permite que cada uma delas tenha de investir menos do que se desenvolvesse a actividade de forma isolada. É que da cooperação entre organizações com recursos e aptidões eventualmente complementares podem resultar sinergias que se traduzem em menores investimentos em activos fixos, capital circulante, formação de pessoal e pesquisa de mercado. Além disso, existe ainda a possibilidade de acesso a soluções de engenharia financeira mais adequadas e, portanto, com menores custos.

### **Redução de custos operacionais**

A redução de custos operacionais fica-se a dever à conjugação de dois factores:

- Economias de escala; e
- Sinergias operacionais.

#### **Economias de escala**

O desenvolvimento da actividade em conjunto, possibilitando um maior volume de produção, conduz a maiores economias de escala. Os custos unitários tendem, consequentemente, a diminuir. Todavia, elas surgem exclusivamente a nível produtivo. Também na área comercial, financeira e das compras se podem obter economias de escala em virtude do maior poder de negociação com fornecedores, clientes e instituições financeiras, trunfo que não é de desprezar.

#### **Sinergias operacionais**

A diminuição de custos também se verifica em resultado de efeitos sinérgicos. A eventual utilização de recursos complementares e anteriormente subaproveitados poderá dar origem a sinergias em diversas áreas para além da financeira:

- Área comercial – por exemplo, pela partilha de redes de distribuição, forças de vendas e campanhas promocionais;
- Áreas técnica e produtiva – por exemplo, pela partilha de equipa-

mentos, instalações, *know-how* e de quadros técnicos médios e superiores;

- Área dos aprovisionamentos – por exemplo, pela partilha de estruturas logísticas de compras.

### **Acesso a novos métodos de gestão**

A partilha de *know-how*, de quadros médios e superiores, de experiências e de técnicas de gestão não tem só a vantagem de conduzir a custos mais baixos. Mais do que isso, pode também resultar na implementação de novos métodos de gestão e formas de organização que venham aumentar não só a eficiência, mas também a eficácia da gestão.

### **Redução do risco**

O conjunto de aspectos anteriormente mencionados faz com que uma estruturação em rede possa, na perspectiva de cada uma das organizações envolvidas, ser uma opção menos arriscada do que uma actuação isolada e independente. Além disso, num contexto de forte globalização da economia, a associação entre empresas de diferentes países tende a reduzir o risco político, permitindo um reforço da imagem institucional e um estabelecimento mais fácil de uma rede de relações diversificada em termos de fontes de abastecimento, clientes e entidades financeiras, legisladoras e políticas.

## **TIPOS DE REDES**

Existem vários tipos de redes de empresas, sendo os mais importantes:

- redes internas;
- redes verticais;
- redes horizontais; e
- redes diagonais.

### **Redes internas**

**As redes internas consistem em grandes conglomerados cuja estruturação se baseia na desintegração em unidades de negócio interdependentes.**

Na prática, trata-se geralmente de grupos económicos constituídos por empresas que prosseguem, com relativa independência, uma missão própria com base em opções de desenvolvimento específicas. A essas unidades é geralmente atribuída uma grande autonomia funcional para garantir as vantagens anteriormente salientadas.

### OS KEIRETSU JAPONESES

**O**s *keiretsu* são grupos empresariais cujos membros colaboram entre si com fins estratégicos. Estes grupos são caracterizados por uma complexa teia de relações entre empresas pertencentes aos mais variados sectores de actividade como sejam a banca, a indústria e a distribuição.

Uma importante característica dos *keiretsu* é o facto de as relações entre os seus membros estarem claramente definidas numa escala hierárquica, existindo no topo uma empresa-líder que apenas se relaciona com um conjunto de empresas que ocupam o segundo nível; estas últimas apenas se relacionam com as empresas de terceiro nível e assim sucessivamente.

Algumas implicações do sistema *keiretsu* são:

- tempo de desenvolvimento de produto curto;
- baixo nível de integração vertical para reforçar a flexibilidade;

- estabilidade de mercado e incentivo a pequenos e médios empreendimentos;
- baixo custo de desenvolvimento de novos produtos.

A título de exemplo, refira-se que o grupo Mitsubishi é um dos maiores *keiretsu*. Criado em meados da década de 50, tem como empresa central o Mitsubishi Bank e inclui dezenas de empresas nos mais variados sectores, desde o automóvel (Mitsubishi Motors) até ao segurador (Meiji Mutual Life Insurance e Tokio Marine & Fire Insurance), passando pela construção (Mitsubishi Construction), petróleo (Mitsubishi Oil), papel (Mitsubishi Paper Mills), química (Mitsubishi Petrochemical, Mitsubishi Gas Chemical), plásticos (Mitsubishi Plastic Industries), alumínio (Mitsubishi Aluminium), aço (Mitsubishi Steel Manufacturing), etc.

