Artigo: criticidade do ciclo de venda em empresas de prestação de serviços – O papel do Gestor de Negócios

fACULDADE coC-INEPAD

MBA EM ADMINISTRAÇÃO GERAL

Autor: Rodrigo Parreiras de Lellis

Orientadora: Léia Maria Erlich Ruwer

resumo:

Este trabalho tem por objetivo analisar a não existência de uma abordagem que se aproxime das condições que envolvam as atividades diárias do Gestor de Negócios, este profissional que, além de vendedor, encerra no seu dia-a-dia uma série de novas atribuições referentes a outros cargos que foram se acumulando devido à multidisciplinaridade necessária ao profissional de vendas moderno. Para tanto, vale-se do estudo de vários autores tanto de Marketing de Serviços quanto de outras áreas afins, relativo à parte destinada ao estudo da venda de serviços, onde se verifica que este profissional necessita dominar todas as técnicas de venda e negociação, o que lhe dará autoridade e segurança na hora da venda, ou seja, no momento das negociações, fechamentos de contratos e criando com isso o ambiente favorável para que se desenvolvam relações comerciais de longo prazo com seus clientes. Mas, além disso, existe todo um ciclo de venda que deve ser gerenciado por este profissional, exigindo dele uma bagagem conceitual necessária ao desempenho de funções relativas a gerencia de contas, cargo exercido normalmente por outra pessoa em empresas de outros ramos e setores de atividade. Por ultimo, espera-se que este profissional seja um expert da sua solução. Isso quer dizer que atingir o nível de conhecimento técnico necessário a este profissional demanda enorme tempo e dedicação, transformando-o em um especialista, fazendo com que este profissional seja raro e caro, pois ele se tornou antes de tudo, um consultor. Portanto, a venda de serviços especializados envolve também uma grande dose de consultoria, pois muitas vezes a necessidade do cliente existe, mas frequentemente ele não consegue sozinho traduzi-la em algo que se reflita posteriormente em um desejo de compra. Os resultados demonstram que este deve ser o tripé fundamental na formação deste dinâmico profissional, o Gestor de Negócios, cerne do desenvolvimento deste Artigo, onde será apresentado o conceito de que este profissional é uma completa e imprescindível ferramenta para o sucesso comercial das empresas de prestação de serviços especializados, pois envolve teoria e prática numa mescla de características que se traduzem em habilidades de consultoria, gerenciamento de contas e vendas.

palavras-chave:

Prestação de Serviços, Personalização de Atendimento e Gestão de Clientes Corporativos.

# introdução

A competitividade impulsionada, por um lado, pelo processo da globalização e pelos avanços tecnológicos e, por outro, pela crescente conscientização e pelas exigências dos clientes corporativos torna-se, cada vez mais, crítica para o sucesso ou mesmo para a sobrevivência das organizações. É em torno dela que está a chave para a expansão ou defesa de mercados, conforme define Porter (1989, prefácios):

“Hoje, a importância da vantagem competitiva dificilmente poderia ser maior. Empresas em todo o mundo enfrentam um crescimento mais lento bem como concorrentes internos e externos que não agem mais como se o bolo em expansão fosse grande o bastante para todos”.

Porém, obter diferenciais competitivos não é tarefa fácil para as organizações, independentemente de seu porte ou setor de atuação, pois a oferta, em praticamente todos os setores de negócios, é maior do que a demanda, o que tende a acelerar o nível de competitividade dos mercados.

Dessa forma, em mercados com alto nível de competitividade, como é o setor de serviços especializados, a manutenção de clientes ativos tende a ser uma atividade prioritária. Vavra (1993, p.17) afirma:

“O que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes. A única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é, de longe, mais importante do que a atração de clientes”.

Para as empresas prestadoras de serviços especializados, especialmente as do ramo de TI (Tecnologia da Informação), especificamente as do setor de consultoria, o processo competitivo envolve, além da busca por diferenciais sobre os concorrentes e da retenção de clientes, a própria forma de atuação nos clientes; isso porque a comercialização dos produtos ocorre essencialmente por meio do Gestor de Negócios – termo que este estudo busca identificar como sendo o profissional responsável pelo alcance das metas de faturamento e a consequente manutenção do nível de satisfação dos clientes adquiridos. Portanto, qualquer vantagem competitiva obtida em outros pontos do processo – novas tecnologias, melhores processos e redução de preços, por exemplo – pode ser prejudicada ou até mesmo neutralizada pelos *stakeholders*, principalmente os Gestores de TI dos clientes (CIO), responsáveis pelo gerenciamento de mudanças e de implantações de novas tecnologias. A importância do Gestor de Negócios para a competitividade se torna ainda mais relevante se for considerada a alta diversificação existente no setor, fazendo a busca por competitividade tornar-se ainda mais crítica para as empresas atuantes.

