

INSPER INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA

Programa de Mestrado Profissional em Administração

Luciano de Andrade Paiva

**CAPITAL SOCIAL E O DESEMPENHO
DE GESTORES DE RELACIONAMENTO**

**São Paulo
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Luciano de Andrade Paiva

Capital Social e o Desempenho de Gestores de Relacionamento

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof. Dr. Danny Pimentel Claro – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

**São Paulo
2009**

Paiva, Luciano de Andrade
Capital Social e o Desempenho de Gestores de Relacionamento /
Luciano de Andrade Paiva; Orientador Danny Pimentel Claro –
São Paulo: Insper, 2009. 67f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em
Administração. Área de concentração: Marketing) – Insper
Instituto de Ensino e Pesquisa.

1. Capital Social 2. Desempenho 3. Gestores de Relacionamento

FOLHA DE APROVAÇÃO

Luciano de Andrade Paiva
Capital Social e o Desempenho de Gestores de Relacionamento

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Marketing

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Danny Pimentel Claro
Orientador

Instituição: Insper

Assinatura: _____

Prof. Dr. Charles Kirschbaum

Instituição: Insper

Assinatura: _____

Prof.Dr. Marcos Fava Neves

Instituição: Universidade de São Paulo

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos que souberam compreender minhas ausências e me apoiaram em todo este processo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Danny Pimentel Claro, pela inspiração e paciência na condução de meus primeiros passos na vida acadêmica.

Agradeço, especialmente, a toda Equipe Comercial e à Educação Corporativa da Serasa Experian que tornaram possível a realização deste trabalho.

Finalmente, agradeço aos colegas da Primeira Turma do Mestrado Profissional de Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa pela parceria e incentivo ao longo destes dois últimos anos.

RESUMO

PAIVA, Luciano de Andrade. **Capital Social e o Desempenho de Gestores de Relacionamento**, 2009. 67 f. Dissertação (Mestrado) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2009.

O sucesso das equipes de gestão de relacionamento depende da capacidade de cada membro em acessar os recursos disponíveis em sua rede social para facilitar a troca de informações e a interação com os detentores dos recursos necessários à entrega de valor a clientes. Tendo como objeto de estudo a equipe comercial de uma empresa que atua em mercado intensivo em informação e utilizando como variáveis de controle as características individuais e o desempenho de gestores de relacionamento na comercialização de novos produtos e conversão de novos clientes, o autor desta dissertação formula hipóteses sobre quais estruturas de redes de relacionamento intrafirma são acionadas para (1) gerar e (2) converter novas oportunidades de negócios. O trabalho avança ao evidenciar que redes profissionais densas são acionadas para a geração de novas oportunidades comerciais, enquanto para a conversão de tais oportunidades, os gestores de relacionamento lançam mão de redes de amizade em que se beneficiam tanto de estruturas mais densas quanto de redes que lhe permitam a atuação como intermediadores entre grupos. Os resultados indicam ainda que a relação entre as estruturas de rede e o desempenho na geração e conversão de novas oportunidades de negócios é afetada positivamente pela formação acadêmica dos gestores de relacionamento, seu tempo de casa e o desempenho na comercialização de novos produtos. As implicações para a gestão de canais de marketing e para a rotina das empresas atuando em mercados com as mesmas características são discutidas ao final do trabalho.

Palavras-chave: Capital Social; Desempenho; Gestores de Relacionamento

ABSTRACT

PAIVA, Luciano de Andrade. **Social Capital and Relationship Managers' performance**, 2009. 67 f. Dissertation (Mastership) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2009.

Successful relationship management depends on the access of available resources in their social networks that is a fruitful environment for information exchange and interaction with important sources. Having the sales team of a company operating in the information intensive market as our research object and using both the relationship managers individual characteristics and their performance in selling new products and acquiring new clients as control variables, the author formulate hypothesis about which intrafirm network structure is activated to (1) originate and (2) convert new business opportunities. Research results indicate that dense professional networks are activated for prospecting opportunities while for its conversion, relationship managers use friendship networks taking advantage from either dense and sparse structures (structural holes). The results also indicate that the relationship between network structures and performance in generating and converting new sales opportunities is positively affected by relationship managers' academic background, their experience in the company and their performance in new product sales. Implications for relationship management and for the routine of companies that operate in markets with the same characteristics are presented.

Key words: Social Capital, Performance and Customer Relationship Managers

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grupos de Produtos por Unidade de Negócios.....	29
Tabela 2 - Total de Clientes Diretos por Canal de Venda.....	30
Tabela 3 - Composição da Equipe de Vendas – Canal Estratégico.....	30
Tabela 4 - Composição da Equipe de Vendas – Canal Corporativo.....	31
Tabela 5 - Quadro Resumo de Variáveis.....	34
Tabela 6 - Composição da base de respondentes.....	40
Tabela 7 - Estatística Descritiva.....	46
Tabela 8 - Regressão dos indicadores de desempenho de vendas versus medidas de capital social de gestores de relacionamento.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Teórico.....	20
Figura 2 - Representação Gráfica da atuação da equipe de Gestores de Relacionamento Serasa Experian.....	33
Figura 3 - Sociograma Rede de Amizade Gestores de Relacionamento Serasa Experian.....	42
Figura 4 - Sociograma Rede de Amizade – Detalhe Ilha.....	43
Figura 5 - Sociograma Rede Profissional Serasa Experian.....	45
Figura 6 - Quadro Resumo Conclusões	53

SUMÁRIO

1. Introdução e Objetivos.....	11
2. Revisão de Literatura.....	15
2.1 Desempenho dos Times de Vendas.....	15
2.2 Redes Sociais e Capital Social.....	16
3. Hipóteses	
3.1 O Impacto da Densidade de Rede no Desempenho de Gestores de Relacionamento.....	20
3.2 O Impacto da Intermediação no Desempenho de Gestores de Relacionamento	22
4. Metodologia.....	29
4.1 A Serasa Experian.....	29
4.2 Construtos e Operacionalização.....	33
4.2.1 Desempenho Comercial.....	34
4.2.2 Estrutura da Rede Social.....	35
4.2.3 Variáveis de Controle.....	36
4.2.3.1 Características Individuais.....	36
4.2.3.2 Desempenho Individual.....	38
4.3 Fontes de Dados.....	38
5. Resultados e Discussão.....	41
5.1 Sociogramas.....	41
5.2 Análises de Regressão.....	44
6. Conclusão.....	51
7. Limitações e Futuras Pesquisas.....	55
Referências.....	57
Anexos.....	60

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

A importância de se entender as forças que motivam o sucesso de gestores de relacionamento é reforçada por estudos recentes que concluem que o retorno de cada dólar gasto em investimentos em times de vendas é duas vezes maior do que o retorno de investimentos realizados em propaganda (ALBERS, MANTRALA e SRIDHAR, 2007).

Como sabemos, a efetividade do time de vendas é objeto de estudo de diferentes correntes teóricas. Entre as duas principais, (1) aquela que reputa aos recursos individuais de cada vendedor i.e. (fatores pessoais, habilidades e atribuições) e ao tipo de produto comercializado a principal fonte de variação entre o desempenho e seus determinantes (CHURCHILL et. al., 1985; PALMATIER, 2008) e por outro lado, (2) aquela que atribui às especificidades do contexto mercadológico, em que diferentes graus de competitividade irão moldar a atuação do time de vendas, a principal fonte para a variância do desempenho (WEITZ E BRADFORD, 1999). Nenhuma destas correntes explica de maneira satisfatória as variações de desempenho em mercados altamente competitivos, especialmente aqueles intensos em informação em que o vendedor atua de forma a customizar ofertas às necessidades específicas de sua carteira de clientes e novos estudos se fazem necessários para explorar espectro maior de fatores da qualidade do relacionamento que se traduzam em valor ao cliente (ÜSTÜNER, 2005; PALMATIER, 2008).

Muitas pesquisas de marketing sobre as redes de relacionamento internas ou externas mantidas por empresas (i.e parceiros estratégicos, cadeias de suprimentos) revelam que tais estruturas são críticas para o desempenho dos funcionários porque elas ampliam o acesso à informação e à cooperação através do capital social (BALKUNDI e HARRISON, 2006). Tendo em vista que as organizações contam com o trabalho em grupo para desenvolvimento e entrega de produtos, melhorias de serviços e gestão de suas operações e particularmente considerando os times de vendas de uma empresa, os quais neste trabalho foram designados como times de *gestores de relacionamento*, notamos que não apenas as habilidades individuais de um vendedor, sua eficiência, habilidade consultiva, conhecimento de produto e o contexto mercadológico são responsáveis por seu desempenho.

Para o sucesso desta equipe é necessário que cada membro seja capaz de acessar os recursos disponíveis em sua rede social para facilitar a troca de informações, a interação com os detentores dos recursos necessários a entrega de valor a clientes e o alcance ou superação de suas metas de vendas (CUMMINGS, 2004, GRANOVETTER, 2005, ÜSTÜNER e GODES, 2006). A habilidade do gestor de relacionamento em angariar mais e melhores recursos através de seus colegas de trabalho tem demonstrado direto impacto no desempenho de vendas (PLOUFFE E BARCLAY 2007).

Endereçando limitações apresentadas por trabalhos anteriores, o objetivo deste estudo é o de identificar em que circunstâncias e quais das diferentes facetas das estruturas de rede mantidas por gestores de relacionamento dentro dos limites da empresa geram maior retorno em seu desafio diário de prospectar e converter novos negócios (ÜSTÜNER e GODES, 2006; PALMATIER, 2008).

Partindo do referencial teórico de Capital Social e Redes Sociais e utilizando o método estatístico de regressão linear múltipla, o autor desenvolve um modelo empírico para verificar quando e quais das estruturas sociais mantidas por gestores de relacionamento são acionadas para a geração e conversão de novas oportunidades comerciais, duas das principais atividades da rotina diária, que conduzem ao desempenho individual superior.

Os diferentes aspectos que compõem a rede social dos gestores de relacionamento foram operacionalizados através de construtos que medem aspectos relacionados à sua estrutura como densidade, ou o grau de interconexão entre os participantes da rede e buracos estruturais, ou o grau de conexão entre contatos diretos e indiretos participantes da rede. Com relação ao conteúdo, foram operacionalizados construtos que avaliam as redes profissionais – aquelas formadas por pessoas a quem se recorre em atividades profissionais ou aconselhamento técnico – e as redes de amizade – compostas por pessoas que livremente se associam por laços afetivos ou sociais (ADLER e KWON, 2002, BURT, 2005, GRANOVETTER, 2005, SEEVERS, SKINNER e KELLEY, 2007).

De forma a evidenciar as circunstâncias em que diferentes estruturas de relacionamento são utilizadas pela equipe de gestores, foram operacionalizadas duas variáveis que refletem dois diferentes momentos da rotina comercial diária destes elementos:

- Prospeção de novas oportunidades de vendas (i.e. valor total do potencial de novas oportunidades geradas, em reais) e
- Conversão de novas oportunidades de vendas (i.e. valor total das oportunidades convertidas, em reais).

Para controlar os efeitos das redes sociais sobre o desempenho dos gestores de relacionamento foram utilizadas três variáveis referentes às suas características individuais:

- Formação acadêmica;
- Tempo de experiência comercial na empresa e
- Distância em relação à sede corporativa da empresa,

Bem como duas variáveis referentes ao seu desempenho individual:

- Faturamento em reais originado pela comercialização de novos produtos;
- Volume de novos clientes capturados durante o período de interesse.

A pesquisa foi realizada na Serasa Experian, empresa multinacional inglesa do segmento de tecnologia de crédito (business to business) atuando no mercado brasileiro há 40 anos. O segmento foi escolhido por ser caracterizado como de conhecimento ou informação intensa, ou seja, aquele em que a informação integra a oferta de produtos ao mercado ao longo da cadeia de valor, o que conduz a novos paradigmas mercadológicos, pois em contextos como este, o ciclo de vida de produtos tende a se tornar cada vez menor, as barreiras entre compradores e vendedores tornam-se difusas em benefício do desenvolvimento conjunto e customização de soluções em atendimento a necessidades de mercado complexas e a comunicação através dos canais de marketing, em especial através da equipe de vendas, torna-se um elemento chave no esforço de informar ao mercado características e benefícios de produtos (GLAZER, 1999).

Como a empresa escolhida detém uma participação de mercado da ordem de 60% em um segmento onde há relativamente poucos competidores com atuação nacional, pode-se esperar que a conduta de seus profissionais torne-se referência no mercado brasileiro de crédito. Neste contexto, enquanto impulsionadores de tendências, é natural que seus gestores de relacionamento acionem os recursos disponíveis em suas redes intrafirma (foco de estudo desta pesquisa) para a execução de seu trabalho diário, promovendo a migração natural de seu

papel junto ao cliente de um mero provedor de produtos para um parceiro na criação e desenvolvimento de soluções, o que irá lhe render desempenho superior.

Para a execução da pesquisa, as redes profissionais e de amizade dos gestores de relacionamento (estrutura e conteúdo) foram mapeadas através da aplicação de questionários e todos os demais dados relacionados ao seu desempenho comercial foram obtidos através de informações históricas mantidas pelo departamento de Gestão de Vendas e Relacionamento com Clientes da empresa alvo.