Fontes: [http://www.notapositiva.com/dicionario\\_gestao/keiretsu.htm](http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/keiretsu.htm)  
e <http://www.bugei.com.br/artigos/index.asp?show=artigo&id=17> (adaptados)

## Redes verticais

**Uma rede vertical é aquela que, sendo criada ao longo da cadeia de valor, se expande quer para jusante quer para montante da empresa central.**

A empresa central, denominada «centro estratégico», assume neste caso um papel fundamental no desenvolvimento e na manutenção da rede. Com efeito, grande parte do processo de coordenação de actividades, de partilha de recursos, para já não falar na própria gestão do clima de confiança (essencial à sobrevivência de qualquer rede) passam por ela.

## IKEA

A IKEA é uma multinacional de origem sueca que desenvolve a sua actividade na área do mobiliário e decoração de interiores. Assente numa rede de lojas (geralmente grandes superfícies) localizadas perto de importantes centros urbanos, opera não só na Escandinávia mas também em países como a Alemanha, o Reino Unido, a Áustria e a França.

Criada como empresa comercial em Almhult, no Sul da Suécia, adoptou em 1953 uma estratégia inovadora para a época. Com base num catálogo distribuído pelo correio, os clientes podiam encomendar directamente via postal ou então através de uma visita a uma das suas lojas, que incluía, invariavelmente, um *showroom*. E, ao contrário daquilo que fazia a grande maioria das outras empresas do sector, a IKEA apostava num produto de qualidade média mas com um *design* atraente e preço acessível.

A competitividade dos preços advinha de uma nova concepção, também ela inovadora para a altura, quanto à forma de comercializar mobiliário e artigos de decoração. Por um lado, as lojas localizavam-se na periferia das cidades, onde os terrenos são relativamente mais baratos e os acessos assim como o estacionamento são mais fáceis. Por outro, era ao cliente que cabia a tarefa de transportar os produtos adquiridos, bem como a sua montagem, pelo menos parcial, uma vez que uma grande parte dos produtos era vendida em *kits*.

Esta estratégia revelou-se extremamente bem sucedida, o que originou uma forte reacção por parte dos maiores concorrentes já estabelecidos no sector, que apostavam em lojas tradicionais localizadas nos centros urbanos. Como não estavam dispostos a desistir das elevadas margens de comercialização, a resposta foi pronta e aparentemente demolidora: pura e simplesmente exigiram aos seus fornecedores que deixassem de vender à IKEA. Deve-se desde já esclarecer que nessa época o mercado sueco de mobiliário era fortemente condicionado por um acordo entre fabricantes e a poderosa e influente associação de comerciantes de artigos de decoração. Neste quadro, a IKEA era nitidamente encarada

como o *outsider* que vinha desestabilizar o sistema e que, portanto, era preciso «abater» a todo o custo.

A chave do sucesso actual da IKEA reside no modo como reagiu a este conluio. Excluída do acesso aos grandes fabricantes, a empresa debateu-se com o problema de obter artigos de qualidade a preços competitivos. Para ultrapassar esta situação, passou desde logo a desenvolver internamente o *design* dos produtos assim como algumas das funções que em princípio caberiam aos próprios fabricantes (como, por exemplo, a aquisição de matérias-primas), conseguindo desse modo obter grandes economias de escala.

Mas mais importante do que isso foi a própria criação dos produtos, que passou a reflectir uma estratégia com dois objectivos distintos mas complementares. Em primeiro lugar, conseguir ultrapassar a barreira criada pela concorrência e, em segundo, organizar o negócio de forma a que a IKEA estivesse sempre numa posição de força em relação aos seus fornecedores. Uma vez que foi ela que passou a dedicar-se à concepção e ao *design*, isto possibilitou que se alargasse o leque de potenciais fornecedores de componentes a unidades económicas sem nenhuma experiência no campo do mobiliário dos e artigos de decoração. O importante era que tivessem capacidade para trabalhar com qualidade e a preços baixos materiais como a madeira, o ferro ou os tecidos. A IKEA atingiu desta forma o primeiro objectivo e furou a barreira criada pela associação de retalhistas, passando a ter acesso a um vastíssimo conjunto de fornecedores.

Por outro lado, os móveis tinham (e têm) um *design* que permite a sua decomposição em peças que não exigem uma tecnologia muito sofisticada. Desta forma, o risco de um qualquer fornecedor se apropriar do *know-how* e ameaçar integrar-se verticalmente a jusante, passando a concorrer directamente com a IKEA, é mínimo. As competências centrais não residem no processo de fabrico de cada uma das peças componentes, mas na tecnologia e experiência a nível da concepção e dos *design* dos produtos – e essas, sim, são difíceis de imitar.



Claro que tudo isto foi acompanhado por um esforço para desenvolver e manter laços estreitos com as empresas subcontratadas. Mais do que um mero controlo à distância das ordens de produção, a IKEA fornecia (e fornece) *know-how*, equipamentos (quando necessários), apoio logístico e sistemas de acompanhamento das encomendas, o que lhe dá garantias quanto aos padrões de qualidade e prazos de entrega.