Portanto, se conquistar os *stakeholders* é decisivo no processo de venda em TI, o Gestor de Negócios, por sua vez, desempenha papel fundamental nesse processo, pois atua no elo vital da cadeia de comercialização, ou seja, no momento da decisão de compra do cliente corporativo. Apesar de todos os esforços de marketing convergirem para esse ponto essencial, a atuação do Gestor de Negócios ocupa lugar de destaque, pois ele está em contato direto com os *prospects* (potenciais clientes) não somente no momento da decisão, mas durante todo o ciclo de compra do cliente, exercendo influência direta sobre o desempenho de vendas. Assim, o relacionamento do Gestor de Negócios com as empresas que são identificadas como *prospects* podem representar um crucial aspecto na busca pela competitividade.

## pergunta de pesquisA

Até que ponto a formação multidisciplinar do profissional de vendas (como vendedor, como gestor de contas e como consultor) influencia decisivamente seu sucesso como responsável comercial em uma empresa prestadora de serviços especializados?

## justificativa e problema de pesquisa

O tema escolhido reflete o desejo de aprofundamento sobre as características do profissional de vendas que podem influenciar decisivamente o seu sucesso como responsável comercial de uma empresa prestadora de serviços, focado principalmente nas empresas do ramo de TI.

A venda pessoal, na maioria das economias, representa uma despesa de marketing maior que a de propaganda. Os vendedores atuam como um elo sem paralelo com os clientes da empresa. O vendedor é a empresa para a maioria de seus clientes. Ele fornece e adapta as ofertas da empresa às necessidades individuais dos clientes. Ele também fornece à empresa uma grande quantidade de informações sobre o mercado.

Na realidade, a expressão “vendedor” cobre uma ampla extensão de posições em nossa economia, dentro da qual as diferenças são, geralmente, maiores que as semelhanças.

McMurray (1961) ofereceu as seguintes classificações das posições de vendas:

 Quadro – Classificação das Posições de Venda: Adaptado pelo autor.

É com base neste argumento que este Artigo busca mostrar que um vendedor caracteristicamente estabelecido em mercados alocados na **posição 7**, um profissional de venda que trabalha no setor de TI, por exemplo, é muito mais que apenas o profissional responsável pela venda propriamente dita.

Além de relevante, o tema é também original, no sentido em que representa um estudo adaptado à realidade das empresas brasileiras prestadoras de serviço, uma vez que sua abordagem e amplitude são escassas em termos de pesquisas acadêmicas.

## objetivos e parâmetros de pesquisa

### Objetivos

Identificar e analisar os conceitos relevantes disponíveis na literatura que servem como parâmetro para caracterizar a formação acadêmica e a experiência profissional que devem possuir os profissionais de mercado responsáveis pelos processos de desenvolvimento, manutenção de clientes e concretização de novos negócios, estudando a necessidade da sua formação interdisciplinar, e identificando as variáveis relevantes e as mudanças ocorridas na gestão de vendas e no relacionamento com o cliente, e os instrumentos necessários para dar suporte à implantação deste modelo de gestão da força de vendas em empresas prestadoras de serviços especializados, focados no ramo de TI.

### Metodologia de Pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (1982, p41):

“o método é formado por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo de conhecimentos válidos e verdadeiros, com maior segurança e economia, traçando para isso o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Este estudo possui uma abordagem qualitativa de pesquisa, com caráter exploratório, que visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. A estratégia de pesquisa utilizada é a pesquisa documental e bibliográfica, utilizando livros, revistas e periódicos científicos; físicos e na internet. O período compreendido pela investigação foi de fevereiro a maio de 2010.

Por fim, as analises provenientes referem-se à relação teoria e pratica.

# referencial teórico

Com base no estudo de vários autores de Marketing de Serviços, relativo à parte destinada ao estudo da venda de serviços, não existe ainda uma abordagem que se aproxime da realidade deste profissional que, além de vendedor, encerra no seu dia-a-dia uma série de novas atribuições referentes a outros cargos que foram se acumulando devido à multidisciplinaridade necessária ao profissional de vendas moderno.