O trabalho desenvolvido pelo autor trás novas contribuições para refinar o entendimento sobre como os gestores de relacionamento habilmente manejam as diferentes configurações de sua rede social para cumprir aspectos distintos de seus desafios diários. A pesquisa também gera insights sobre a elaboração de estratégias assertivas para este canal de marketing visando potencializar o retorno de ações destinadas ao melhor desempenho das carteiras de clientes através da verticalização do portfólio com a introdução de novos produtos e soluções e da abertura de novos clientes.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura desenvolvida a seguir aborda estudos relacionados ao desempenho de times de vendas e apresenta os conceitos de redes sociais e capital social que futuramente embasarão a discussão sobre hipóteses e o modelo teórico proposto pelo autor.

2.1. Desempenho dos times de vendas

A importância de se entender as forças que motivam o sucesso de gestores de relacionamento é reforçada por uma recente meta-análise de 46 estudos empíricos que concluem que o retorno de cada dólar gasto em investimentos em times de vendas é duas vezes maior do que o retorno de investimentos realizados em propaganda (ALBERS, MANTRALA e SRIDHAR, 2007).

Como sabemos, a efetividade do time de vendas é objeto de estudo de diferentes correntes teóricas. Duas destas principais correntes avaliam as características individuais do gestor de relacionamentos e as especificidades de contexto de mercado como sendo os principais determinantes para as variações em seu desempenho.

Considerando-se a relação entre o desempenho e as características individuais dos gestores de relacionamento, CHURCHILL et. al. (1985) aponta como resultado de meta análise de 116 artigos publicados e não-publicados sobre o tema que os principais determinantes do desempenho dos gestores de relacionamento, ordenados pela variação real são (1) fatores pessoais, (2) habilidades, (3) motivação, (4) suas atribuições, (5) aptidão e (6) fatores organizacionais e ambientais. Os resultados entre o desempenho dos gestores de relacionamento e seus determinantes são fortemente moderados pelo tipo de produtos vendidos e as maiores variações são observadas na seguinte ordem: serviços, bens industriais e bens de consumo. De qualquer maneira, nenhuma das variáveis acima explica em grande parte e de forma isolada a variação no desempenho dos gestores de relacionamento: os fatores pessoais, determinante de maior valor, explicam apenas 9% da variação no desempenho de gestores de relacionamento.

A segunda corrente teórica apresentada, relativiza a importância do impacto das características individuais dos gestores de relacionamento em seu desempenho individual ao dizer que ele depende, entre outras coisas do contexto mercadológico (ÜSTÜNER, 2005). De

acordo com o grau de competitividade do contexto em que um gestor de relacionamento está inserido, seu papel pode evoluir de um simples provedor até um solucionador de problemas, passando por situações em que serão exigidas suas habilidades para convencimento e gerenciamento de conflitos entre os times da empresa compradora e vendedora (WEITZ e BRADFORD, 1999).

2.2 Redes Sociais e Capital Social

Muitas pesquisas de marketing sobre as redes de relacionamento internas ou externas mantidas por empresas (i.e parceiros estratégicos, cadeias de suprimentos) revelam que tais estruturas são críticas para o desempenho dos funcionários porque elas ampliam o acesso à informação e à cooperação através do capital social (BALKUNDI e HARRISON, 2006). Reconciliando as visões expostas acima e tendo em vista que as organizações contam com o trabalho em grupo para desenvolvimento e entrega de produtos, melhorias de serviços e gestão de suas operações (CUMMINGS, 2004), notamos que não apenas as habilidades individuais de um gestor, sua eficiência, habilidade consultiva, conhecimento de produto e o contexto mercadológico são responsáveis por seu desempenho. Para o sucesso desta equipe é necessário que cada membro seja capaz de acessar os recursos disponíveis em sua rede social para facilitar a troca de informações, a interação com os detentores dos recursos necessários a entrega de valor a clientes e o alcance ou superação de suas metas de vendas, (ÜSTÜNER e GODES, 2006). A habilidade do gestor de relacionamento em angariar mais e melhores recursos através de seus colegas de trabalho tem demonstrado direto impacto no desempenho de vendas (PLOUFFE E BARCLAY 2007).

São os laços estabelecidos entre estes grupos ou indivíduos que torna possível o acesso a recursos valiosos para o resultado do time de vendas através de seus líderes e colegas de trabalho. “Sem estes laços, os times não saberiam de onde ou através de quem obter tais recursos, especialmente o conhecimento tácito ou informações restritas necessárias para desempenhar bem uma tarefa” (BALKUNDI e HARRISON, 2006). De acordo com seu conteúdo, os laços podem ser caracterizados como (1) instrumentais - contatos relacionados ao trabalho e orientação profissional - ou (2) expressivos - refletindo a rede de amizades.

O termo “rede social” refere-se ao conjunto de contatos diretos e indiretos estabelecidos por um indivíduo (um gestor de relacionamento) ou um grupo de indivíduos (um departamento de vendas e cada uma de suas regionais), que os mantém unidos a outros indivíduos ou grupos (ÜSTÜNER e GODES, 2006; SEEVERS, SKINNER, KELLEY, 2007). A rede social ou os padrões das conexões informais entre os indivíduos também podem ser definidos “por uma variedade de tipos de relacionamentos interpessoais como amizade, comunicação, sentimentos, aconselhamento profissional e influência” (SEEVERS, SKINNER, KELLEY, 2007). Partindo deste ponto de vista, podemos perceber que as pessoas com quem um indivíduo interage por meio do organograma da empresa podem diferir daquelas com quem o indivíduo interage através de laços de amizade. Podemos dizer por analogia que “se a organização formal é o esqueleto de uma companhia, a informação é o sistema nervoso central, conduzindo o coletivo através dos processos, ações e reações de suas unidades de negócios” (KRACKHARDT e HANSON, 1993).

Do conceito de Redes Sociais deriva a definição de Capital Social:

Capital Social é a vantagem criada pela posição ocupada por uma pessoa em sua estrutura de relacionamentos. A vantagem é visível quando certa pessoa ou certo grupo de pessoas se sai melhor de que seus pares igualmente hábeis... A vantagem pode ser visível em maiores salários. Algumas pessoas se tornam mais proeminentes mais rapidamente... lideram projetos mais importantes...(BURT, 2005).

A estrutura social oculta no capital social pode ser percebida nos relacionamentos em que favores e presentes são trocados entre os atores sem que haja a expectativa de uma data determinada para sua retribuição e, desta forma, o capital social ajuda a explicar o sucesso diferencial de indivíduos ou firmas em suas ações competitivas: as ações de indivíduos ou grupos podem ser potencialmente facilitadas por seus contatos diretos ou indiretos com outros membros da rede. Como outras formas de capital, o capital social (1) é um ativo em que outros recursos podem ser investidos com a expectativa de retorno futuro (ainda que incerto), (2) pode ser utilizado para a obtenção de vantagem econômica; (3) pode ser combinado a outros recursos, como os econômicos, por exemplo, para aumento de sua eficiência, reduzindo custos de transação (4) requer manutenção, devendo ser periodicamente reconfirmado e renovado através de atos que demonstrem comprometimento, confiança e

atenda a regras de reciprocidade, (5) é um bem coletivo e seu valor não está nos indivíduos, mas sim nas relações (ADLER e KWON, 2002).

Como evidenciado na definição apresentada acima, o capital social é uma função da posição ocupada por um indivíduo ou grupo em sua rede de relacionamentos. É a posição e não a pessoa o que determina seu poder. “Estar no lugar certo” tem forte impacto nos resultados obtidos por um indivíduo, pois podemos visualizar a organização como uma rede de posições de poder inter-relacionadas. O poder de um indivíduo deriva do controle de recursos relevantes. Vendedores, grupos ou departamentos de vendas “ocupando posições centrais em uma rede são vistos como potencialmente poderosos devido a seu maior acesso e possível controle sobre recursos relevantes” (BRASS, 1984) viabilizando os resultados por eles desejados.

O Capital Social se prova um relevante fator na explicação do sucesso relativo de indivíduos em uma série de áreas de pesquisa organizacional:

O capital social influencia o sucesso na carreira e o sistema de compensação dos executivos, ajuda trabalhadores a encontrar empregos e cria um pool mais rico de recursos para as empresas, reduz as taxas de turnover e as taxas de dissolução organizacional, facilita o empreendedorismo e a formação de companhias em start-up, fortalece as relações entre fornecedores, as redes de produção regionais, o aprendizado entre empresas, facilita a troca de recursos e o desenvolvimento de produtos entre unidades de negócio, a criação de capital intelectual e a efetividade de times de funcionalidade cruzada. (ADLER e KWON, 2002).

De acordo com GRANOVETTER (2005), a estrutura das redes sociais pode afetar o resultado econômico por três razões principais:

Primeiro, as redes sociais afetam o fluxo e a qualidade das informações. Muitas das informações guardam conteúdo sutil, carregado de nuances e de difícil verificação e, portanto, os atores não acreditam em fontes impessoais, mais se apóiam em pessoas que eles conhecem. Segundo, as redes sociais são uma importante forma de punição e reconhecimento, e o efeito destes últimos é ampliado quando provém de pessoas conhecidas. Terceiro, a confiança, a crença de que os outros vão fazer a coisa certa apesar de incentivos para ações contrárias acontece se acontece, no contexto das redes sociais. (GRANOVETTER, 2005)

Para entender em profundidade como estes três aspectos influenciam o resultado econômico ou desempenho dos times de gestores de vendas, devemos avaliar os tipos de relacionamentos estabelecidos por tais agentes quanto a sua estrutura (densidade e buracos estruturais) e o conteúdo das conexões entre as partes chamadas de nós (BALKUNDI e HARRISON, 2006).

3. HIPÓTESES

Nesta etapa apresentamos a empresa alvo deste estudo bem como as hipóteses elaboradas pelo autor a respeito dos impactos da densidade e oportunidades de intermediação observáveis nas redes profissionais e de amizade dos gestores de relacionamento para teste empírico de acordo com o modelo teórico demonstrado graficamente na figura 1 a seguir:

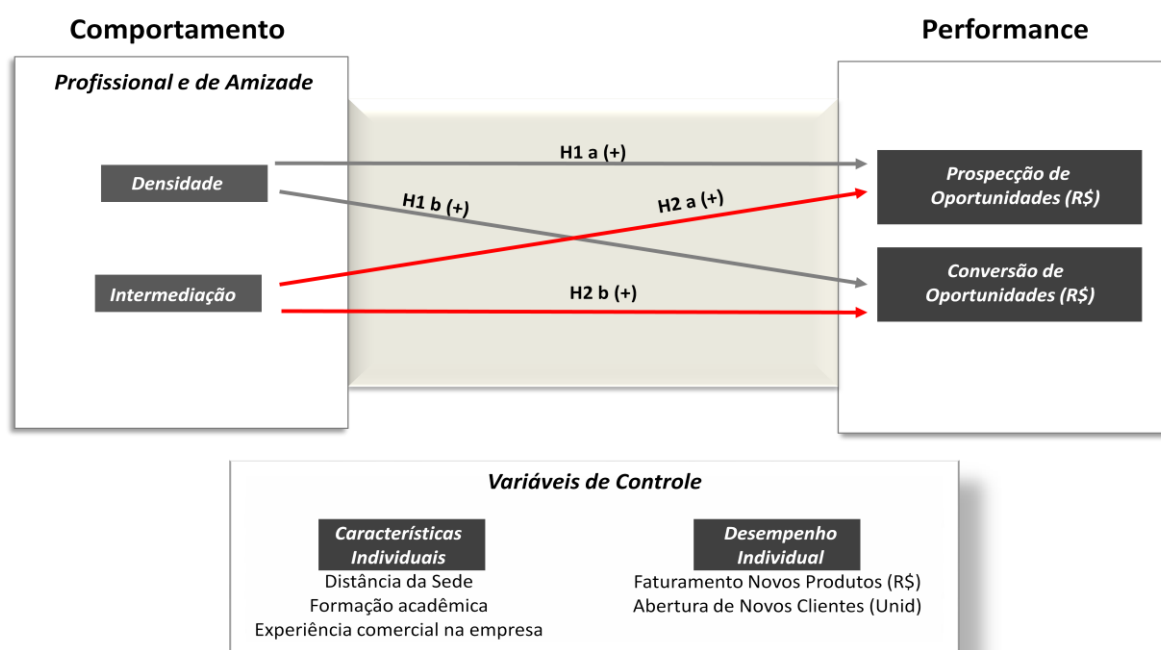


Figura 1: Modelo Teórico

3.1 O Impacto da Densidade de Rede no Desempenho de Gestores de Relacionamento

A densidade é explicada pela razão entre o número de laços existentes entre pares de elementos da rede e o número máximo de laços possíveis nesta estrutura (BALKUNDI e HARRISON, 2006). Em outras palavras, “a densidade reflete o grau de interconexão entre os participantes da rede” (SEEVERS, SKINNER, KELLEY, 2007). Trazendo este conceito para o contexto comercial, a densidade da rede pode variar entre extremos, como em situações onde se verifica (1) alta densidade, nas quais encontramos equipes comerciais de pequeno porte com reduzido número de gestores de relacionamento ou escritórios regionais geograficamente apartados da sede da empresa em que “todos conhecem todos” formando o que é comumente chamado de “panelinha”, ou em situações de (2) baixa densidade em que os

gestores de relacionamento, apesar de pertencerem à mesma empresa apresentam baixo número de contatos, quando existentes, com indivíduos ou grupos de indivíduos pertencentes a diferentes unidades de negócios ou diferentes segmentos de negócios focados pela firma.