Todo este conjunto de medidas se reflecte num ponto: o forte poder da IKEA face às empresas com quem estabelece relações. Esse poder advém não só do desenvolvimento de certas actividades críticas e centrais, mas também do facto de ser relativamente fácil substituir qualquer fornecedor. Além disso, o conhecimento directo do mercado consumidor, que mais nenhum dos seus fornecedores tem, reforça ainda mais essa relação

de poder. Com efeito, o facto de a comercialização assentar numa rede de lojas próprias (só um pequeno número é em regime de *franchising*), que lhe assegura uma grande proximidade em relação ao consumidor, a par da crescente notoriedade da imagem da marca permitem que a IKEA tenha um posicionamento assente em três grandes argumentos competitivos: servir o consumidor com base numa boa relação qualidade-preço, de uma forma prática e com rapidez.

Em suma, controlando directamente as fases inicial e final da cadeia de valor, recorrendo a *outsourcing* estratégico e gerindo com particular cuidado a sua rede de relações – quer com os agentes a montante (os fornecedores ou subcontratados) quer a jusante (os consumidores) – a IKEA tornou-se numa das empresas mais bem sucedidas do mundo neste ramo de negócios.

## Redes horizontais

**As redes horizontais consistem em alianças entre firmas similares para desenvolver ou explorar uma determinada oportunidade de negócio.**

Também designadas como «redes temáticas», as redes horizontais surgem quando várias unidades económicas, frequentemente concorrentes entre si, estabelecem uma parceria para desenvolver novos produtos, mercados, tecnologias ou, pura e simplesmente, explorar um negócio em particular.

### GRULA

**A** Grula (Grupo Lisboa de Abastecimento de Produtos Alimentares) foi fundada em 1971 por iniciativa de um grupo de pouco mais de três dezenas de retalhistas do ramo alimentar.

Esta rede de empresas foi o modo encontrado para responder às dificuldades sentidas face à crescente concorrência e a uma economia abalada por

conjunturas nacional e internacional desfavoráveis. Juntos, os retalhistas conseguiram obter condições negociais mais favoráveis junto dos fornecedores, comercializar uma gama mais vasta e mais variada de produtos.

Fonte: *Manual de Distribuição*, 1997, pp. 47-55  
(adaptado)

## Redes diagonais

**As redes diagonais são parcerias entre empresas de diversos sectores cujo objectivo é aproveitar sinergias no sentido de criar ou explorar novas áreas de negócio.**

É no âmbito das novas tecnologias de informação que este tipo de rede mais se tem desenvolvido.

### PORTAL AUTOEUROPA.SUPPLY.NET

O portal <http://autoeuropa.supply.net> tem como principal função estabelecer uma ponte de entendimento entre o grupo e os seus fornecedores, sendo desde logo uma preciosa ferramenta para os processos de negociação. Além disso, permite que as empresas interessadas em participar com a Volkswagen Autoeuropa possam, de uma forma simples e eficaz, estabelecer parcerias utilizando o portal. Existem actualmente cerca de 138 parceiros registados.

Mais concretamente, as ferramentas disponíveis no [supply.net](http://supply.net) caracterizam-se por:

- *Gestão de stock online* – permite aos fornecedores controlar os *stocks* dos seus produtos nos armazéns da Volkswagen Autoeuropa, em Palmela;
- *Negociações online* – os fornecedores têm a possibilidade de competir entre si, de uma forma transparente, oferecendo preços inferiores ao indicado pelo departamento de compras;
- *Compras por catálogo* – os colaboradores da Volkswagen Autoeuropa podem efectuar pedidos directamente aos fornecedores com produtos inseridos no catálogo, estando os preços previamente definidos;
- *Hot spots* – mensalmente o Departamento de Compras determina os pro-

ductos de cada família que apresentaram um nível de maior consumo. Os fornecedores acedem a esta área e apresentam a sua proposta para estes materiais de consumo corrente que mais influenciam os custos variáveis de consumíveis;

- *Pré-inscrição no catálogo* – as empresas interessadas em negociar com a Volkswagen Autoeuropa poderão preencher um questionário no portal, apresentando-se desde logo como disponíveis para estabelecer parcerias de negócio, extensível a todo o grupo Volkswagen.

Para compras superiores a 50 000 euros os processos de compras *online* utilizam uma outra ferramenta, o sistema *Global Sourcing*. Para compras desta dimensão é utilizado o sistema informático *Globe*, comum a todas marcas pertencentes ao grupo Volkswagen – Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Skoda e Volkswagen. O sistema *Globe* possibilita que todo o grupo possa beneficiar de melhores condições globais de negociação face aos fornecedores.

Fonte: <http://www.compras.gov.pt/Compras/Menu/Projectos/Empresas/Autoeuropa/Autoeuropa.htm> (adaptado)

## A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Todos estes casos colocam em evidência que uma gestão eficaz de relações é um factor crucial para o desenvolvimento e manutenção de

organizações virtuais. Com efeito, essas redes não surgem de um momento para o outro nem são susceptível de ser montadas como qualquer máquina ou campanha publicitária. Pelo contrário, criar, desenvolver e manter uma rede de empresas é um processo que exige tempo e que envolve, frequentemente, compromissos para o futuro.