Atualmente, este profissional necessita dominar todas as técnicas de vendas e negociação, o que lhe dará autoridade e segurança na hora da venda, ou seja, no momento das negociações e fechamentos de contratos.

Mas, além disso, existe todo um ciclo de venda que deve ser gerenciado por este profissional, exigindo dele uma bagagem conceitual necessária ao desempenho de funções relativas a gerencia de contas, cargo exercido normalmente por outra pessoa em empresas de outros ramos e setores de atividade.

Por ultimo, espera-se que este profissional seja um *expert* da sua solução. Isso quer dizer o nível de conhecimento técnico necessário a este profissional demanda enorme tempo e dedicação, transformando-o em um especialista, fazendo com que este profissional seja raro e caro, pois ele se tornou antes de tudo, um consultor. Portanto, a venda de serviços especializados envolve também uma grande dose de consultoria, pois muitas vezes a necessidade do cliente existe, mas frequentemente ele não consegue sozinho traduzi-la em algo que possa se refletir posteriormente em um desejo de compra.

Este é o tripé fundamental na formação deste dinâmico profissional, o Gestor de Negócios, cerne deste artigo, onde os estudos compilados de diversas áreas da Administração e de diversos autores deverão mostrar que este profissional é uma completa e imprescindível ferramenta para o sucesso das empresas de prestação de serviços especializados, pois envolve teoria e prática numa mescla de características que se traduzem em habilidades de consultoria, gerenciamento de contas e vendas.

## O gestor de negócios

### Vendas

#### Marketing de Relacionamento

Não podemos pensar Vendas sem Marketing, até por que Vendas é um produto a mais do Marketing, e para as empresas prestadoras de serviço, é impossível pensar em Vendas sem pensar em Marketing de Relacionamento. Não se faz Marketing de Relacionamento sem Vendas e vice-versa. Combinar estrategicamente os esforços de ambas as estratégias é essencial para o crescimento da empresa, porém se os dois não estiverem alinhavados e alinhados, o contrário também é verdade.

Neste contexto, o aumento da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e a consequente mudança do comportamento do consumidor, que vêm ocorrendo desde a década de 1980, tornam cada vez mais importante a busca por parte das empresas do desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (EVANS; BERMAN, 1982; PORTER, 1989; GORDON, 1998; VAVRA, 1993; MCKENNA, 1992). A diminuição do ritmo de crescimento da maioria dos setores e a crescente concorrência internacional fazem que as empresas não possam mais trabalhar com a expectativa constante de expansão de seus mercados (PORTER, 1989; HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

A vantagem competitiva, segundo Porter (1989), surge do valor superior que a empresa oferece aos seus consumidores. O foco no cliente é cada vez mais importante à medida que a demanda não mais suplanta a oferta e a concorrência se torna mais intensa. Quanto maior a disputa entre as empresas pela preferência do consumidor, maior a importância do entendimento das necessidades dos clientes e da adequação dos produtos a essas necessidades (EVANS; BERMAN, 1982). O lucro é uma conseqüência da criação de valor para o cliente (REICHHELD, 1996).

O valor, pela ótica de marketing, é entendido de acordo com a percepção do cliente. O valor percebido pelo cliente é a diferença entre os benefícios esperados de determinado produto e os custos totais de aquisição. Ou seja, valor = benefícios – custos (GOLDSTEIN; TOLEDO, 2002).

O valor percebido é a expectativa que o cliente tem de que determinado produto irá satisfazer suas necessidades (WOODRUFF; GARDIAL, 1996). Segundo Levitt (1991), o cliente atribui ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-lo a resolver seus problemas. Os consumidores buscam maximizar seus benefícios, escolhendo as empresas que lhes entreguem maior valor.

Gordon (1998) define marketing de relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores para os clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Apoiando-se completamente na figura do Gestor de Negócios, à medida que a empresa é capaz de oferecer valor superior ao cliente, torna-se mais intenso o relacionamento entre o próprio Gestor de Negócios e o cliente, e é menos interessante para o cliente buscar outros fornecedores (STEVENS et al, 2001). Ou seja, quanto maior o valor entregue pela empresa, mais protegida ela estará da competição com empresas concorrentes.