Quanto mais densa a rede, maior a frequência de comunicação entre seus participantes (BALKUNDI e HARRISON, 2006), o que significa que informação redundante “circula mais entre os membros do grupo, mais entre os membros da divisão do que entre as divisões, mais dentro de uma indústria do que entre indústrias diferentes” (BURT, 2005). Em redes mais densas, portanto, é esperado que normas compartilhadas sobre a forma de se comportar circulem de maneira repetida, sejam discutidas e fixadas, incentivando o comportamento ético, pois querendo não perder a reputação construída ao longo do tempo em relacionamentos travados com colegas e outros membros da rede, os indivíduos cooperam mais entre si na rede. Redes mais densas permitem com que comportamentos desviantes ou atitudes oportunistas sejam detectados com maior facilidade e imediatamente punidos (AHUJA, 2000; BURT, 2005; GRANOVETTER, 2005 e SEEVERS, SKINNER, KELLEY, 2007).

REAGANS e ZUCKERMAN (2001) encontraram evidências de que quanto maior a densidade de contatos em times de pesquisa e desenvolvimento, melhor seu desempenho, medida através de um score de produtividade calculado utilizando, entre outros, dados sobre a publicação de artigos científicos, patentes, publicação de livros e criação de protótipos experimentais. Em meta-análise de 37 estudos sobre o tema, BALKUNDI e HARRISON (2006) concluíram que times mais densamente conectados são mais propensos a atingir seus objetivos e estão mais comprometidos a permanecerem juntos. A densidade da rede de contatos entre vendedores e compradores faz com que vendedores obtenham resultados superiores em relacionamentos com empresas compradoras com alto *turnover* de funcionários, conclui PALMATIER (2008) em estudo sobre relações de troca em 446 alianças vendedor-comprador no segmento *business to business*.

Considerando que em contextos comerciais intensos em informação os gestores de relacionamento atuam atendendo a necessidades complexas de clientes com produtos igualmente complexos, customizados ou em constante evolução, é essencial que estes indivíduos acessem de maneira rápida seus pontos focais (ou recursos equivalentes) em sua

rede intrafirma de relacionamentos profissionais que os manterão atualizados sobre aspectos técnicos das soluções desenvolvidas pela empresa e fornecerão respostas precisas para suas interações com o mercado (i.e. preços, aplicabilidade, recursos, aderência, prazos de implantação, entre outros), bem como sua rede de relacionamentos de amizade, uma vez que estes relacionamentos facilitarão seu trânsito através dos meandros da organização e favorecerão a priorização de suas demandas em detrimento das demandas de outros elementos da rede, reduzindo o tempo de suas respostas ao mercado. Isto se deve ao fato de que os elementos da rede confiam mais na informação por eles trocada por ser mais rica, detalhada e apurada, porque acreditam que há razões econômicas para a continuidade do relacionamento, além de que relacionamentos carregados de conteúdo social desencorajam o oportunismo (GRANOVETTER, 1985).

Para se obter maior sucesso na abertura e conversão de oportunidades de negócios, faz-se necessário o acionamento de estruturas de redes profissionais mais densas para acesso a informações confiáveis sobre produtos que se estendem da troca de informações sobre casos de sucesso até novas aplicações e melhores práticas sedimentadas através de sua circulação em repetidas iterações, bem como das vantagens proporcionadas por densas redes de amizade e assim é estabelecida a primeira hipótese a ser testada neste trabalho:

H1a: Quanto mais densa a rede profissional intrafirma mantida por gestores de relacionamento, melhor será seu desempenho, seja na prospecção de novas oportunidades comerciais seja em sua efetivação.

H1b: Quanto mais densa a rede de amizades mantida por gestores de relacionamento dentro de seu ambiente de trabalho, melhor será seu desempenho, seja na prospecção de novas oportunidades comerciais seja em sua efetivação.

3.2 O Impacto da Intermediação no Desempenho de Vendas

Há três aspectos relevantes que devem ser considerados quanto à estrutura da rede social: o número de contatos diretos mantidos por seus participantes, o número de contatos indiretos e o grau de conexão entre eles.

Como exposto anteriormente, redes de alta densidade, em que todos os seus elementos mantêm contatos diretos, mantendo fluxo de informação redundante é chamada de rede fechada (AHUJA, 2000). A hierarquia nas organizações deve ser considerada como um elemento importante na estruturação das redes sociais o que irá conseqüentemente influenciar o capital social, uma vez que determina o posicionamento dos indivíduos na rede de forma involuntária, por muitas vezes reforçando os padrões de redes mais fechadas em torno de um ponto central (o gerente de relacionamento e seus gestores de relacionamento) (ADLER e KWON, 2002).

Em contrapartida, “*gaps* entre *clusters* de pessoas são buracos na estrutura do fluxo de informação, ou simplesmente buracos estruturais” (BURT, 2005). Um buraco estrutural existe quando dois conhecidos que fazem parte da rede de um individuo estão conectados entre si indiretamente, compartilhando apenas o laço em comum com este mesmo individuo (OBSTEFELD, 2005). Este conceito desenvolvido por BURT (1992) é baseado no argumento de que o que é de fundamental importância não é a qualidade do laço em si, mas a maneira pela quais partes diferentes de uma rede são ligadas. Neste contexto, é vital a importância dos laços fracos, uma vez que mais informação nova chega a cada um dos indivíduos de uma rede mais através destes do que através de laços fortes promovendo maiores benefícios de capital social.

Porque nossos amigos mais próximos tendem a mover-se nos mesmos círculos que nós, a informação que eles recebem se sobrepõem consideravelmente com aquela que já temos. Conhecidos, de maneira oposta, conhecem pessoas que não conhecemos e, portanto, recebem mais informação nova. (GRANOVETTER, 2005).

De forma mais genérica, podemos dizer que os laços fracos são importantes para conexão da sociedade ou de grandes grupos facilitando a difusão da informação, enquanto os laços fortes são melhores para compartilhamento do conhecimento a nível local, quando as barreiras são baixas e a mobilização local é suficiente (CHWE, 2000).

“Se cada um dos amigos mais próximos de uma pessoa se conhecem entre si, eles formam uma “panelinha” (rede fechada). Indivíduos se conectam a outras panelinhas através de seus laços fracos e não por seus laços fortes” (GRANOVETTER, 2005). Ainda segundo GRANOVETTER (1973), “a força dos laços é uma função da combinação entre o tempo

despendido, envolvimento emocional, confiança e reciprocidade entre dois atores” (SEEVERS, SKINNER e KELLEY, 2007).

Desta forma, os relacionamentos podem ser classificados como de (1) laços fortes, aqueles mantidos há muito tempo, entre amigos próximos, com interação freqüente, marcados pela confiança e a expectativa de continuidade; ou como de (2) laços fracos, mantidos entre meros conhecidos, com interação casual, marcados pela distância emocional e a incerteza quanto a sua continuidade. Um indicador da força dos laços é a multiplexidade, ou seja, a variedade de tipos de laços mantidos entre os indivíduos em seus contatos sociais (amizades, amizades em comum, relações de hierarquia, afiliações, etc.). Quanto mais variados os tipos de relacionamentos mantidos entre dois indivíduos, maior a força deste laço (SEEVERS, SKINNER, KELLEY, 2007).

O conceito de qualidade dos relacionamentos desenvolvido por PALMATIER (2008) captura a idéia por traz do conceito de força dos laços e segundo o autor é uma função entre comprometimento (o desejo ou a motivação de manter um relacionamento com um parceiro), confiança (avaliação da integridade e confiabilidade de um parceiro gerando a base para um futuro relacionamento cooperativo), reciprocidade (crença interna e expectativas sobre o equilíbrio das obrigações entre as partes em um relacionamento) e a eficiência da troca (avaliação do tempo, esforço e recursos necessários para manutenção do relacionamento sob a ótica da economia de custos).

LEVIN *et. al.* (2002) testam empiricamente um modelo para verificar o papel da confiança como mediadora da influência da força dos laços na transferência de conhecimento em três indústrias diferentes (farmacêutica, financeira e petróleo) e concluem que enquanto os laços fracos permitem acesso a fontes não redundantes de informação e originam o conhecimento mais “útil” são os laços fortes que conduzem à efetiva transferência de conhecimento entre equipes (LEVIN, CROSS e ABRAMS, 2002). TIWANA (2007) chega a conclusões similares ao avaliar alianças para inovação mantidas por um conglomerado de serviços americano, ressaltando a importância da capacidade integrativa dos laços fracos e o potencial para a inovação contida em laços fracos. Redes com baixa restrição (maior volume de buracos estruturais) permitem com que os gestores de relacionamento comercial atinjam desempenho

geral de vendas superior, como concluído por GONZALEZ e CLARO (2009) em estudo sobre redes de vendas e capital social no mercado brasileiro de insumos agrícolas.

No contexto de vendas, podemos observar laços fortes em relacionamentos mantidos pelos vendedores com seus pares, clientes de maior porte ou áreas internas na empresa em que os contatos devem ser realizados de maneira mais intensa e freqüente. Já os relacionamentos de laços fracos podem ser observados quando um vendedor assume uma nova carteira ou uma nova região de vendas, quando acessa eventualmente uma equipe dentro da firma para resolução de problemas ou desenvolvimento de soluções. Se por um lado, laços fracos podem conduzir os gestores à troca de informações relevantes sobre produtos e soluções com especialistas em sua rede de contatos, por outro lado, serão os laços fortes os responsáveis pela implantação destas soluções em suas carteiras de clientes.

Faz-se necessário, porém, ressaltar que a existência de um buraco estrutural não significa que pessoas em diferentes grupos não tenham ciência da existência uma das outras e sim que estão focadas em suas atividades e não atendem a atividades de pessoas de outros grupos.

O valor potencial de um buraco estrutural é que ele separa fontes não redundantes de informação, fontes que são mais aditivas que sobrepostas... um buraco estrutural é um contexto potencialmente valioso para a ação... corretagem é a ação de coordenação de buracos estruturais através de “pontes” entre pessoas de lados opostos dos buracos e os empreendedores da rede ou agentes intermediadores, são as pessoas que constroem estas pontes (BURT, 2005)

Aqueles indivíduos (intermediadores) que vivem na intersecção entre duas redes sociais conectando grupos apartados correm mais risco de pensar e se comportar de forma mais livre, o que lhes permite selecionar e sintetizar alternativas. Por ligar duas partes anteriormente desconectadas e não familiarizadas entre si, há uma oportunidade para que o corretor manipule as informações trafegadas por seu intermédio em proveito próprio, um comportamento chamado de *tertius gaudens* ou “o terceiro que se beneficia” (OBSTEFELD, 2005), conceito que deriva igualmente da teoria de buracos estruturais de BURT (1992).

BURT (2005) nos oferece ainda uma visão dos três principais pontos de tensão entre redes fechadas e a ação de intermediação ou corretagem de informações. Com relação ao papel que

terceiros interpretam no capital social, verificamos que em redes fechadas “o mecanismo de reputação faz com que terceiros criem capital social melhorando o fluxo de informação, fazendo possível detectar e punir o mau comportamento, facilitando a confiança” enquanto em redes que apresentam oportunidades de corretagem, o “capital social é criado através ligações coordenadas entre grupos com recursos complementares, conhecimento ou prática.” (BURT, 2005).

Quando consideramos o conteúdo da rede, notamos que em redes fechadas o valor vem da retirada da variação da informação, exatamente o oposto do valor criado por redes com oportunidades de intermediação. Por último, com relação às pessoas afetadas por cada uma das estruturas, em redes fechadas “as pessoas são forçadas a se comportar de formas pré-estabelecidas”, a tomar ações colaborativas alinhando a reputação ao restante da organização; já em redes com oportunidade de corretagem, o objeto da ação é o próprio agente, “melhorando sua visão e ajudando a escapar das demandas de outras pessoas, forçando-o a alternativas através da exposição à diversidade de opinião e prática através dos grupos” (BURT, 2005).

Qual das estruturas é melhor para se auferir do capital social imerso nas redes sociais afinal? Redes fechadas ou abertas com oportunidades de intermediação de informação disponíveis aos seus participantes? Utilizando dados de 106 gestores de nível médio em empresas de telecomunicações europeias, RODAN E GALUNIC (2004), encontram evidências empíricas de redes mais esparsas (maior presença de buracos estruturais) permitem maior acesso a informações heterogêneas, o que influencia o desempenho deste corpo gerencial e ainda mais seu desempenho em inovação, considerando a geração de novas idéias e sua capacidade de implementá-las.

Em contrapartida, OBSTEFELD (2005) ao avaliar o desempenho de times de engenharia na indústria automobilística verifica que embora a presença de buracos estruturais favoreça a troca de informações entre equipes, é a densidade de contatos entre estes mesmos times que conduz seus participantes a uma atitude colaborativa que resulta em melhores resultados em inovação. De forma similar, GARGIULIO E BENASSI (2002) comprovam com um estudo em uma subsidiária italiana de uma empresa mundial de computadores que a ausência de buracos estruturais nas redes de relacionamentos de 19 de seus principais gestores diminui sua

habilidade de configuração e coordenação de suas redes de relacionamento buscando realinhamento de interdependências entre recursos para realização de novas tarefas.

Partindo destas evidências, e considerando que o acesso a informações não redundantes através oportunidades de intermediação em sua rede profissional ou de amizade permitiria aos gestores de relacionamento a troca de experiências sobre oportunidades de vendas, novas soluções e casos de sucesso implantados nas carteiras de clientes de outros profissionais ou amigos em sua rede indireta de relacionamentos, bem como acesso àqueles recursos que podem facilitar e acelerar o processo de fechamento de suas oportunidades de venda formulamos a segunda hipótese a ser testada neste estudo:

H2a: Quanto maiores as oportunidades para que um gestor de relacionamento atue como intermediador em sua rede profissional intrafirma (existência de buracos estruturais), melhor será seu desempenho na prospecção de novas oportunidades comerciais, bem como em sua efetivação.