Deste modo, é fundamental que a forma de circulação da informação entre as unidades envolvidas na rede seja bem desenvolvida. Existem dois factores essenciais para a flexibilidade e facilidade no intercâmbio de informação numa rede:

- *A densidade da rede, i. e.,* a quantidade de interligações potenciais entre os seus membros;
- *A conectividade, i. e.,* o grau de união dos actores da rede através de relações directas e indirectas.

Quanto maiores forem a densidade e a conectividade, maior o grau de interdependência e maiores são a necessidade e a facilidade de trocas de informação.

## Os E-MARKETPLACES

Se muito antes dos recentes avanços no domínio das tecnologias de informação já existiam redes de empresas que se comportavam como verdadeiras organizações virtuais, a verdade é que as novas tecnologias de informação têm potenciado de forma exponencial o surgimento e o sucesso desse tipo de estruturas.

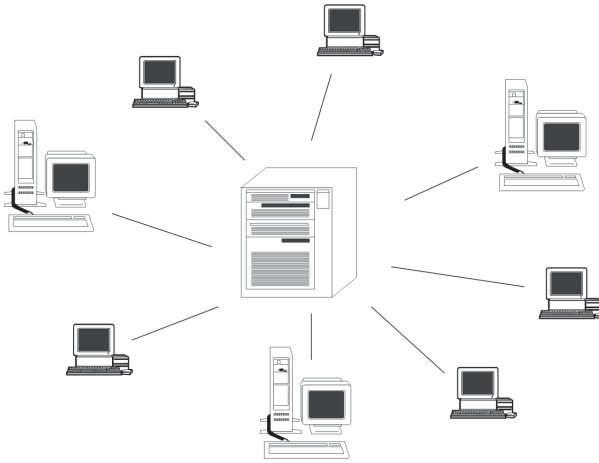
### O QUE É UM E-MARKETPLACE

Sendo a fluidez das relações de troca – não só de produtos e serviços mas, principalmente, de informação – um dos principais requisitos para o surgimento e sucesso das redes empresariais, a existência de «espaços» onde essas trocas se processem com facilidade e flexibilidade é um dos factores catalisadores da virtualização das organizações. É neste domínio que merece um destaque especial aquilo que se designa como *e-marketplaces* (Figura 6.3).

**Um *e-marketplace* é um portal (geralmente alojado na Internet) que, permitindo o estabelecimento de relações de**

**comércio electrónico entre empresas, possibilita o desenvolvimento de acções de compra, venda e negociação.**

**Figura 6.3**  
Um *e-marketplace*



Os *marketplaces* electrónicos são considerados uma ferramenta com enorme potencial. Com efeito, o envolvimento num mercado deste tipo é actualmente o objectivo primordial de qualquer empresa que queira aprofundar a sua estratégia de comércio electrónico. Mais do que criar um *site* na Internet ou uma caixa de correio electrónico, é necessário passar à fase seguinte: estar presente num – ou, se possível, em vários – *e-marketplace*.

Os *e-marketplaces* estão em grande expansão, principalmente nos Estados Unidos. As empresas norte-americanas estão a aderir a este novo tipo de mercados, que, segundo estimativas feitas pelas mais reputadas empresas da especialidade, poderão dentro de poucos anos representar a maior parte dos negócios *business-to-business*. A título de exemplo, pode-se apontar o caso do *marketplace* da Yahoo!, que integra vários sectores no domínio do *business-to-business* (<http://b2b.yahoo.com>), o School Spatiality Online na área do material escolar (<http://www.schoolspecialtyonline.com>) e o Freightquote na área dos transportes (<http://www.freightquote.com>).

Também em Portugal têm surgido vários *e-marketplaces business-to-business*, de que são exemplo a Tradecom (<http://www.tradecom.pt>), o eConstroi (<http://www.econstroi.com>), o Bizdirect (<http://www.bizdirect.pt>) e o ForumB2B (<https://www.forumb2b.com>). Refira-se ainda que o portal português de compras públicas (Compras.gov.pt) inclui no endereço [http://www.compras.gov.pt/Compras/Menu/Projectos/Prestadores\\_Servicos](http://www.compras.gov.pt/Compras/Menu/Projectos/Prestadores_Servicos) um conjunto de *links* para *e-marketplaces* a operar no nosso país.

## TRADECOM

A Tradecom – Soluções Empresariais de Comércio Electrónico S. A. é, desde o seu lançamento, a empresa líder no fornecimento de serviços de comércio electrónico *business-to-business* no mercado nacional.

Este novo canal está a abrir novas perspectivas de negócios e a revolucionar as transacções comerciais. Ao lançamento da Tradecom está associada a criação do primeiro portal exclusivamente dedicado

ao comércio electrónico entre empresas no mercado português.

Nesta plataforma de comércio electrónico entre empresas, processam-se todas as transacções comerciais entre parceiros das mais diversas comunidades de negócio e das mais variadas dimensões.

Este portal é suportado por tecnologias de ponta na área do *business-to-business*. Trata-se de uma plataforma disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano, acessível a partir de qualquer lugar e a todas as empresas, independentemente do seu nível tecnológico actual.

A aposta na rapidez, na automatização dos processos e na economia de custos faz parte da proposta de valor apresentada pela Tradecom, complementada por uma profunda optimização de toda a cadeia de valor empresarial.