O marketing de relacionamento surge como a principal alternativa de desenvolvimento de valor superior por meio do entendimento das necessidades dos clientes e do oferecimento de produtos adequados a cada cliente individual.

Por meio de marketing de relacionamento, o Gestor de Negócios é capaz de captar informações suficientes de seus clientes para compreender suas necessidades individuais e adaptar sua oferta a elas. Cada informação fornecida pelo cliente em seus contatos com a empresa pode ser mantida em um único banco de dados acionável sempre que um novo contato for realizado com o cliente. Dessa forma, torna-se possível a manutenção de um diálogo contínuo ao longo de toda relação empresa-cliente, ao contrário de pequenos contatos pontuais e desvinculados. Ao mesmo tempo, processos mais flexíveis permitem que as informações captadas possam ser utilizadas para o desenvolvimento de serviços personalizados e mais adequados às necessidades de cada cliente. Com isso, a fidelidade dos clientes é estimulada e a possibilidade de troca de fornecedor é minimizada (GORDON, 1998; MCKENNA, 1992).

Nas empresas prestadoras de serviço em TI que trabalham sob a ótica do marketing de relacionamento o objetivo não é mais a efetivação da venda de um projeto independente, e sim a criação de um vínculo com o cliente e o desenvolvimento de uma série de transações com o mesmo cliente ao longo do tempo (VAVRA, 1993). A rentabilidade para a organização é conquistada a partir do conjunto de transações com cada cliente individual, e não de transações pontuais com a totalidade de clientes (PEPPERS; ROGERS, 2001).

#### Serviços de Demanda Não Desejada

Dentro do universo de Marketing, merecem destaque os conceitos de necessidade e desejo. Kotler e Keller (2005) definem necessidades como “[...] requisitos humanos básicos”, ou seja, são requisitos que, em essência, estão relacionados com a sobrevivência do ser humano, tais como comida, água, roupas, abrigo ou ainda recreação, educação e diversão. A necessidade freqüentemente é utilizada como sinônimo de motivação, pois, de acordo com Hawkins et al. (2007, p.176),

“[...] quando um consumidor sente um vazio entre o estado desejado e seu estado atual, uma necessidade é reconhecida e vivenciada como um estado impulsionador denominado motivação”.

Há na teoria do comportamento do consumidor inúmeros estudos sobre a motivação, sendo que entre os principais, segundo Hawkins et al. (2007) e Blackwell et al. (2005), estão os trabalhos de McGuire e de Maslow sobre a hierarquia das necessidades, que, em um segundo momento, poderia ser estudado para melhor compreensão do comportamento do consumidor na compra de serviços de demanda não desejada.

As necessidades se transformam em desejo quando são moldadas por fatores sociais, pois o consumidor já tem um direcionamento de sua necessidade a um tipo de produto específico para satisfazê-lo.

Para as empresas fornecedoras de serviços do mercado de TI, transformar a necessidade em desejo é uma tarefa às vezes difícil, sendo que é sobre isso que trata o marketing para produtos de demanda não desejada, cuja missão é tratar de fazer o marketing para aqueles serviços que suprem necessidades latentes, porém não são desejados pelo consumidor. A grande questão em relação aos produtos de demanda não desejada é justamente torná-los desejáveis para que se transformem em demanda.

Pouco se encontra sobre o conceito de demanda não desejada nos livros de marketing (BOONE, KURTZ, 2006; PERREAULT JR., McCARTHY, 2005). Muitos deles, porém, com base no reconhecido artigo de Melvin T. Copeland publicado na Harvard Business Review em 1923 propõem uma classificação dos produtos, do ponto de vista do consumidor, considerando os hábitos de consumo. De acordo com essa proposta, os produtos são classificados em quatro tipos: bens de conveniência, bens de compra comparada, bens de especialidade e bens não procurados, conforme se pode verificar a seguir (COPELAND, 1923; BOONE, KURTZ, 2006; PERREAULT JR., McCARTHY, 2005).

Bens não procurados – consumidores potenciais não querem, não reconhecem necessidade ou não sabem que podem comprar esse tipo de produto. Os exemplos clássicos desse tipo de produto são seguros de vida, seguros saúde, serviços funerários e enciclopédias.