H2b: Quanto maiores as oportunidades para que um gestor de relacionamento atue como intermediador em sua rede de amizades intrafirma (existência de buracos estruturais), melhor será seu desempenho na prospecção de novas oportunidades comerciais, bem como em sua efetivação.

Espera-se que outros fatores venham a influenciar a relação entre a estrutura de rede mantida por gestores de relacionamento e seus resultados na abertura e fechamento de oportunidades comerciais. O tempo de experiência na empresa deve impactar positivamente esta relação, pois, é esperado que com o tempo este gestor possa obter conhecimentos específicos relevantes sobre os produtos comercializados e os segmentos de atuação da empresa ao mesmo tempo em que aprofunde seu relacionamento profissional e de amizade com colegas de trabalho.

De forma similar, a formação acadêmica dos gestores de relacionamento pode influenciar positivamente seu desempenho ao ampliar sua capacidade para identificação de novas oportunidades e evidenciar seu valor i.e (ROI) a clientes no momento da interação com o mercado. Já com relação à distância dos gestores de relacionamento à sede da empresa, são esperados efeitos positivos na moderação da relação entre o comportamento dos gestores e seu desempenho ora resultantes da densidade de sua estrutura de relacionamento, ora resultantes das oportunidades de intermediação de contatos e informações relevantes à sua

rotina diária. Se por um lado aqueles que estão mais distantes da sede corporativa formam redes pequenas e densas (panelinhas), onde amizade e profissionalismo se mesclam, por outro lado, aqueles que se encontram na sede corporativa têm mais chance de desenvolver relacionamentos onde assumem a posição de intermediador, o que pode conduzir a resultado superior.

Finalmente, pontuamos que também foram utilizadas como variáveis de controle relacionadas ao desempenho individual dos gestores de relacionamento (1) o volume de novos clientes abertos mensalmente e (2) a comercialização de novos produtos uma vez que estas se constituem como as únicas alternativas disponíveis para a prospecção e conversão de oportunidades e que acabam por diferenciar o desempenho de cada um dos membros da equipe comercial. Foram considerados como novos clientes apenas as empresas que passaram a fazer parte da carteira de clientes dos gestores de relacionamento a partir da assinatura de um novo contrato e que anteriormente não possuíam nenhum vínculo comercial com a empresa vendedora, ao passo que como comercialização de novos produtos foi considerada a venda de novos produtos ou de customizações dos produtos de prateleira aos novos clientes ou a clientes que já faziam parte do portfólio empresa (*upsell*). Acreditamos que ambos sejam positivamente relacionados com as variáveis dependentes de ambos os modelos, pois estas se caracterizam como as únicas oportunidades para a abertura e conversão de novos negócios.

4. METODOLOGIA

Nesta etapa do trabalho caracterizamos o negócio da empresa alvo deste estudo e a atuação de sua equipe comercial, além da descrição da metodologia utilizada para a realização deste estudo, da definição das variáveis de pesquisa e fontes de dados.

4.1 A Serasa Experian

Os dados sobre o time de gestores de relacionamento foram coletados de uma base composta por 380 integrantes da equipe comercial Serasa Experian, multinacional inglesa atuando no mercado brasileiro de tecnologia da informação, mais especificamente no segmento de tecnologia de crédito. Líder em seu segmento de atuação, a empresa atingiu faturamento bruto em 2008 acima de R\$ 800MM com produtos distribuídos em todo território nacional a cerca de 150.000 clientes diretos e a 400.000 clientes indiretos. A empresa foi escolhida como alvo deste estudo devido a seu porte e cobertura de atuação, número de gestores de relacionamento, pelas características únicas de seus produtos e serviços, do onde decorre a relevância das redes sociais mantidas internamente por seus gestores em sua natureza de atuação.

O mix de produtos comercializado por esta equipe pode ser dividido de forma geral entre Relatórios de Crédito, Produtos de Classificação de Risco (*scorings* de Crédito), Plataformas de Decisão, Produtos Anti-Fraude, Bases de Dados, Certificados Digitais entre outros e são oferecidos ao mercado de acordo com a natureza do negócio de cada cliente (análise de pessoas físicas ou jurídicas), a etapa do ciclo de crédito (prospecção, aquisição, gestão e cobrança), o risco das operações de crédito e a complexidade das políticas de decisão. Todos os produtos da empresa estão alocados em cinco unidades de negócios: *Consumer Information (CI)*, *Business Information (BI)*, *Marketing Services (MS)*, *Decision Analytics (DA)* e *Information Technology Services (ITS)*. (Tabela 1)

Tabela 1: Grupos de Produtos por Unidade de Negócios

Famílias de Produtos	CI	BI	MS	DA	ITS
Relatórios de Crédito	X	X			
Scorings de Crédito	X	X	X		
Plataformas de Crédito	X	X		X	
Produtos Anti-Fraude	X	X			
Bases de Dados			X		
Certificados Digitais					X
Outros	X	X	X	X	X

Fonte: Gestão de Vendas e Relacionamento com Clientes Serasa Experian

Seguindo métricas que consideram porte e potencial de faturamento, os clientes são distribuídos em três grandes canais de vendas: Estratégicos, Corporativos e PME (tabela 2).

Tabela 2 – Total de Clientes Diretos por Canal de Venda

Canais de Vendas	Faixa de Corte	Número de Clientes
Estratégico	Acima de R\$ 5MM/ano	30
Corporativo	Entre R\$ 45K e R\$ 5MM/ano	8.000
Small	Até R\$ 45K/ano	140.000

Fonte: Gestão de Vendas e Relacionamento com Clientes Serasa Experian

Os clientes Estratégicos, independente da localização de sua sede no território nacional, são atendidos por uma equipe exclusiva que atende em média a dois clientes. Tal equipe está localizada na sede da empresa, com a seguinte composição (Tabela 3):

Tabela 3 – Composição da Equipe de Vendas – Canal Estratégico

Integrantes	Número
Diretor de Vendas Canal Estratégico	1
Diretores de Grupos de Contas	3
Diretores de Vendas	15
Equipe Apoio	8
Suporte Operacional	5
Total	32

Fonte: Gestão de Vendas e Relacionamento com Clientes Serasa Experian

Os clientes dos canais Corporativo e PME são atendidos pelos escritórios de vendas mantidos pela empresa em todo o território nacional. Os clientes pertencentes a estas carteiras são atendidos por equipes segmentadas com uma diferença marcante de atuação no que diz respeito à gestão do relacionamento.

No canal Corporativo, cada carteira de clientes tem todo seu ciclo de negócios administrado por gestores de relacionamento designados especialmente para seu atendimento. Desta forma, todas as novas demandas da atual carteira de clientes como ofertas de novos produtos, customizações, ações para verticalização de portfólio de produtos, bem como abordagem de novos *prospects* para ampliação da carteira são resultado do trabalho diário da intermediação promovida por gestores de relacionamento entre o mercado e sua rede de relacionamentos dentro da empresa.

Devemos ressaltar também, que dentro do canal Corporativo existe ainda uma divisão de acordo com o segmento de atuação, quais sejam: *Bancos e Financeiras, Cartões de Crédito, Varejo, Indústria, entre outros*. Na tabela 4 encontramos uma visão geral da composição do time de vendas corporativo

Tabela 4 - Composição da Equipe de Vendas – Canal Corporativo

Integrantes	Número
Diretor de Vendas Canal Corporativo	1
Diretores de Vendas Regionais e de Segmento	18
Gerentes de Vendas	40
Gerentes de Contas	267
Equipe Apoio	4
Total	330

Fonte: Gestão de Vendas e Relacionamento com Clientes Serasa Experian

Quando consideramos os clientes do canal PME, verificamos que sua captura é efetuada por estruturas massificadas como televendas ativo/receptivo ou que permitam o auto-serviço, como a internet. A gestão e manutenção da carteira de clientes PME são realizadas através de estrutura dedicada de *call center*. Como não há um gestor de relacionamento designado para atendimento/manutenção destas carteiras de clientes, os integrantes da equipe de vendas do canal PME não foram alvo desta pesquisa.

Em sua rotina diária, os gestores de relacionamento da empresa devem abordar os clientes para identificar suas necessidades quanto a informações para decisão de crédito de acordo com seu segmento de atuação e etapa do ciclo de crédito. É natural então que cada gestor recorra com certa frequência à sua rede de aconselhamento formada por seus colegas de trabalho, coordenadores, gerentes e diretores de vendas bem como as equipes de gerentes de produtos e segmento para determinar a oferta que melhor se ajuste ao cenário exposto pelos clientes, de forma a maximizar o retorno sobre o investimento. Todas as oportunidades abertas e seu acompanhamento (evolução da probabilidade de conversão, oportunidades convertidas e oportunidades perdidas) devem ser registradas em ferramenta de gestão de acompanhamento denominada internamente de *Pipeline* de Vendas.

A figura 2 abaixo representa esquematicamente a interação entre os gestores de relacionamento dos canais Estratégico e Corporativo com o sistema Pipeline de Vendas no registro de oportunidades de vendas. Após a interação com suas redes de especialistas dentro

da empresa e o mercado, neste mesmo sistema devem ser registradas as oportunidades perdidas e convertidas.



Figura 2: Representação Gráfica da atuação da equipe de Gestores de Relacionamento Serasa Experian

Em convenção de vendas realizada no início de cada ano fiscal, cada vendedor recebe suas metas de vendas distribuídas mês a mês, alocadas entre as diferentes unidades de negócios e pode, desta forma, estabelecer seu próprio planejamento para atingi-las, alinhado ao planejamento da equipe ao qual está subordinado. Semanalmente, os líderes de vendas reúnem as equipes de gestores sob seu comando para repasse de informações relevantes e avaliação dos resultados da semana anterior entre outros assuntos operacionais. Mensalmente as mesmas equipes se reúnem para discussão dos resultados do mês anterior, planejar o mês em exercício e os impactos com relação à meta anual, bem como para promover realinhamento estratégico, de acordo com os resultados obtidos.

Os vendedores da empresa recebem um salário composto por um valor fixo baseado em um sistema de *grades* e um valor variável (comissão de vendas) de acordo com o percentual de atingimento de sua meta individual. Além disso, os vendedores concorrem a prêmios (câmeras, TVs de LCD, etc.) em ações de vendas pontuais (maiores volumes de vendas em lançamentos de novos produtos e funcionalidades, maior número de novos contratos, maior número de oportunidades de vendas geradas ou campanhas temáticas, etc.) promovidos pelas Unidades de Negócios/Gerencias de Produto e a um grande prêmio anual (em geral uma viagem de grande porte), promovido pelo departamento de vendas, de acordo com o ranking de vendas do último ano.

4.2 Construtos e Operacionalização

A tabela a seguir (tabela 5) apresenta um resumo com todas as variáveis utilizadas para testar as hipóteses de acordo com o modelo de pesquisa acima. Na seqüência, cada uma das variáveis, bem como sua operacionalização é detalhada pelo autor.

Tabela 5: Quadro Resumo de Variáveis

Variáveis Dependentes		
Variável de Desempenho	Operacionalização	Itens
Desempenho	Resultados mensais por Vendedor	• <i>Prospecção</i> de Novas Oportunidades; • <i>Conversão</i> de Novas Oportunidades.
Variáveis Independentes		
Variáveis de Rede	Operacionalização	Itens
Ambiente Corporativo de Vendas	Estrutura da Rede Social do Vendedor	Rede Profissional • Densidade • Intermediação Rede de Amizade • Densidade • Intermediação
Variáveis de Controle		Características Individuais: Operacionalização
Formação Acadêmica	Escolaridade dos vendedores, em escala de 1 a 7, sendo a primeira posição equivalente ao primeiro grau completo e a última posição equivalente ao Doutorado;	
Experiência Comercial Serasa Experian	Tempo de experiência do indivíduo como vendedor na Serasa Experian, medida em anos.	
Distância	Distância de cada indivíduo à Sede Serasa Experian (Escritório Corporativo de Vendas), medida em quilômetros.	
Variáveis de Controle		Desempenho Individual: Operacionalização
Faturamento de Novos Produtos	Faturamento em reais auferido através da comercialização de produtos lançados no período de Julho de 2008 a Junho de 2009.	
Abertura de Novos Clientes	Volume de contratos com novos clientes fechados no período de Julho de 2008 a Junho de 2009, em unidades;	

4.2.1 Desempenho Comercial

O desempenho comercial dos gestores de relacionamento (variável dependente) foi operacionalizado enfocando dois momentos distintos de sua rotina comercial diária, de maneira a refletir a produtividade de um vendedor e a eficiência operacional da firma (KOKA e PRESCOTT, 2002).

PROSPECÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES: Novas oportunidades de negócios identificadas na prospecção de novos clientes ou junto à carteira atual de clientes durante o período de Julho de 08 a Junho de 2009, medido em reais;

CONVERSÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES: Oportunidades de negócios convertidas na prospecção de novos clientes ou junto à carteira atual de clientes durante o período de Julho de 08 a Junho de 2009, medido em reais;

4.2.2 Estrutura da Rede Social

DENSIDADE: A variável DENSIDADE da rede dos gestores de relacionamento foi calculada observando-se apenas os contatos diretos e indiretos, dentro ou fora dos grupos de contato mais próximo de cada gestor observando-se os limites da empresa, de forma a captar os contatos iniciados e recebidos por um determinado membro da rede. Foi utilizado o mesmo procedimento adotado por BORGATTI, EVERETT e FREEMAN (2002) em que o número total de laços é dividido pelo número total de pares de indivíduos, potenciais laços diretos e laços intragrupo.