Fonte: <http://www.tradecom.pt> (adaptado)



## ECONSTROI

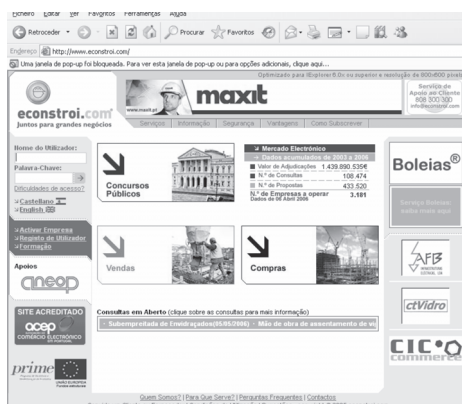
«O econstroi.com é um mercado electrónico sobre Internet, dirigido às empresas do Sector da Construção, para fazerem negócios de uma forma mais segura, confidencial, rápida e eficaz.

Permite a integração dos processos de negócios entre as empresas do sector, começando pelos processos de divulgação, aquisição e contratação de produtos e serviços, e proporciona o acesso à informação fundamental para os profissionais do sector.

O econstroi.com permite a qualquer empresa subscritora do serviço, utilizar uma ligação à Internet, conectar-se à comunidade on-line do sector da construção civil e obras públicas.

Serve para divulgar e consultar, adquirir e vender produtos e serviços. Todos estes processos são efectuados de forma totalmente segura e confidencial.»

Fonte: <http://www.econstroi.com>



Tal como numa economia não digital, há essencialmente dois tipos de *marketplaces* electrónicos: horizontais e verticais. Enquanto os primeiros agregam unidades económicas de um mesmo sector, os segundos envolvem empresas de diversos sectores.

Os *marketplaces* horizontais surgiram numa primeira fase, constituindo uma base eficiente de comércio electrónico *business-to-business*. Contudo, os *marketplaces* verticais, surgindo normalmente como desenvolvimento dos horizontais, conduzem a um aumento do potencial negocial, uma vez que são muito mais abrangentes.

Formas particulares – e, em certa medida, menos desenvolvidas – de *e-marketplaces* são os centros de vendas e de compras virtuais, denominados, em língua inglesa, *virtual shopping centers* e *virtual central buying*, respectivamente.

**Um centro de vendas virtual (ou centro comercial virtual) é uma rede de *sítes* de empresas a que se acede através de um único endereço na Internet.**

**Um centro de compras virtual é uma rede de empresas interligadas electronicamente, com o objectivo de realizarem compras em conjunto.**

As complexas transacções de compra e venda (prospecção e processamento), que envolviam uma forte interacção humana, são desta forma automatizadas através de uma rede informatizada de transacções, proporcionando elevadas poupanças nos custos e um aumento na eficiência e vantagem competitiva das empresas. Todas as fases da transacção entre comprador e vendedor, desde a negociação até ao pagamento, passando pela gestão e consulta de catálogo, pelo processamento de encomendas e pela respectiva entrega são abrangidas por estes mercados electrónicos.

## VANTAGENS E FACTORES DE SUCESSO

As vantagens dos *e-marketplaces* são várias, quer do lado de quem compra, quer do lado de quem vende.

### Vantagens para quem compra

Os compradores têm a possibilidade de otimizar as suas compras com a automatização segura dos processos, tirando partido da eficiência operacional resultante das compras na *web*. Neste contexto, os *e-marketplaces* são encarados como uma forma de, com custos de

transacção relativamente baixos, aumentar a base de fornecedores, encontrar melhores preços, aprofundar a informação e, em geral, diminuir os custos de procura.

## Vantagens para quem vende

Quem vende tem acesso a um novo canal de distribuição automatizado que possibilita a diminuição dos custos de processamento das vendas, assim como uma identificação mais rápida dos compradores. Pode ainda fornecer aos seus clientes serviços com valor acrescentado e aplicações avançadas de *e-commerce* com capacidades de suporte de decisão integradas com os *backoffices* dos clientes. Têm também a possibilidade de partilhar informação e ideias com os restantes membros do *marketplace* e transferir documentos em tempo real. A capacidade de integração com os sistemas de outras empresas constitui um dos maiores desafios, mas, uma vez realizada, permite o fortalecimento das relações.

Em suma, os *e-marketplaces* potenciam a capacidade competitiva das empresas na medida em que:

- facilitam o acesso à informação;
- aumentam a capacidade de criação de valor; e
- tendem a reduzir os custos de transacção.