Como se pode perceber, esta proposta está fortemente arraigada no marketing de bens, mas também é utilizada para a classificação de serviços especializados. A proposta de classificação de produtos de Copeland foi criticada por alguns autores (HOLTON, 1958; MIRACLE, 1965), mas é a mais freqüentemente encontrada nos livros.

Enquanto Kotler (1973) classifica o estado de demanda de um determinado bem ou serviço, Copeland (1923) tipifica os produtos em si. Sendo assim, admitindo-se as relações de troca no sistema de marketing, ou seja, considerando a existência de dois atores principais, a entidade ofertante e a entidade recebedora, entende-se que para a entidade ofertante sua demanda é não desejada, e do ponto de vista da entidade recebedora, ou seja, do consumidor, o produto é do tipo não procurado. Como neste Artigo pretende-se apresentar o lado da empresa ofertante, preferiu-se adotar a denominação atribuída por Kotler.

Para finalizar o presente tópico, cabe ressaltar que existem poucos estudos acadêmicos sobre a utilização do composto de marketing para o gerenciamento do marketing de serviços. Em se tratando especificamente de serviços de demanda não desejada, até agora não se encontraram estudos sobre o assunto.

#### A Atividade de Vendas

A atividade de vendas deve operacionalizar as interações com clientes e consumidores a partir da orientação de marketing e integrada com as atividades e ações previstas na implantação das variáveis do mix de marketing.

O desempenho operacional, deriva do desempenho humano, que envolve inúmeras coisas, mas depende primordialmente de três: as habilidades de todos os indivíduos da empresa, a sua motivação individual e a sua capacidade de trabalhar juntos em harmonia.

No ambiente hipercompetitivo de hoje, as funções de Vendas e Marketing têm que estar unidas em todos os níveis, dos conceitos centrais da estratégia aos menores detalhes da execução (SHAPIRO, 2002).

Em mercados de baixa penetração onde os negócios são originados com a busca contínua de novos clientes e por meio do atendimento de uma grande quantidade destes, Marketing é visto como a função estratégica voltada para linhas de produtos e serviços, segmentos de mercado e posicionamento competitivo. É responsabilidade de Marketing: pensar, administrar a marca e fornecer apoio à equipe de vendas. Vendas, por sua vez, atua no campo: vende para clientes intermediários ou usuários finais atendendo as orientações, e tendo o suporte das ações de Marketing. O Marketing é cerebral, criativo e voltado para o longo prazo; enquanto Vendas é ativo, focado nas relações de voltado para o curto prazo (Ibdem, 2002).

### Gerencia de Contas

O relacionamento de negócios entre vendedores e compradores tem passado por uma mudança significativa nestes últimos tempos em função do ambiente de mercado, que na maioria dos setores, passou a se caracterizar pelo excesso de oferta e pelo acirramento da concorrência, diferentemente da realidade predominante em grande parte dos setores da economia até a década de 80, onde a demanda era equilibrada ou superior à oferta.

 A situação inversa do mercado atual fez com que as empresas fornecedoras reconhecessem que seus clientes são diferentes e tem distinta influência nos resultados. Torna-se cada vez mais comum nas organizações que um pequeno grupo de clientes seja responsável por um significativo volume dos negócios que a empresa faz com o mercado.

Para atender este pequeno número de clientes, as empresas precisam mudar sua filosofia de vendas, não mais buscando apenas aumentar sua base de clientes, mas gerenciando os principais clientes de tal forma que o relacionamento com estes seja desenvolvido em longo prazo e possa ser mantido de forma lucrativa.

 As empresas devem garantir que seus principais clientes estejam satisfeitos e bem atendidos e que sejam rentáveis. A visão quantitativa e de curto prazo que caracterizava as vendas tradicionais, passa a ter um foco qualitativo e de longo prazo, não apenas buscando manter os clientes lucrativos, mas desfazendo-se dos clientes que estruturalmente não sejam lucrativos. (CORCORAM, PETERSEN, BAITCH e BARRET, 1995 p6).

Para atender a esses clientes importantes as empresas iniciam um novo modelo de gestão de vendas, que neste Artigo é chamado de Gerência de Contas. Este novo modelo estabelece um atendimento individualizado por meio do Gestor de Negócios responsável pela conta e que, de uma forma ou de outra, busca vender mais para um número menor de clientes (WILBACKER, D. C. e WEEKS, W. A., 1997 p49).