INTERMEDIACÃO: Para capturar quão conectados estão os gestores de relacionamento em sua rede de contatos intrafirma, a variável INTERMEDIACÃO foi operacionalizada utilizando a mesma metodologia utilizada por BURT (1992). Para medir a existência de buracos estruturais (*constraint*) na rede de comunicação dos gestores de relacionamento devemos somar das restrições de rede apresentadas por cada um dos contatos na rede. As restrições são uma função da comunicação direta entre “i” e “j” e até que ponto “j” se consulta com outros contatos “q” na rede de comunicação de “i”

$$c_{ij} = \left[S_{ij} + \sum_q (S_{iq} S_{qj}) \right]^2; i \neq j,$$

Onde S_{ij} é a medida proporcional de laços de comunicação apresentados anteriormente e a $\sum_q c_{ij}$ captura a inexistência de buracos estruturais na rede do gestor de relacionamento “i”. Os scores de restrição foram subtraídos em uma unidade para facilitar a discussão dos resultados. Devemos notar também que como esta variável considera simultaneamente a força do relacionamento entre “i” e “j” (S_{ij}) e entre “i” e “q” e “q” e “j” ($S_{iq} S_{qj}$). A restrição mede com grande precisão a coesão da rede de comunicação do gestor de relacionamento.

Um valor alto para a variável INTERMEDIACÃO indica que os gestores de relacionamento estão densamente conectados uns com os outros; em contrapartida, um valor baixo para a variável INTERMEDIACÃO indica que os vendedores mantêm uma rede de conexão esparsa (KOKA e PRESCOTT, 2002).

Ambas as variáveis foram aplicadas à rede profissional e de amizade mantida pelos gestores de relacionamento e foi operacionalizada utilizando o software UCINET como descrito a seguir.

Os participantes da pesquisa foram convidados a responder perguntas sobre (1) sua rede profissional, indicando contatos no departamento comercial ou outros departamentos da empresa procurados nos últimos 30 dias para aconselhamento profissional, troca de informações relacionadas à rotina de trabalho ou indicação no caso de sucessão e (2) sobre sua rede de amizade, indicando contatos mantidos em qualquer departamento da empresa (relações de amizade ou parentesco) para discussão de assuntos pessoais. Como indicado na revisão de literatura, as perguntas elaboradas no questionário de pesquisa foram apoiadas em construtos como reconhecimento, confiança e reputação. Todos os respondentes e os contatos por eles indicados foram codificados em números e inseridos no UCINET para realização dos cálculos dos coeficientes que medem a densidade e a intermediação (presença de buracos estruturais) na rede profissional e de amizade dos gestores de relacionamento Serasa Experian, bem como para a elaboração de sua representação visual (sociogramas).

4.2.3 Variáveis de Controle

Para controlar os efeitos do relacionamento entre as variáveis de conteúdo e estrutura da rede dos gestores de relacionamento em seu desempenho comercial, foram adicionados ao modelo dois grupos de variáveis descritas a seguir.

4.2.3.1 Características Individuais

FORMAÇÃO ACADÊMICA: Como apontado por GRANOVETTER (1983), os indivíduos com menor grau de formação seriam aqueles que mais se apóiam em laços fortes (rede de contatos diretos) para o trabalho. Em contrapartida, aqueles com maior nível educacional

apresentam maior probabilidade para se utilizar dos laços fracos (buracos estruturais) e a utilização de procedimentos burocráticos para que o trabalho seja realizado. Assim, devido à importância da educação formal para investigação do tipo de estrutura de rede utilizado pelos gestores de relacionamento neste estudo, os níveis de educação foram transformados em uma variável categórica, classificados de 1 a 7 de acordo com a ordem a seguir: primeiro grau completo, segundo grau completo, graduação completa, pós-graduação ou especialização, MBA, Mestrado, Doutorado. (OBSTEFELD, 2005)

EXPERIÊNCIA COMERCIAL SERASA EXPERIAN: Variável utilizada para verificar o conhecimento técnico acumulado por cada gestor de relacionamento medida através da experiência em número de anos atuando na área de vendas da empresa

O tempo de experiência influencia o conhecimento técnico e social e isto “toma forma de familiaridade com a cultura organizacional e sua linguagem, insights sobre outros indivíduos e as preferências do grupo” (OBSTEFELD, 2005) e conseqüentemente conhecimentos sobre como conduzir processos para conversão de novos clientes e comercializar novos produtos, potencializando o resultado de carteiras de clientes através da verticalização do portfólio de produtos.

DISTÂNCIA: No que pese o fato de que a distância possa ser superada através de recursos vídeo ou áudio conferências ou mesmo através da internet, os vendedores situados à maior distância do escritório corporativo têm menores oportunidades de desenvolver uma rede mais ampla de contatos profissionais ou de amizade quando comparados aos vendedores que desenvolvem sua rotina diária no escritório corporativo, participando de reuniões, encontrando-se com pessoas de diferentes departamentos no horário do almoço ou pelos corredores da empresa (CUMMINGS, 2004).

Embora a distância possa favorecer as atividades de intermediação para os gestores de relacionamento que se situam a uma maior distância do centro das decisões da empresa através do acesso a maior volume de informações distintas e únicas, devemos considerar também que a distância é um fator de grande relevância para a formação de grupos menores com laços múltiplos reforçados pela confiança e reciprocidade. Para controlar os efeitos da

distância nos resultados de cada vendedor através de suas redes sociais, foram coletados dados com relação à distância em quilômetros de cada vendedor até o escritório corporativo.

4.2.3.2 Desempenho Individual

FATURAMENTO DE NOVOS PRODUTOS: Faturamento em reais auferido através da comercialização de produtos lançados no período de Julho de 2008 a Junho de 2009.

ABERTURA DE NOVOS CLIENTES: Volume de contratos com novos clientes fechados no período de Julho de 2008 a Junho de 2009, em unidades;

4.3 Fontes de Dados

Os dados para realização da pesquisa foram coletados através de 3 fontes distintas.

Informações descritas abaixo acerca do desempenho de vendas individual dos gestores de relacionamento nos últimos 12 meses (período entre Julho/2008 e Junho/2009) foram obtidos através de *desk research* junto à equipe de Gestão de Vendas e Relacionamento com Clientes no período entre 20 e 31 de Julho de 2009.

- Geração de novas oportunidades de vendas;
- Conversão de novas oportunidades comerciais;
- Faturamento de novos produtos;
- Volume de novos clientes.

Informações sobre a distância do gestor do relacionamento à Sede Serasa Experian em São Paulo, onde se localizam as Diretorias de Vendas Canal Corporativo e Estratégico da empresa foram obtidas com auxílio da aplicação para cálculo de distância entre cidades disponível no site da Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias (www.abcr.org.br). O cálculo foi realizado utilizando-se a informação referente à distância da cidade do escritório de vendas Serasa Experian a que um gestor de relacionamento está vinculado em relação à cidade de São Paulo (Sede Corporativa). A medida foi adotada para obtenção de informações padronizadas sobre a distância de grupos de gestores de relacionamentos vinculados a um mesmo escritório com relação à sede comercial da empresa.

As informações a respeito da formação acadêmica e do tempo de experiência comercial na Serasa Experian e da estrutura das redes sociais mantidas pelos gestores de relacionamento foram obtidas através de questionário aplicado via internet (Anexo 1). Esta ferramenta foi desenvolvida através do aplicativo MR Interview e seu envio foi realizado através do email corporativo de todos os integrantes da equipe de vendas dos canais Corporativo e Estratégico que possuísssem uma carteira de clientes atribuída e com no mínimo seis meses de contratação, universo composto por 310 respondentes válidos. Considerando-se ainda que, durante o período de execução da pesquisa, 6 gestores de relacionamento encontravam-se em período de férias, 5 estavam afastados por licença média e 2 estavam em licença maternidade, o universo de pesquisa se restringiu a 297 respondentes válidos.

No email enviado a esta equipe eram evidenciados os objetivos da pesquisa bem como as condições sobre o sigilo dos respondentes e disponibilizado link de acesso ao questionário; aqueles respondidos com sucesso foram automaticamente contabilizados entre os dados a serem utilizados para testes do modelo proposto.

Os participantes responderam a pergunta aberta sobre o tempo de experiência comercial na Serasa Experian uma vez que não era possível considerar a data de admissão como data inicial da experiência comercial na empresa, pois esta amostra é composta por gestores que desde sua admissão desempenham diretamente atividades comerciais e por gestores que passaram a desempenhar atividades comerciais no grupo Corporativo ou Estratégico algum tempo após sua admissão à medida que novas oportunidades profissionais foram abertas nestes canais.

Quanto à estrutura das redes sociais mantidas pelos gestores de relacionamento, os participantes da pesquisa foram convidados a responder perguntas sobre (1) sua rede profissional, indicando contatos no departamento comercial ou outros departamentos da empresa procurados nos últimos 30 dias para aconselhamento profissional, troca de informações relacionadas à rotina de trabalho ou indicação no caso de sucessão e (2) sobre sua rede de amizade, indicando contatos mantidos em qualquer departamento da empresa (relações de amizade ou parentesco) para discussão de assuntos pessoais.

A aplicação dos questionários de pesquisa ocorreu no período de 18 de Agosto de 2009 a 11 de Setembro de 2009 (25 dias). Ao longo deste período, os gestores receberam emails

semanais de *follow up* solicitando a resposta ao questionário. Para que atingíssemos um volume mínimo de respondentes, o prazo para entrega das respostas foi alterado duas vezes e a comunicação junto à equipe de vendas foi apoiada pelos Diretores de Vendas dos canais Corporativo e Estratégico.

Ao final do período, foram recebidos 204 questionários válidos para aplicação do modelo estatístico (69% de participação) com a seguinte composição (Tabela 6):

Tabela 6: Composição da base de respondentes

Diretoria Canal Corporativo	Volume (Unid)	%
Diretores de Vendas Regionais e de Segmento	17	8,7
Gerentes de Vendas	32	16,3
Gerentes de Contas	147	75
Total Canal Corporativo	196	100

Diretoria Canal Estratégico	Volume (Unid)	%
Diretores de Grupos de Contas	1	12,5
Diretores de Vendas	7	87,5
Total Canal Estratégico	8	100

Diretoria Canais Corporativo e Estratégico	Volume (Unid)	%
Canal Corporativo	196	96
Canal Estratégico	8	4
Total de Respondentes	204	100

Fonte: Pesquisa Estrutura e Conteúdo da Rede Social dos Gestores de Relacionamento Serasa Experian

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentamos a seguir os sociogramas das redes profissional e de amizade dos gestores de relacionamento da empresa alvo deste estudo obtidos através do processamento dos dados resultantes de pesquisa de campo no UCINET. Na sequência é realizada discussão sobre os resultados dos modelos de regressão desenvolvidos neste trabalho.

5.1 Sociogramas

Em primeiro lugar, apresentamos os sociogramas que representam o mapa atual das redes sociais dos gestores de relacionamento da Serasa Experian, obtidas com auxílio do aplicativo UCINET a partir de informações capturadas através do questionário aplicado para levantamento da estrutura e conteúdo das redes sociais da empresa no período entre 18 de Agosto de 2009 a 11 de Setembro de 2009.

A figura a seguir (figura 3) apresenta o sociograma da rede de amizade dos gestores de relacionamento Serasa Experian

Notamos particularmente no mapa de relacionamentos de amizade da empresa a existência de uma “ilha” de indivíduos isolada ao centro da figura. A figura 4 explora este grupo de indivíduos, onde encontramos os gestores 21, 28, 38, 61, 78, 91 e 97. Entre estes elementos, encontramos indivíduos com até um ano de casa ou localizados em escritórios de vendas menores, como por exemplo, em Varginha e Brasília.