No entanto, para que um *e-marketplace* funcione com sucesso, deverão verificar-se algumas condições:

- Desde logo, o *marketplace* tem de possuir uma massa crítica de empresas aderentes que garantam a satisfação das necessidades de quem lá transacciona;
- Como fonte de receitas, as entidades que gerem os *e-marketplaces* cobram, em regra, uma taxa às empresas aderentes baseada no montante das transacções efectuadas. Daqui resulta a importância das indústrias mais fortes e dinâmicas – e, dentro destas, das melhores empresas – para a viabilização de um *e-marketplace*;
- As empresas tendem a aderir a *marketplaces* cujos processos estejam relativamente de acordo com os seus procedimentos internos. Por isso, para que um *e-marketplace* tenha sucesso, deverá ter uma estrutura que se adapte facilmente aos *sites business-to-business* dos potenciais aderentes. Foi o que su-

cedeu no caso do *e-marketplace* ChemSource.com na área dos químicos. Desenvolvido de acordo com os requisitos dos clientes, foi idealizado por uma entidade ligada à empresa que gere o *marketplace* (a ChemSource Services Inc.), em particular por um cientista que se apercebeu de que a Internet o poderia ajudar no seu trabalho. Geralmente, os cientistas que necessitam de comprar químicos têm de fazer uma série de telefonemas para uma vasta lista de fornecedores. O processo era muito demorado na medida em que tinham de ir eliminando os fornecedores que não preenchessem os requisitos necessários para fornecer os químicos. Os fornecedores da ChemSource são pré-sondados e objecto de triagem, encontrando-se todos num único local. Os cientistas que necessitam de químicos podem aceder a este *site*, indicar o que necessitam, e receber propostas dos vendedores existentes no *site*. Os *e-marketplaces* que criam eficiências deste tipo serão, certamente, bem sucedidos;

- As entidades gestoras de *e-marketplaces* que estabelecem parcerias com importantes fornecedores de infra-estruturas de tecnologias de informação garantem que o *site* permanecerá operacional e que terá melhores hipóteses de apresentar um crescimento sustentado. Empresas como a IBM ou a SAP fornecem soluções *business-to-business* de comércio electrónico que permitem estabelecer uma plataforma de trabalho comum, em comunidades negociais abertas e em tempo real, com soluções de negócio colaborativas (*c-business*) – integração e colaboração entre os sistemas dos parceiros negociais e até mesmo entre *marketplaces business-to-business*, compradores e fornecedores.

## TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

1. O que entende por «organização virtual»?
2. Que tipos de organizações virtuais conhece?
3. Identifique as principais vantagens normalmente associadas às organizações virtuais.
4. O que entende por «*e-marketplace*»?
5. Quais as vantagens e os factores de sucesso de um *e-marketplace*?



C A P Í T U L O

# *Perspectivas Futuras*



Duas linhas de força orientaram a elaboração deste livro. Em primeiro lugar, a clara perspectiva relacional. Com efeito, mais do que recursos, as empresas gerem hoje relações, não só com clientes e fornecedores, mas também com outros parceiros de negócio, como concorrentes, instituições financeiras ou clientes de clientes.

A segunda ideia central é o comércio electrónico. Gerir electronicamente relações com clientes, fornecedores, colaboradores e outros parceiros exige uma abordagem estratégica e integrada. No que diz respeito a clientes, há que integrar o conhecimento individualizado de cada um com a implementação de programas de *marketing* cada vez mais personalizados. Neste domínio, a *customer relationship management* (CRM) tem vindo a conhecer uma crescente difusão.

Além disso, gerir a cadeia de fornecimento exige a conjugação de múltiplos aspectos, designadamente dos fluxos físicos e de informação que lhes estão associados, bem como de todo o processo de decisão. É cada vez mais comum o recurso a soluções electrónicas no âmbito da *supply chain management* (SCM) para assegurar a integração de toda a cadeia de fornecimento.

Por último, a virtualização das organizações, sendo uma das grandes tendências do mundo dos negócios, requer que as trocas – não só de produtos e serviços mas também de informação – se processem de forma rápida e flexível. Neste contexto, a par de todos os sistemas internos de informação, a proliferação dos mercados electrónicos é uma das faces visíveis da sociedade da informação.

Isto significa que, embora o livro não se estruture com base nos sistemas de informação, mas segundo uma lógica de negócio – relações com clientes, fornecedores e colaboradores e gestão de redes de empresas –, a verdade é que em todos os capítulos se deu uma ênfase especial às tecnologias de informação, designadamente no domínio da *customer relationship management*, da *supply chain management* e dos *e-marketplaces*.

E quanto ao futuro? A tecnologia muda tão rapidamente que aquilo que hoje surge como *state of the art* amanhã pode ser visto como ridiculamente ultrapassado. Por isso, faz-se desde já um aviso ao leitor: os exemplos e aplicações com que foi tomando contacto ao longo desta obra devem ser encarados à luz daquilo que se sabia aquando da sua produção. Por outras palavras, as soluções tecnológicas aqui referidas têm, sem dúvida, um «prazo de validade» relativamente curto.

Há, no entanto, elementos que são essenciais e que tenderão a permanecer válidos durante bastante mais tempo. Em primeiro lugar,

a própria mudança. O filósofo grego Heraclito afirmava que «não há nada permanente a não ser a mudança». O que significa que se já há milhares de anos era óbvio que o mundo não parava, hoje essa frase é particularmente verdadeira. O mundo não vai parar e as tecnologias de informação vão nos próximos anos, tudo o indica, andar ainda mais depressa.