Esta ação é normalmente motivada pela importância destes clientes no volume de negócios da empresa, pelo aumento contínuo de suas exigências, pelas tentativas dos concorrentes de conquistá-los e pela necessidade de manter o volume de vendas, já que a perda de alguns desses clientes poderia representar uma redução significativa deste volume.

 Esta mudança de conceito, na forma de interagir com os clientes gera uma necessidade de mudança na organização, como um todo. O atendimento a este cliente está muito mais próximo do enfoque de marketing de relacionamento do que do enfoque tradicional de vendas. Desta maneira, nas interações com o cliente os grupos que interagem no atendimento e a pessoa ou equipe designada para o suporte interno necessitam competências, métodos de trabalho, recursos e orientações distintas das atividades do Gestor de Negócios.

 Há ampla literatura sobre o sistema de Gerenciamento de Contas, apresentando claramente os objetivos, os problemas de implantação e como a empresa deve interagir com os clientes nesta nova visão, e como o modelo de implantação permitirá à empresa passar do estágio operacional de vendas para o estágio estratégico de marketing de relacionamento com a implantação do modelo de Gerência de Contas através dos seus Gestores de Negócios.

### Consultoria

Segundo Peter Dicken (1998), um dos mais significativos desenvolvimentos das últimas décadas na economia global tem sido o rápido crescimento da indústria de serviços. Porter (1993) também dá grande ênfase para a crescente importância desta indústria no cenário econômico global. No caso das empresas de consultoria, esse movimento foi ainda mais intenso. As principais firmas do setor expandiram suas atividades nas últimas duas décadas para diversas regiões do mundo, provendo seus clientes globais e novos clientes locais com soluções globais e/ou com soluções customizadas para o enfrentamento de problemas de adaptação ao novo ambiente competitivo.

Essas soluções ajudam no melhor uso dos recursos e competências dos clientes, através da aplicação de metodologias e técnicas próprias de cada consultoria[[1]](#footnote-1) (WILKINSON, 1994 apud. Bancos & Wilkinson, 1994).

O termo profissão é definido como uma chamada ou vocação em que seus membros, ao possuírem determinados atributos, fornecem benefícios para seus clientes sob condições estritamente especificadas. Nesse sentido, consultoria de gestão em TI por parte dos Gestores de Negócio pode ser classificada como sendo uma profissão dado que estes profissionais (KINARD, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994) possuem uma grande variedade de habilidades e qualidades, sendo que a aquisição destas requer uma extensiva educação, treinamento e/ ou experiência; e fornecem serviços baseados em pró-eficiência técnica, as quais, por sua vez, estão concentradas em um corpo de conhecimento apropriado.

Complementando, é importante ressaltar que alguns profissionais que são empregados das grandes consultorias de TI precisam ser detentores de certificações ou devem ser afiliados a conselhos regulados pelo governo.

# análises das informações e constatações do estudo

Neste Artigo descrevemos alguns aspectos da realidade enfrentada pelas empresas prestadoras de serviço, e também as características de atuação dos vários agentes envolvidos na venda de serviços especializados (vendedores, gerentes de contas e consultores). Faz-se necessário, agora, desenvolver um melhor entendimento sobre o papel do Gestor de Negócios como agente único de transformação de *prospects* em clientes, e de clientes em parceiros consumidores.

Presume-se, portanto, que este Artigo seja importante para as empresas de consultoria, pois, apresenta um novo conceito no que diz respeito ao desenho das atribuições daqueles profissionais que são responsáveis pelas operações comerciais dentro das empresas prestadoras de serviço. Segundo Czerniawska (2003b), uma das características que distingue os bons consultores dos medíocres é a habilidade de enxergar as situações pela perspectiva dos clientes. Em um ambiente onde as demandas dos clientes e consumidores predominam em função da concorrência local e global, o “mundo dos vendedores” tem que se ajustar a uma demanda profunda, e encontrar meios para sobreviver neste novo “mundo dos compradores”. (SHAPIRO, SLYWOTZKY e DOYLE, (b) 1998 p1).