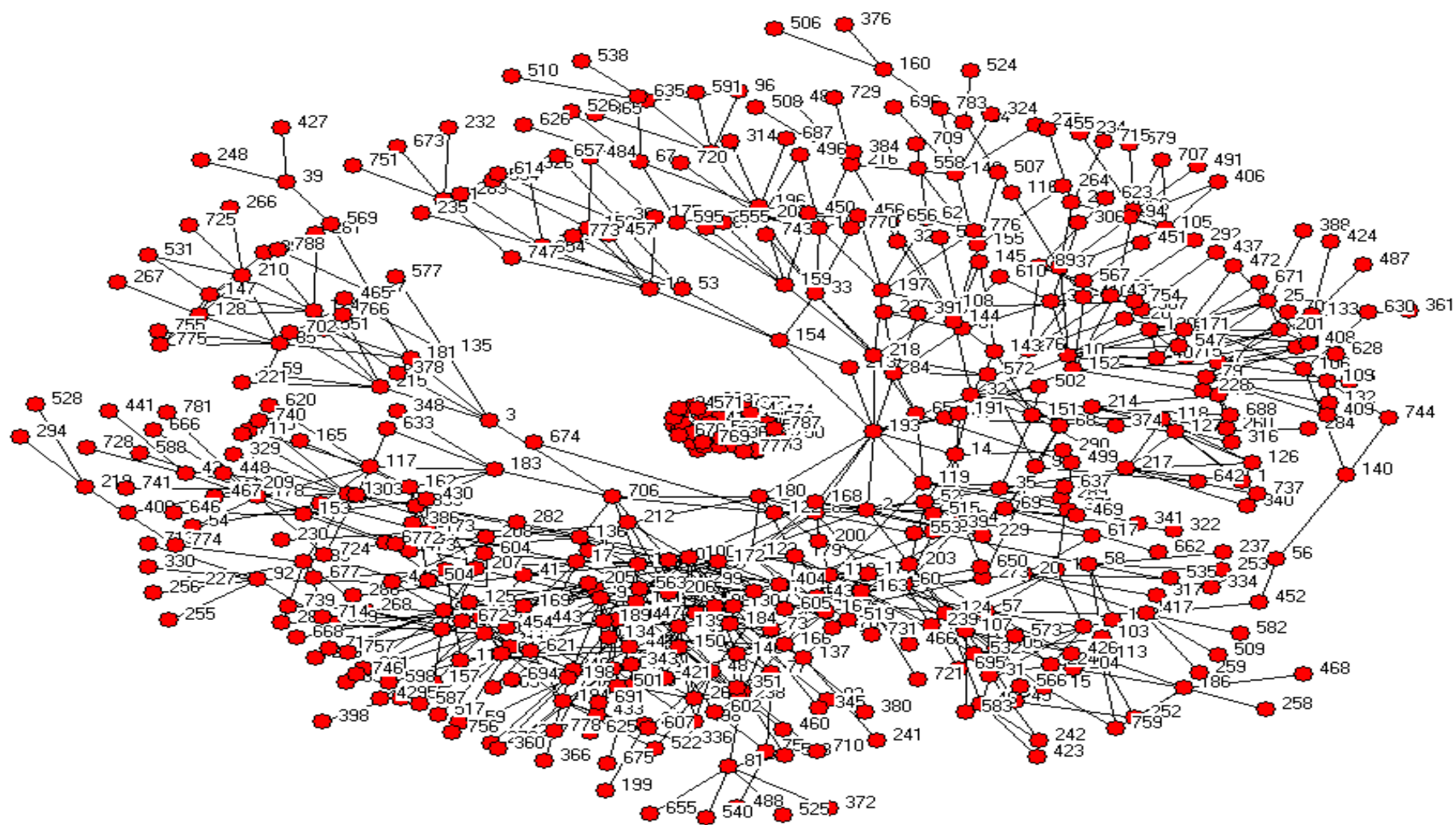


Figura 3 - Sociograma Rede de Amizade Gestores de Relacionamento Serasa Experian.
Fonte: UCINET

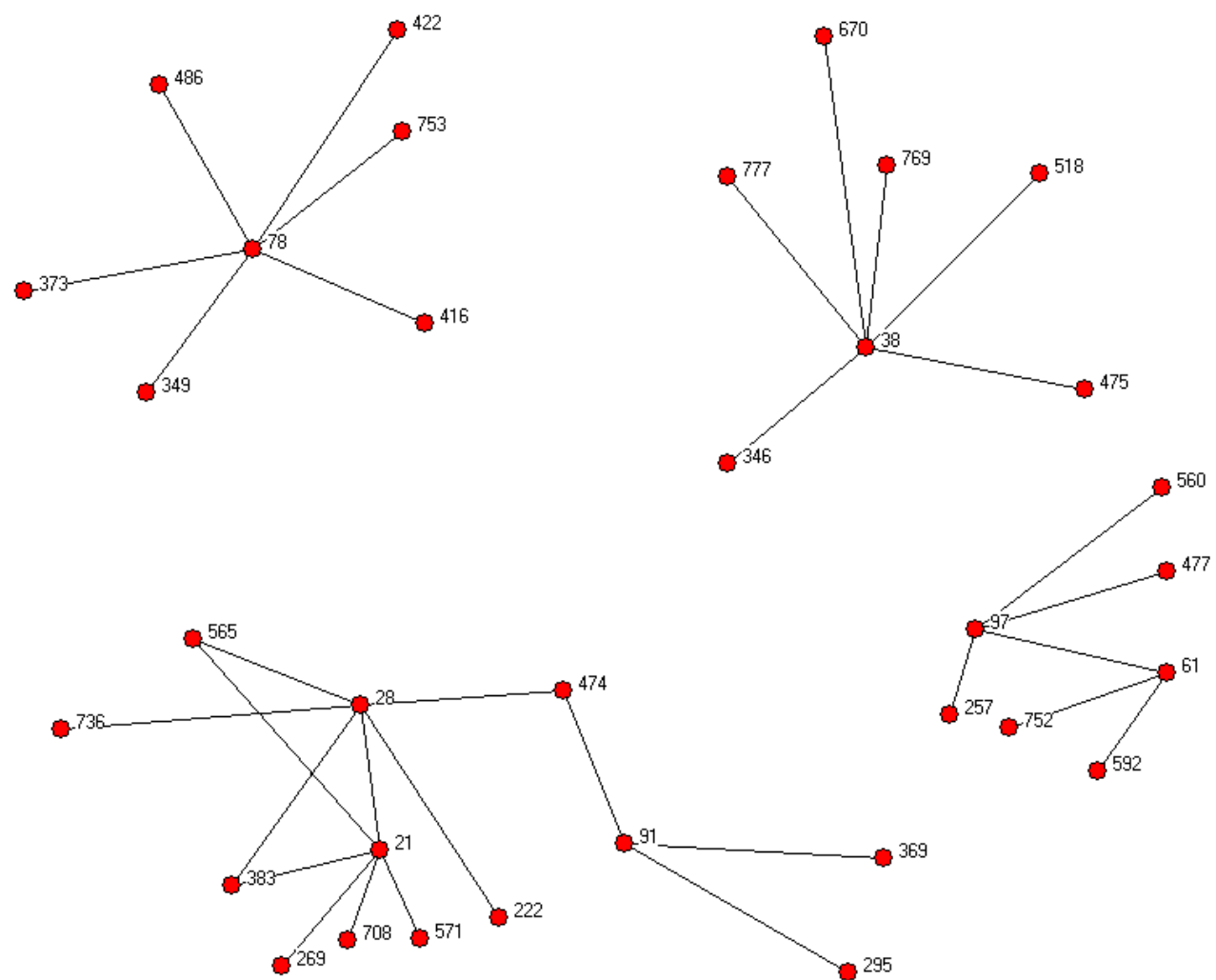


Figura 4 - Sociograma Rede de Amizade – Detalhe Ilha
 Fonte: UCINET

Finalmente, a figura 5 (pp. 45) apresenta o sociograma da rede de contatos profissionais dos gestores de relacionamento da Serasa Experian, onde podemos constatar a densidade das interconexões entre os indivíduos.

5.2 Análises de Regressão

A seguir, iniciamos a análise dos resultados obtidos com a aplicação do modelo de pesquisa proposto utilizando o método de regressão linear múltipla. As correlações entre as variáveis utilizadas no modelo encontram-se dispostas na tabela 7. O tempo médio de experiência comercial na Serasa Experian dos gestores de relacionamento participantes da pesquisa é de 6,05 anos e a distância média em relação à sede comercial da empresa é de 660,65 km.

Como os dados referentes às variáveis de desempenho e às variáveis de controle (à exceção da formação acadêmica) são dados que se referem à contagem numérica (número de clientes, número quilômetros, faturamento em reais, etc.) e visando minimizar a assimetria dos dados coletados, estabilizar sua variância e a não linearidade dos dados (caso ela exista), as variáveis OPORTUNIDADES ABERTAS (R\$), OPORTUNIDADES CONVERTIDAS (R\$); FATURAMENTO NOVOS PRODUTOS (R\$); NOVOS CLIENTES (UNID), DISTÂNCIA e EXPERIÊNCIA COMERCIAL SERASA EXPERIAN foram submetidas à transformação em log. Os modelos resultantes desta análise estatística são, portanto do tipo log-log e para sua interpretação é necessário obter a elasticidade da variável dependente (y) em relação às variáveis independentes (x):

$$\beta_i = \frac{\% \Delta y}{\% \Delta x}$$

Onde i =

LN OPORTUNIDADES ABERTAS (R\$),

LN OPORTUNIDADES EFETIVADAS (R\$),

LN FATURAMENTO NOVOS PRODUTOS (R\$);

LN NOVOS CLIENTES (UNID),

LN DISTÂNCIA e

LN EXPERIÊNCIA COMERCIAL SERASA.

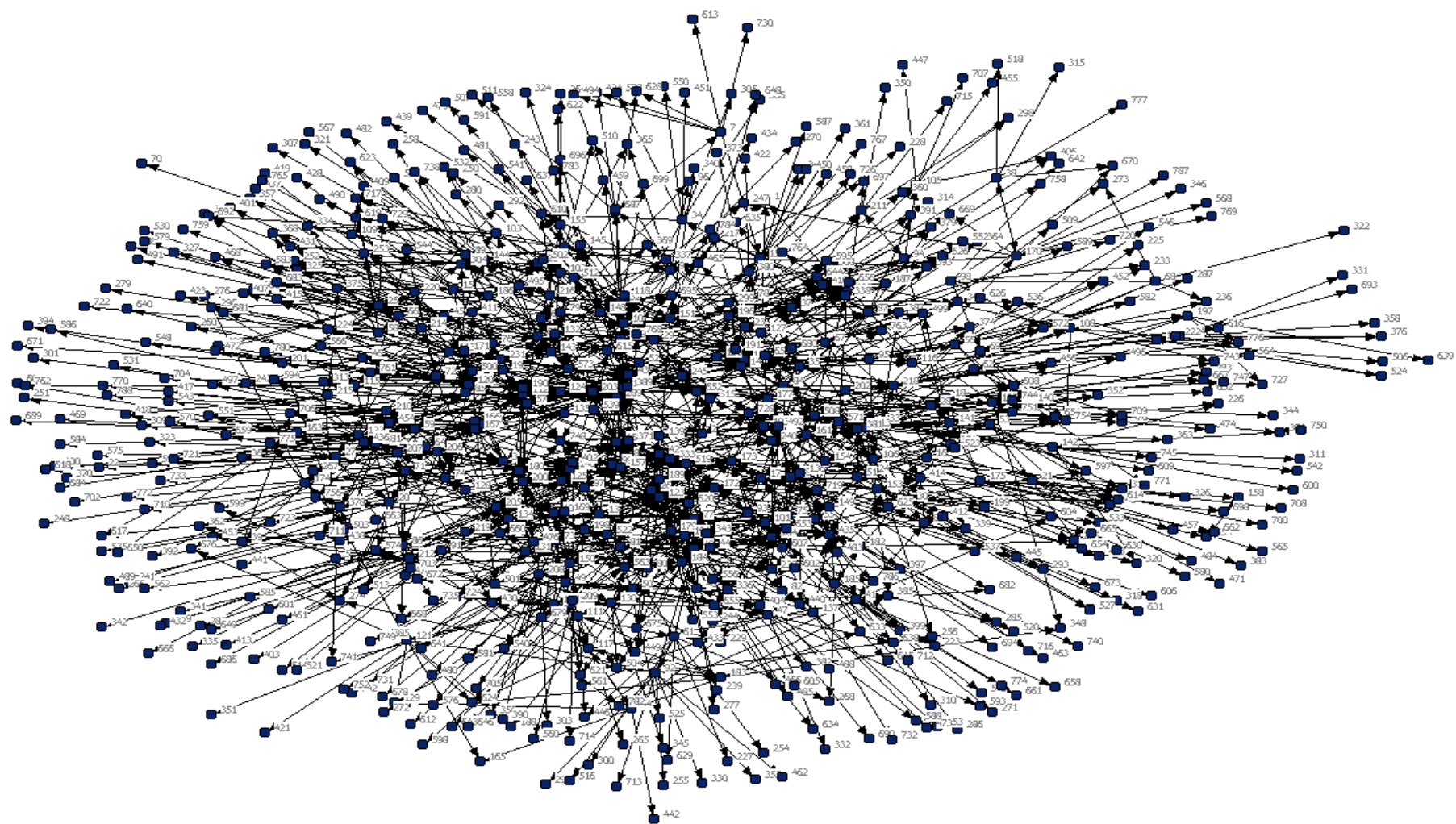


Figura 5 - Sociograma Rede Profissional Serasa Experian
Fonte: UCINET

Para as demais variáveis do modelo teremos estimativas diretas da elasticidade:

$$\eta = \beta x \Rightarrow 100\beta = \frac{\% \Delta y}{\Delta x}$$

Onde x =

Formação Acadêmica
 Rede Profissional - Densidade
 Rede Profissional - Intermediação
 Rede Amizade - Densidade
 Rede Amizade – Intermediação

Tabela 7 – Estatística Descritiva

	LN Oportunidades Abertas (R\$)	LN Oportunidades Ganhas (R\$)	Rede de Amizade - Densidade	Rede de Amizade - Intermediação	Rede Profissional - Densidade	Rede Profissional - Intermediação	LN Distância	LN Experiencia Comercial Serasa	Formação Acadêmica	LN Novos Produtos (R\$)	LN Novos Clientes (Unid)
LN Oportunidades Abertas (R\$)	1,00**	0,74*	0,16	(0,09)	0,13	0,04	0,06	0,22**	0,30**	0,42**	0,15
LN Oportunidades Ganhas (R\$)	0,74**	1,00**	0,08	0,02	0,01	0,06	0,08	0,33**	0,31*	0,44**	0,23**
Rede de Amizade - Densidade	0,16	0,08	1,00**	(0,68)**	0,42**	(0,29)**	0,25**	0,01	(0,03)	0,04	0,03
Rede de Amizade - Intermediação	(0,09)	0,02	(0,68)**	1,00**	(0,33)**	0,32**	(0,41)**	0,07	0,05	0,01	(0,10)
Rede Profissional - Densidade	0,13	0,01	0,42**	(0,33)**	1,00**	(0,70)**	0,15	(0,04)	(0,08)	(0,01)	(0,01)
Rede Profissional - Intermediação	0,04	0,06	(0,29)**	0,32**	(0,70)**	1,00**	(0,26)**	0,12	0,27**	0,15	(0,01)
LN Distância	0,06	0,08	0,25**	(0,41)**	0,15	(0,26)**	1,00**	0,19**	(0,06)	(0,11)	0,46**
LN Experiencia Comercial Serasa	0,22**	0,33**	0,01	0,07	(0,04)	0,12	0,19**	1,00**	0,21	0,27**	0,24**
Formação Acadêmica	0,30**	0,31**	(0,03)	0,05	(0,08)	0,27**	(0,06)	0,21**	1,00**	0,33**	0,17
LN Novos Produtos (R\$)	0,42**	0,44**	0,04	0,01	(0,01)	0,15	(0,11)	0,27**	0,33**	1,00**	0,11
LN Novos Clientes (Unid)	0,15	0,23**	0,03	(0,10)	(0,01)	(0,01)	0,46**	0,24**	0,17**	0,11	1,00**
Média	7,49	4,17	15,06	0,66	9,06	0,79	4,31	5,54	3,46	3,02	1,91
Desvio Padrão	1,39	1,65	17,31	0,15	7,69	0,10	3,18	4,29	0,92	1,25	1,26

Utilizando o software SPSS e a partir do método de regressão linear múltipla foram testados dois modelos para verificação dos impactos da rede social de gestores de relacionamento em sua atividade diária mais importante: a abertura e efetivação de novas oportunidades comerciais.