Isto exige que do lado do *marketing* se avance também com celeridade. Com efeito, não se pode, por exemplo, falar em CRM e continuar a pensar que os famosos quatro pês – produto, preço, promoção e distribuição (*place*, em inglês) – são a base do *marketing*. Novos paradigmas estão a surgir – designadamente no âmbito da gestão de relações – mas outros irão certamente aparecer. E este é mais um desafio que se coloca aos *marketers*: o *marketing* (ou, se preferir, a forma de «fazer» *marketing*) tem também de evoluir para poder acompanhar as novas tecnologias.





## BIBLIOGRAFIA

- ALDRICH, D. (1999), *Mastering the Digital Marketplace: Practical Strategies for Competitiveness in the New Economy*, John Wiley & Sons.
- BOYSON, S. (2004), *In Real Time: Managing the New Supply Chain*, Praeger.
- BUSSY, N., EWING, M. e PITT, L. (2003), «Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media», *Journal of Marketing Communications*, 9, pp. 147-161.
- BUTTLE, F. (2004), *Customer Relationship Management*, Oxford, Elsevier.
- CAÇÃO, R. e DIAS, P. J. (2003), *Introdução ao E-learning*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.
- CHORAFAS, D. (2001), *Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management and Smart Materials*, Auerbach Publications, CRC Press.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. e BALLANTYNE, D. (2002), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- COLLINGNIDGE, R. e HARRIS, N. D. (2000), «Intranet Advantage», *BT Technol.*, 18(2), pp. 87-92.
- COOPER, C. (2000), *The Virtual Organization*, John Wiley & Sons.
- DONALDSON, B. e O'TOOLE, T. (2002), *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*, Chichester, John Wiley & Sons.
- EDENIOUS, M. e BORGERSON, J. (2003), «To Manage Knowledge by Intranet», *Journal of Knowledge Management*, 7(5), pp. 124-136.
- EGAN, J. e HARKER, M. (eds) (2005), *Relationship Marketing*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- FORD, D., L-E. GADDE, H. HÅKANSSON e I. SNEHOTA (2003), *Managing Business Relationships*, 2.<sup>a</sup> ed., John Wiley and Sons, Ltd.
- GUMMESSON, E. (2002), *Total Relationship Marketing*, 2.<sup>a</sup> ed., Oxford, Butterworth-Heinemann.
- HANDFIELD, R. e NICHOLS, E. (1998), *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall.
- HUTT, M. (2001), *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, 7.<sup>a</sup> ed., Thomas W. Speh.
- LAI, V. (2001), «Intraorganizational Communication with Intranets», in *Communications of the ACM*, 44(7), pp. 95-100.
- LITTLE, E. e MARANDI, E. (2003), *Relationship Marketing Management*, London, Thompson.
- MICHEL, D. (2003), *Business-to-Business Marketing: Strategies and Implementation*, Palgrave Macmillan.

- NCNAY, H. (2000), «Corporate Intranets: Building Communities with Data», *Technology & Teamwork*, pp. 197-201.
- PECK, H., PAYNE, A., CHRISTOPHER, M. e CLARK, M. (2004), *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*, Oxford, Elsevier.
- POIRIER, C. (1999), *Advanced Supply Chain Management: How to Build Sustained Competitive Advantage*, Berrett-Koehler Publishers.
- SHEPHERD, C. (2005), «Assessing Intranet Cost-Benefits [On-line]», <http://www.intrack.com/intranet/index.cfm> (acedido a 26 de Dezembro de 2005).
- STADTLER, H. e KILGER, C. (2004), *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Software and Case Studies*, Springer.
- SWIFT, R. (2001), *Accelerating Customer Relationships*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- TEARE, R. e outros (2000), *The Virtual Learning Organization*, Continuum Pub Group.
- WEELE, A. (2005), *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Thomson Learning.
- YEN, D. e CHOU, D. (2001), «Intranets for Organizational Innovation», in *Information Management & Computer Security*, 9(2), pp. 80-87.