Muitas empresas têm enfrentado mudanças críticas em suas interações com os clientes, já que suas tradicionais habilidades de vendas não atendem as necessidades de clientes cada vez mais exigentes. O conceito proposto neste Artigo do que venha a ser o Gestor de Negócios confronta o modelo tradicional, onde as empresas prestadoras de serviços se defrontam com uma força de vendas incapaz de lidar com as importantes contas que estão cada vez mais presentes em sua base de clientes e que cada vez detém uma parcela maior das vendas. Os consumidores têm rejeitado, cada vez com mais veemência, as ações de vendedores que tentam convencê-los com táticas de vendas de pressão que não se preocupam com suas necessidades específicas. Empresas chave do mercado de TI se consolidaram. Empresas como SAP e Oracle no mundo; e TOTVS no Brasil; dominam suas categorias de produtos e estão prontas a exercer uma forte pressão sobre seus parceiros de canal, as consultorias de TI. Demandam taxas de assertividade nos projetos, uma grande variedade de serviços, suporte de vários níveis, clientes referência em nichos especiais e produtos (serviços testados e “empacotados”) de marca própria. Seu poder de mercado permite que sejam atendidos em suas demandas. E a força de vendas das consultorias tem que estar habilitada a atendê-los em suas demandas.

Na prática, uma pequena quantidade de clientes concentrou um grande poder e tem uma grande quantidade de fornecedores para escolher. A concorrência ficou muito mais intensa e passou de um ambiente onde havia poucos fornecedores de soluções para centenas de parceiros de grandes fornecedores, com importantes clientes a serem conquistados. Os grandes clientes não aceitam o preço cheio cobrado pelos serviços e com as exigências contínuas de melhorias, fazem com que haja um descontrole sobre a rentabilidade em cada uma das negociações realizadas. A força de vendas tem que ser revista e precisa olhar para a confluência em torno do Gestor de Negócios, que será o único capaz de fazer com que o custo das oportunidades seja equilibrado e o custo de manutenção dos departamentos comerciais não impactem de forma tão significativa os custos finais dos projetos vendidos. Além do mais, o Gestor de Negócios tem que receber suporte de diversas áreas da organização. É a empresa como um todo que terá impacto na percepção de qualidade e na satisfação dos clientes. O gerenciamento de vendas tem que abandonar sua visão de curto prazo na busca exclusiva de volume de negócios e concentrar-se cada vez mais em uma visão estratégica que traga uma visão de médio longo prazo.

Para executar seu trabalho, a força de vendas não apenas tem que utilizar informações da área de Marketing, mas cada vez mais deve desenvolver competências em Marketing e suporte direto desta área. Por outro lado os gerentes de marketing cada vez estão mais dependentes da força de vendas, para conseguir apresentar aos consumidores finais suas estratégias de posicionamento de serviços. Caso essas estratégias sejam customizadas no nível de cada cliente e fique sob a responsabilidade de uma única pessoa, o Gestor de Negócios, ao invés do sucesso da organização estar cada vez mais dependente das decisões conjuntas dessas duas áreas, ela estará alinhada à estratégia definida em conjunto e aplicada pontualmente, sem que a empresa recorra no risco que existe quando algum ruído interfere no direcionamento das ações de cada área quando estas trabalham isoladas.

De forma concomitante, a atividade de vendas deve atender a necessidade de se focar cada vez mais no gerenciamento estratégico de contas, que compreende o impacto de uma boa força de vendas sobre os resultados financeiros da organização; a importância da seleção do mercado alvo, foco e retenção de clientes e o desenho da estrutura de trabalho a partir do conceito do Gestor de Negócios.

Pode-se dizer que a maioria dos processos de vendas geralmente é muito complexa para o mercado PME (Pequenas e Médias Empresas).

Em função disso um processo sincronizado de vendas introduz um processo de vendas coerente e facilmente gerenciável para:

1. Abreviar e simplificar o ciclo de vendas;
2. Aumentar as chances de sucesso e repetir a cota de vendas;
3. Aumentar a confiabilidade da previsão; e
4. Melhorar a comunicação entre a alta gestão da empresa e o Gestor de Negócios, fornecendo uma “linguagem” comum para a administração de oportunidades.

Hoje as empresas prestadoras de serviço têm seu foco de vendas no relacionamento de longo prazo, adaptando as contingências não esperadas, e reforçando os termos do acordo. Através da atuação direta do Gestor de Negócios a relação de longo prazo estará fortemente influenciada pela confiança que é desenvolvida entre as partes. Os principais componentes desse enfoque de confiança são: a credibilidade, que está baseada no quanto o comprador acredita que o Gestor de Negócios tem a capacidade e competência de lhe oferecer propostas vantajosas; e a benevolência, que está baseada no quanto o comprador acredita que o Gestor de Negócios tem de intenções e motivos para beneficiá-lo, principalmente quando situações inusitadas surgirem durante o relacionamento.