Os resultados dos modelos testados estão descritos na tabela 8 apresentada a seguir:

Tabela 8 – Regressão dos indicadores de desempenho de vendas versus medidas de capital social de gestores de relacionamento

VARIÁVEL DEPENDENTE	Modelo 1	Modelo 2
	LN OPORTUNIDADES ABERTAS (R\$) <i>Coefficiente padronizado</i>	LN OPORTUNIDADES EFETIVAS (R\$) <i>Coefficiente padronizado</i>
Rede Amizade - Densidade	0,119	0,147**
Rede Amizade - Intermediação	0,047	0,151*
Rede Profissional - Densidade	0,156*	(0,02)
Rede Profissional - Intermediação	0,110	(0,05)
LN Experiência Comercial Serasa Experian	0,068	0,138**
LN Distância	-0,001	0,020
Formação Acadêmica	0,129**	0,149**
LN Novos Produtos (R\$)	0,470***	0,481***
LN Novos Clientes (Unidades)	0,080	0,090
R ² Ajustado	0,390	0,420
F	15,42***	15,41***

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

O Modelo 1 orientado a verificar as estruturas de rede utilizadas por gestores de relacionamento para a geração de novas oportunidades comerciais (R^2 ajustado de 39%), revela que os indivíduos que executam esta tarefa com maior habilidade lançam mão de uma densa rede de relacionamentos profissionais intrafirma ($\beta=0,156$; $p < 0.1$, ou seja o aumento de uma unidade no indicador da densidade da rede de relacionamentos profissionais do gestor de relacionamento eleva o valor em reais das oportunidades de negócios abertas em 15,6% em média). A adoção desta estrutura de rede é uma clara indicação de que será recompensado o gestor de relacionamentos que possuir uma rede profissional fechada, onde “todos se conhecem” e, portanto, mais confiável, favorecendo a troca de informações tácitas sobre rotinas comerciais, funcionalidades de produtos “de prateleira”, novos lançamentos, casos de sucesso implementados por colegas de trabalho e viabilidade técnica de soluções, potencializando seus resultados comerciais. Enquanto ainda trabalhando na efetivação de uma oportunidade, este gestor de relacionamento deve recorrer a recursos conhecidos como especialistas periféricos (CROSS e PRUSAK, 2002), detentores de informações ou conhecimento técnico para testar a aderência das soluções propostas ao mercado, promovendo o “by in” de colegas de trabalho o que lhe permitirá na próxima etapa, ainda que marginalmente, reduzir o tempo de entendimento, especificação, desenvolvimento e entrega de novas soluções.

Quanto às variáveis de controle, podemos observar que nem sua distância em quilômetros em relação à Sede nem o tempo de experiência comercial na empresa influenciam de forma estatisticamente relevante a relação entre o comportamento do gestor de relacionamento e seu

desempenho na geração de novas oportunidades de venda, o oposto do observado em relação à sua formação acadêmica ($\beta=0,129$; $p < 0.05$). Contrariando as descobertas de GRANOVETTER (1983), estes resultados parecem indicar que no estágio primário de sua atividade comercial rotineira, (1) a abertura de novas oportunidades de negócios em sua carteira de clientes vigente ou (2) a prospecção de novos clientes através da comercialização produtos “de prateleira” ou de novos produtos, os gestores de relacionamento de melhor desempenho são aqueles que de maneira mais enfática contam com seus próprios recursos e conhecimento acadêmico para contatos com o mercado e entendimento das necessidades de seus clientes ou *prospects* para a detecção de novos negócios que possam vir a constituir oportunidades com bom potencial de fechamento, passando a compor seus indicadores de desempenho.

Tendo em vista que o número de fechamento de novos clientes não é estatisticamente significativo neste modelo, podemos inferir que os gestores de relacionamento mais bem sucedidos na abertura de novas oportunidades o fazem mirando sua própria carteira de clientes, verticalizando o portfólio de produtos ou entregando customizações de soluções em atendimento a necessidades específicas de clientes. Corroborando com esta visão, é possível constatar que a variável que indica a comercialização de novos produtos e soluções é forte e positivamente correlacionada ($\beta= 0,47$; $p < 0.01$) com a abertura de novas oportunidades de negócios, ou seja, o aumento em 1% na receita originária da comercialização de novos produtos eleva em 0,47% em média o valor em reais da receita prevista com a abertura de novas oportunidades.

O segundo modelo apresentado (R^2 ajustado de 42%) nos revela que para ampliar a sua taxa de conversão de oportunidades de negócios abertas em decorrência de sua atividade comercial os gestores de relacionamentos mais eficientes concentram-se em sua rede de relacionamento de amizade. Mais do que isto, o modelo evidencia que a combinação entre as estruturas de sua rede de amizades pode elevar ainda mais sua eficiência.

Em primeiro lugar, notamos que os gestores de relacionamento que mantêm uma posição de intermediação entre indivíduos ou grupos de indivíduos (contatos em diferentes escritórios de vendas, por exemplo) em sua rede de amizades ($\beta=0,151$; $p < 0.01$) desfrutam de uma posição em sua rede de contatos que lhes permite acesso a informação nova, muitas vezes

essencial à realização de suas atividades diárias. Esta posição também gera a seu detentor a importante vantagem de controlar o acesso de seus colegas de trabalho a informações comerciais como, por exemplo, novas customizações ou cases de sucesso, reforçando sua posição de liderança e poder neste sistema. Quando consideramos o universo das equipes comerciais das empresas e a mobilidade de seus elementos notamos que, não raro, estão entre estes indivíduos estão aqueles que atuaram em mais de um segmento ou região geográfica ao longo de sua experiência comercial na empresa, carregando consigo os contatos travados em experiências anteriores, gerando novas oportunidades para atuarem como elo capaz de aproximar contatos pessoais e profissionais de departamentos e áreas distintas, legitimando ainda mais sua posição.

Em seqüência, verificamos que os gestores de relacionamento que mantém uma densa rede de amizades formada por colegas atuando em um mesmo escritório comercial ou segmento comercial promovem um ambiente favorável à intensa troca de informações em repetidas iterações em sua rede pessoal (almoços, *happy hours*, etc), potencializando a sensação de confiança e reciprocidade entre seus participantes, que se estenderá a um comportamento em prol do favorecimento mútuo. O aumento de uma unidade no indicador da densidade da rede de um gestor de relacionamento provoca um aumento de 14,7% no valor médio em reais de suas oportunidades de negócios efetivadas ($\beta=0,147$; $p < 0.05$).

De forma similar ao evidenciado no Modelo 1, a distância de um gestor de relacionamento em relação à sede da empresa pouco influencia seu comportamento na efetivação de novas oportunidades de negócios. Em contrapartida, além da Formação Acadêmica ($\beta=0,149$; $p < 0.05$), o tempo de Experiência Comercial na empresa ($\beta= 0,138$; $p < 0.05$) é positivamente correlacionado ao valor das oportunidades de novos negócios efetivadas, ou seja, o aumento de 1% no tempo de experiência comercial de um gestor de relacionamento em sua empresa atual amplia em 0,138% em média o valor em reais das oportunidades efetivadas. O tempo de experiência comercial na empresa é fundamental aos gestores de relacionamento não apenas para a construção e amadurecimento dos laços de amizade entre os indivíduos, mas também para o domínio dos produtos e segmentos comerciais de atuação e para entendimento mais amplo de “como as coisas são feitas” na empresa, o que amplia a taxa de conversão de oportunidades anteriormente prospectadas em um tempo possivelmente menor e com menos esforço.

Analogamente ao primeiro modelo, notamos que a efetivação das oportunidades comerciais não está relacionada ao fechamento de negócios com novos clientes, mas sim com a comercialização de novos produtos ($\beta=0,481$; $p < 0.01$). Se considerarmos que o conceito de *novo produto* utilizado neste estudo diz respeito também à customização de soluções fica evidente o trânsito de um gestor de relacionamentos entre suas estruturas de rede intrafirma, pois para entrega de valor aos seus clientes através da customização de produtos, uma oportunidade que fora aberta apoiada em sua rede profissional tem sua efetivação facilitada por sua rede de amigos.

6. CONCLUSÃO

Segundo Palmatier (2008), estudos disponíveis sobre redes sociais e seu impacto na geração de valor apresentam como limitação o fato de que estes exploram apenas uma pequena fração de fatores que estão associados à qualidade dos relacionamentos e que novos estudos seriam necessários para avaliar o seu impacto em diferentes estágios do ciclo de vida de um relacionamento. Este trabalho endereça tais limitações ao buscar refinar o entendimento sobre as circunstâncias em que estruturas de rede específicas eram acionadas para obtenção de desempenho superior. A pesquisa teve como ponto de partida o trabalho de ÜSTÜNER e GODES (2006) que identificou as etapas e as estruturas de rede que renderiam melhor desempenho aos gestores de relacionamento. Focando a rede de relacionamentos intrafirma, os autores avançam ao afirmar que para desenhar ofertas de valor ao mercado os gestores de relacionamento mais bem sucedidos possuem redes de relacionamentos profissionais mais esparsas (oportunidades para intermediação); a partir desta estrutura, são reunidos os especialistas requisitados para uma determinada tarefa em uma rede mais fechada e densa, favorecendo a coordenação de atividades que conduzam ao estabelecimento de uma oferta ao mercado.

Utilizando-se de dados a respeito de uma empresa atuando em contexto intenso em informação, este trabalho, cujo foco foi investigar a forma com que os gestores de relacionamento modulam diferentes estruturas de rede intrafirma para cumprir sua rotina comercial diária, encontrou evidências que contrariam os apontamentos de ÜSTÜNER e GODES (2006) ao constatar que apenas densas redes profissionais intrafirma são utilizadas para a abertura de novas oportunidades, mas em contrapartida, que as redes de relacionamento de amizade são de extrema importância para sua efetivação. Três pontos requerem especial destaque como demonstrado a seguir.

Em primeiro lugar, verificamos que no estágio inicial de sua atividade comercial, ou seja, a geração de novas oportunidades de venda junto à carteira de clientes ativos ou a captura de novos clientes em “mar aberto, o gestor de relacionamentos apóia-se na densidade de sua rede profissional, confirmando a hipóteses 1a. Enquanto ainda trabalhando em oportunidades de forma a obter completo entendimento das necessidades de negócio de clientes, colher especificações funcionais consistentes, coordenar esforços internos para estruturar e testar a

aderência de sua oferta ao mercado e sua relevância para clientes e *prospects* este profissional deve angariar a colaboração dos especialistas em sua rede profissional para, de forma mais consistente, classificar esta oportunidade como um novo negócio que de fato possa vir a se concretizar. Redes profissionais mais densas geram entre seus atores o sentimento de confiança, reciprocidade e cooperação e o ambiente propício para acesso rápido a informações consolidadas e validadas pelo grupo sobre as rotinas de vendas em um círculo vicioso apoiado na eficiência da troca (menores custos para acesso tempestivo a informações necessárias às tarefas diárias e menores esforços para manutenção de relacionamentos) (PALMATIER, 2008).

Em segundo lugar, e de forma diametralmente oposta ao observado na abertura de novas oportunidades de venda, após obter o comprometimento de sua rede de contatos profissionais, para converter uma nova oportunidade comercial o gestor de relacionamento se apóia em sua rede de amizade, confirmando as hipóteses 1b e 2b. Combinando benefícios de uma densa rede de contatos de amizade a oportunidades de corretagem de informação, os gestores de relacionamento que assumirem uma posição intermediadora em sua rede de amigos formada por colegas de seu próprio grupo ou de outros departamentos da empresa (marketing/produtos, jurídico, tecnologia, etc.) concretizarão mais negócios. Em um contexto de mercado intenso em informação e em constante evolução tecnológica, a informação sobre casos de sucesso que podem ser transpostos à sua carteira, novas utilizações de produtos “de prateleira”, informações sobre novos produtos e customizações disponíveis estão dispostas entre os nós que formam a rede de relacionamentos.