INTRODUÇÃO .....	5	ESCOLHA DOS SEGMENTOS-ALVO .....	37
<b>CAPÍTULO 1</b>		A GESTÃO DE RELAÇÕES .....	38
<b>MARKETING RELACIONAL</b> .....	9	<b>CAPÍTULO 3</b>	
DO <i>MARKETING</i> DE MASSAS		<b>GESTÃO DE RELAÇÕES COM CLIENTES</b> ..	43
AO <i>MARKETING ONE-TO-ONE</i> .....	10	O INVESTIMENTO EM RELAÇÕES .....	45
A GESTÃO INTEGRADA		FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES .....	47
DE RELAÇÕES .....	16	SATISFAÇÃO DE CLIENTES .....	47
O MERCADO DE CLIENTES .....	17	PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO .....	51
O MERCADO DE FORNECEDORES E		Programas singulares .....	52
ALIANÇAS .....	18	Programas com parcerias .....	52
O MERCADO DOS COLABORADORES .....	19	Implementação de um programa de	
O MERCADO DAS REFERÊNCIAS .....	19	fidelização .....	53
O MERCADO DOS INFLUENCIADORES .....	22	GESTÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES .....	54
O MERCADO DE RECRUTAMENTO .....	22	TIPOLOGIA DE CLIENTES .....	54
<b>CAPÍTULO 2</b>		Clientes apóstolos .....	55
<b>MARKETING ORGANIZACIONAL</b> .....	25	Clientes terroristas .....	56
O COMPORTAMENTO		Clientes mercenários .....	56
DO COMPRADOR .....	26	Clientes reféns .....	56
A RELAÇÃO DE COMPRA .....	26	IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE	
O CENTRO DE COMPRAS .....	27	GESTÃO DE CLIENTES .....	56
Iniciador .....	28	Quadrante I .....	57
Influenciador .....	28	Quadrante II .....	58
Filtro .....	28	Quadrante III .....	58
Decisor .....	28	Quadrante IV .....	59
Comprador .....	29	A CRM – <i>CUSTOMER RELATIONSHIP</i>	
Utilizador .....	29	MANAGEMENT .....	59
FACTORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO		CONHECER E DIFERENCIAR OS CLIENTES ..	61
DO COMPRADOR .....	29	<i>Data warehouse</i> .....	61
Factores ambientais .....	30	<i>Data mining</i> .....	64
Factores organizacionais .....	30	VENDER E FIDELIZAR OS CLIENTES .....	66
Factores relativos ao centro de		Internet .....	67
compras .....	30	<i>Call centers</i> .....	69
Factores individuais .....	30	<i>Help desks</i> .....	72
SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS		<i>Frontoffice software</i> .....	73
ORGANIZACIONAIS .....	31	<b>CAPÍTULO 4</b>	
SEGMENTAÇÃO PROPRIAMENTE DITA .....	31	<b>GESTÃO DE RELAÇÕES</b>	
Macrossegmentação .....	35	<b>COM FORNECEDORES</b> .....	77
Segmentação intermédia .....	35		
Microsegmentação .....	35		

A RELAÇÃO DE FORNECIMENTO .....	78
---------------------------------	----

ENTIDADES ENVOLVIDAS NUMA CADEIA DE FORNECIMENTO .....	78
CUSTOS E BENEFÍCIOS DA RELAÇÃO DE FORNECIMENTO .....	79
Custos .....	80
Benefícios .....	80

GESTÃO DE FORNECEDORES .....	81
------------------------------	----

AMPLITUDE DAS RELAÇÕES COM FORNECEDORES .....	82
Maior nível de integração vertical .....	82
Menor nível de integração vertical .....	82
POSTURA DAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES .....	82
Relações de grande proximidade .....	83
Relações de baixa proximidade .....	83
ESTRUTURA DA BASE DE FORNECIMENTO .....	83
Um único fornecedor .....	84
Múltiplos fornecedores .....	84

O <i>OUTSOURCING</i> .....	85
----------------------------	----

A SCM – <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i> ..	87
---	----

O QUE É A <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i> .....	88
COMPONENTES DA SCM .....	89
Fluxos .....	89
Níveis de decisão .....	90
A SCM E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO .....	93
Internet .....	93
<i>Advanced planning and scheduling</i> ....	94
INTEGRAÇÃO, COLABORAÇÃO E ADAPTAÇÃO .....	97
Integração: gestão da visibilidade .....	98
Colaboração: gestão da velocidade ....	100
Adaptação: gestão da mudança .....	100

ECR – <i>EFFICIENT CUSTOMER RESPONSE</i> ..	101
---	-----

O QUE É A ECR .....	101
A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE ECR .....	102

<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>GESTÃO DE RELAÇÕES COM COLABORADORES</b> .....	105

O <i>MARKETING</i> INTERNO .....	106
----------------------------------	-----

O ÂMBITO DO <i>MARKETING</i> INTERNO ....	106
A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i> INTERNO .....	109
Segmentos e posicionamento interno ..	109
<i>Marketing mix</i> interno .....	109

AS <i>E-TEAMS</i> .....	112
-------------------------	-----

A INTRANET .....	113
------------------	-----

ÂMBITO E ARQUITECTURA .....	113
BENEFÍCIOS DA <i>INTRANET</i> .....	115
Redução de custos .....	115
Aumento da produtividade .....	115
Melhor gestão do conhecimento .....	116

<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>REDES DE EMPRESAS</b> .....	119

ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS .....	120
-----------------------------	-----

A SUA IMPORTÂNCIA NO MUNDO DOS NEGÓCIOS .....	120
VANTAGENS .....	123
Vantagens estratégicas .....	124
Vantagens operacionais .....	124
TIPOS DE REDES .....	126
Redes internas .....	126
Redes verticais .....	127
Redes horizontais .....	129
Redes diagonais .....	130
A GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	130

OS <i>E-MARKETPLACES</i> .....	131
--------------------------------	-----

O QUE É UM <i>E-MARKETPLACE</i> .....	131
VANTAGENS E FACTORES DE SUCESSO ...	134
Vantagens para quem compra .....	134
Vantagens para quem vende .....	135

<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>PERSPECTIVAS FUTURAS</b> .....	137

REFERÊNCIAS .....	141
-------------------	-----