Para este mercado, seria impossível estabelecer este tipo de relacionamento baseado na confiança sem que esteja na frente de todas as estratégias a figura do Gestor de Negócios.

referências

BLACKWELL, R. D.; ENGEL, J. F.; MINIARDI, P. W. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Contemporary Marketing. 12ªed. USA: Thomson Learning, 2006.

CAPES. Banco de Dissertações e Teses. Marketing de serviço s. Disponível em: <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/>. Acesso em: 08 de abril de 2010.

COPELAND, Melvin T. “Relation of consumers buying habits to marketing methods”. Harvard Business Review. Vol.1, n.3, p.282-289, April 1923.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços. Operações, estratégia e tecnologia da informação. 4ªed. Porto Alegre: Book man, 2005.

GOLDSMITH, R. “The personalized marketplace: beyond the 4Ps”. Marketing Intelligence & Planning. Bradford, vol.17, n.4, p.178, 1999.

GRÖNROOS, Christian. “A Service-Orientated Approach to Marketing of Services”. European Journal of Marketing. Vol.12, n.8, p.588-601, 1978.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. “An Applied Service Marketing Theory”. European Journal of Marketing, vol. 16, n.7, p. 30,-42, 1982.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. “From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing”. Asian-Australian Marketing Journal. Vol.2, n.1, p.9-29, 1994.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. “The Marketing of Services”. In: BLOIS, Keith. Oxford Textbook of Marketing. Oxford: Oxford University Press, 2000.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. Comportamento do Consumidor. Construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HOLTON, Richard H. “The distinction between convenience goods, shopping goods, and specialty goods”. The Journal of Marketing. Vol.23, n.1, p.53-56, July 1958.

KOTLER, Philip. “The major tasks of marketing management”. Journal of Marketing. Vol.37, n.4, p.42-49, October 1973.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Administração de Marketing: A edição do novo milênio. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. “The major tasks of marketing management. Eight different types of demand situations dictate marketing strategy”. Marketing Management. Vol.2, n.3, p.52-56, 1993.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; BLOOM, Paul. N. Marketing Professional Services. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; KELLER, K. L. Administração de Marketing. A Bíblia do Marketing. 12ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; LEVY, Sidney J. “Demarketing, yes, demarketing”. Harvard Business Review. Vol.49, n.6, p.74-80, Nov/Dec. 1971.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; ZALTMAN, Gerald. Journal of Marketing. Vol.35, n.3, p.3-12, July 1971.

LOVELOCK, Christopher H. Services Marketing. 3ªed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; WRIGHT, Lauren. Serviços. Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; GUMMESSON, Evert. “Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives”. Journal of Service Research. Vol.7, n.1, p.20-41, ago. 2004.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; WIRTZ, J. Marketing de Serviços. Pessoas, tecnologia e resultados. 5ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MIRACLE, Gordon E. “Product characteristics and marketing strategy”. Journal of Marketing. Vol.29, n.1, p.18-24, Jan 1965.

PEPPERS, D. & ROGERS, M. “CRM Series Marketing 1 to 1 – um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management”. 1ª ed. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PERREAULT JR., William D.; McCARTHY, Jerome E. Basic Marketing. A Global Managerial Approach. 15ªed. Los Angeles: McGraw-Hill, 2005.

PINHO, Djalma de. “Manual de Consultoria Empresarial”. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SHAPIRO, Benson P. “Rejuvenating the marketing mix”. Harvard Business Review. Vol.63, n.5, p.28-34, Sep/Oct. 1985.

VASCONCELLOS, Marco A. S. de; OLIVEIRA Roberto G. de. Manual de Microeconômica. 2ªed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. “Problems and Strategies in Services Marketing”. Journal of Marketing. Vol.49, n.2, p.33-46, Spring, 1985.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; BITNER, Mary J. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

1. É preciso levar-se em consideração que neste Artigo ‘consultoria’ deve ser definida como sendo um serviço de aconselhamento fornecido por pessoas altamente treinadas e qualificadas, que são contratadas para auxiliar, de maneira objetiva e independente, a organização cliente a identificar problemas de gerenciamento, analisar tais problemas, recomendar soluções a esses problemas e implementá-las (Canback, 1998). [↑](#footnote-ref-1)