Redes de amizade com esta configuração permitem que os gestores de relacionamento atuem como pontes entre diferentes células de vendas em um mesmo escritório, entre escritórios de vendas e especialistas como gerentes de produtos ou analistas de sistemas. A posição de intermediador entre estes diversos atores permite ao gestor de relacionamento o acesso a informações únicas e diferenciadas, bem como sua manipulação e controle em benefício próprio. Gestores de relacionamento que usufruem desta posição e alimentam relacionamentos estrategicamente importantes para execução de sua rotina diária de vendas tornam-se mais independentes quando comparados aos que se fixam em poucos relacionamentos rotineiros e, além disso, têm consciência de que novos desafios como a estruturação de novas ofertas e customizações de produtos irão requerer acesso a novas fontes

de informação não redundantes quando os principais especialistas que fazem parte de sua rede profissional não estiverem disponíveis.

Finalmente, pudemos constatar que a distância pouco influencia o comportamento adotado por um gestor de relacionamento para originar ou concluir novos negócios. Contudo, além da formação acadêmica, importante em ambas as atividades de sua rotina comercial, o tempo de experiência na empresa irá influenciar o comportamento de um gestor de relacionamento no momento de fechamento de uma oportunidade. O tempo de empresa além de permitir melhor domínio sobre produtos e seu método de trabalho, influencia o estabelecimento de laços de amizade que irão encurtar o tempo de entrega de determinadas soluções, mesmo em situações adversas de orçamento ou cronograma. Outro aspecto de grande relevância diz respeito ao fato de que, para os clientes de maior porte atendido pelos canais Corporativo e Estratégico, as oportunidades de novos negócios concentram-se na comercialização de novos produtos ou customizações de soluções. Assim sendo, estratégias de canais de marketing que se apoiem nas redes de amizade dos gestores de relacionamento são de grande importância para a verticalização do portfólio de produtos e conseqüente blindagem de clientes para construção de relacionamento de valor de longo prazo. A figura 6 exposta abaixo apresenta um quadro resumo com todas as conclusões apresentadas anteriormente.



Figura 6 – Quadro Resumo Conclusões

Os resultados obtidos também permitem contribuições que podem estendidas à empresa e à literatura mercadológica e de capital social como um todo. Sob a ótica da empresa e de forma prática, devemos ressaltar que perante o mercado, cada gestor de relacionamento assume um papel de “solucionador de problemas”, entregando soluções em atendimento a clientes de grande porte com demandas complexas dos quais se pretende extrair valor a partir de relacionamentos bem sucedidos e de longa duração. Além disso, em um mercado em que a informação gerenciada pela equipe de gestores de relacionamento faz parte de sua oferta comercial é fundamental sua interação com as diversas fontes de recursos e informações intrafirma para a configuração de ofertas de soluções.

Se a venda é uma forma de comunicação com o mercado em segmentos *business to business* (GLAZER, 1999), as firmas que reconhecerem e desenvolverem estratégias de gestão que incentivem os relacionamentos de amizade entre suas equipes através, por exemplo, de workshops que promovam a troca de experiências, do intercâmbio de profissionais entre seus escritórios de vendas ou da formação de multiplicadores poderão acelerar resultados comerciais sejam seus objetivos a efetivação de oportunidades comerciais, a consolidação de novos produtos, a potencialização de resultados obtidos através da customização de produto, a blindagem de clientes ou o atingimento de metas de participação de mercado.

Com respeito à relevância dos resultados deste trabalho à academia, reforçamos a contribuição no sentido de refinar o entendimento de que o comportamento dos gestores de relacionamento irá oscilar entre estruturas diferenciadas de redes de relacionamento em cumprimento a diferentes aspectos que compõem seus indicadores de desempenho de vendas, ou seja, embora o capital social contido em relacionamentos dentro da empresa conduza a um melhor desempenho dos gestores de relacionamento, este desempenho não é obtido a partir de uma estrutura estática mantida pelos gestores de relacionamento.

7. LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

Sabemos que o comportamento dos gestores de relacionamento é influenciado em grande parte pelo ambiente no qual estão inseridos. Futuras pesquisas devem levar em consideração outros fatores como o clima organizacional, a carga horária de treinamentos, políticas de incentivo e remuneração, o canal atendido por um gestor de relacionamento, bem como o porte do escritório ao qual este está associado entre outros. Ressaltamos também que o estudo focou apenas os impactos da rede social intrafirma no desempenho do time de gestores de relacionamento na abertura e conversão de oportunidades de negócios e que novos estudos devem motivar a ampliação da investigação não apenas para os efeitos da interação entre conteúdo e estrutura da rede de relacionamentos sobre o desempenho destes indivíduos como também para sua rede de contatos extramuros e os efeitos da interação entre os times de gestores de relacionamento com o mercado, clientes e colegas em outras empresas em seus resultados comerciais.

Nosso estudo avaliou os efeitos das redes sociais sobre o desempenho de gestores de relacionamento. Futuras pesquisas poderiam investigar os efeitos da causalidade reversa, ou seja, como o desempenho dos vendedores afeta a estruturação de sua rede de contatos intrafirma através, por exemplo, de estudos longitudinais. Ainda nesta linha, verificamos que recentes pesquisas teóricas evidenciam a importância de se investigar também os impactos negativos da rede sobre o comportamento dos times de venda (BURT, 2009).

Outro aspecto relevante refere-se ao fato de que para realização da pesquisa foram utilizados dados não censitários, ou seja, os 204 gestores de relacionamento respondentes citaram outros 585 participantes de suas redes, perfazendo um total de 789 indivíduos. Novos estudos deverão realizar o mapeamento de toda a rede utilizando aplicativos especializados i.e (*snowball*) para que se tenha outra fotografia da rede de relacionamentos da empresa. Em contrapartida, é importante levarmos em consideração o fato de que as redes sociais dos gestores de relacionamento são construídas aos poucos e que é impossível o abandono ou migração total de uma estrutura de rede para outra, o que reduz os eventuais impactos causados pela endogeneidade dos dados.

Finalmente, lembramos que os resultados deste estudo são resultantes da avaliação da rede de relacionamentos de uma única empresa e, portanto, a generalização de suas conclusões deve ser feita com cautela. Futuros estudos devem estender esta análise às empresas de outras indústrias para ampliar a robustez de suas contribuições.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. AND KWON, S., “Social Capital: Prospects for a New Concept” *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 2002, pp. 17-40
- ALBERS, S., MANTRALA, M. e SRIDHAR, S. “A Meta-analysis of Personal Selling Elasticities”, *Marketing Science Institute* – Working Paper - Report Summary No.08-100, 2008, pp 3-24
- AHUJA, G. “Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, 2000, pp. 425-455
- BALKUNDI, P. e HARRISON, D. “Ties, Leaders and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure’s Effects on Team Viability and Performance” *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 1, 2006, pp. 49–68.
- BORGATTI, S., EVERET, M. and FREEMAN, L. “Ucinet 6 for Windows”. Harvard: Analytic Technologies. (2002).
- BRASS, D. “Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 4, 1984, pp. 518-539
- BURT, R. “Structural holes: the social structure of competition”. Cambridge: Harvard University Press, 1992. 313 p.
- BURT, R. “Brokerage and Closure: An introduction to social capital”. Oxford; New York: Oxford University Press, 2005. 279 p.
- BURT, R. “The Shadow of Other People: Socialization and Social Comparison in Marketing”. In: Whyts, S; Dekimpe, M; Gijsbrechts, E. and Pieters F. “The Connected Customer”. Routledge Academic (no prelo)
- CHURCHILL, G., FORD, N. HARTLEY, S. WALKER, O. “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, 1985, pp. 103-118
- CHWE, M. “Communication and Coordination in Social Networks”, *The Review of Economic Studies*, Vol. 67, No. 1, 2000, pp. 1-16
- CROSS, R and PRUSAK, L. “The people who make organization go – or stop”, *Harvard Business Review*, 80, 2002, pp. 104-112
- CUMMINGS, J. “Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization”, *Management Science*, Vol. 50, No. 3, 2004, pp. 352-364
- GARCIULIO, M and BENASSI, M. “Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital”, *Organizational Science*, Vol. 11, No 2, 2000, pp. 193-196

GLAZER, R. "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", *American Marketing Association*, Vol. 55, No. 4, 1991, pp. 1-19

GONZALEZ, G. and CLARO, D. "The Intrafirm Sales Network and Salesperson Relationship Management", *American Marketing Association*, 2009. Winter Marketing Educators

GRANOVETTER, M. "The Strength of Weak Ties" *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, 1973, pp.1360–1380.

GRANOVETTER, M. "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", *Sociological Theory*, Vol. 1, 1983, pp. 201-233

GRANOVETTER, M. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No 3, 1985, pp. 481-510

GRANOVETTER, M. "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes" *Journal of Economic Perspective*, Vol. 19, No. 1, 2005—pp 33-50

KRACKHARDT, D. and HANSON, J. "Informal Networks: The Company Behind The Charts", *Harvard Business Review*, 71, 1993, pp. 104-111

KOKA, B. and PRESCOTT, J. "Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No 9, 2002, pp 795-816

LEVIN, D.; CROSS, R and ABRAMS, L. "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer" *Academy of Management Proceedings*, 2002, pp. 1-6

OBSTEFELD, D. "Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 1, 2005, pp. 100-130

PALMATIER, R. "Interfirm Relations Drivers of Consumer Value", *Journal of Marketing*, Vol. 72, 2008, pp 76-89

PLOUFFE, C. R. and BARCLAY, D. W. "Salesperson Navigation: The Intraorganizational Dimension of the Sales Role," *Industrial Marketing Management*, Vol.36, 2007, pp.528-539.

REAGANS, R. and ZUCKERMAN, E. "Networks, Diversity and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams", *Organization Science*, Vol. 12, No 14, 2001, pp. 502-517

RODAN, S. and GALUNIC, C. "More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness" *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 2004, pp. 541-562

SEEVERS, M., SKINNER, S. and KELLEY, S. "A Social Network Perspective On Sales Force Ethics" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27, No. 4, 2007, pp. 341–353.

TIWANA, A. “Do bridging ties complement strong ties?” *Strategic Management Journal*, No 29, 2007, pp. 251-272

ÜSTÜNER, T., **Selling in Knowledge Intensive Contexts: The Role of Social Capital**. Boston, 2005. 149 f. Thesis (Business Administration) – Harvard Business School, Boston, 2005

ÜSTÜNER, T., GODES, D. “Better Sales Networks”, *Harvard Business Review*, 84, (7/8) 2006, pp. 102-112

WEITZ, B. and BRADFORD, K. “Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No 2, 1999, pp.241-254.

Sites consultados

Homepage Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias, website: <http://www.abcr.org.br/>. Acesso em 30 de Setembro de 2009.

ANEXOS

Questionário: Conteúdo e Estrutura de Rede dos Gestores de Relacionamento

Abaixo apresentamos o questionário de pesquisa enviado aos gestores de relacionamento Serasa Experian via intranet. Tal questionário foi adequado ao aplicativo MRInterview e alguns exemplos de telas resultantes desta aplicação podem ser conhecidos a seguir.

Questionário de Pesquisa: Capital Social de Gestores de Relacionamento

Considerações Gerais

O questionário de pesquisa apresentado a seguir integra o trabalho de dissertação de Mestrado Profissional em Administração (MPA) em curso pelo aluno **Luciano de Andrade Paiva** (Produtos CI) no IBMEC São Paulo.

O objetivo desta pesquisa é verificar como a equipe de vendas se utiliza de seus relacionamentos dentro da empresa para atingir suas metas de vendas e potencializar sua carteira de clientes. Como resultado deste trabalho é esperado a geração de insights sobre a estruturação da rede social de nossa equipe de vendas em busca de criação de vantagens competitivas que conduzam ao desempenho de vendas superior.

O questionário foi desenvolvido para medir como o capital social dos gestores de relacionamentos com clientes impacta seu desempenho de vendas. O capital social é uma função dos contatos mantidos por um gestor e o propósito deste questionário é estruturar uma base de dados para a análise de sua rede social utilizando o software de análise estatística UCINET. Em complemento a esta análise serão coletadas informações referentes ao desempenho de vendas durante o último ano fiscal (GESTÃO DE VENDAS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES), treinamentos de técnicas de vendas e produtos (DH-VENDAS), bem como cargos e estruturação da equipe (FOLHA DE PAGAMENTOS).

Participarão desta pesquisa todos os integrantes das equipes de vendas dos canais Estratégico e Corporativo. As questões são referentes às suas experiências profissionais anteriores, sua experiência atual e sua rede de relacionamentos profissionais e pessoais. **Serão ao todo 15 questões com tempo de resposta total estimado em 15 minutos.**

Todas as respostas às perguntas aqui apresentadas são confidenciais e isto é garantido de duas maneiras:

Primeiro: será solicitada a identificação do nome e sobrenome de seus contatos profissionais e pessoais, entretanto, o software utilizado nesta pesquisa estrutura sua rede de relacionamentos utilizando-se apenas de um sistema de equações matemáticas;

Segundo: as respostas fornecidas neste questionário serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e não corporativos. Os resultados serão apresentados de forma agregada às Diretorias de Vendas dos Canais Estratégico e Corporativo e à Educação Corporativa.

Dada a complexidade da análise da rede social dos gestores de relacionamento, é um fator crítico que suas respostas sejam as mais precisas possíveis.

Ao final do trabalho, será disponibilizado a todos os participantes um material com um resumo dos principais resultados do estudo.

Contamos com a colaboração de todos.

Questionário

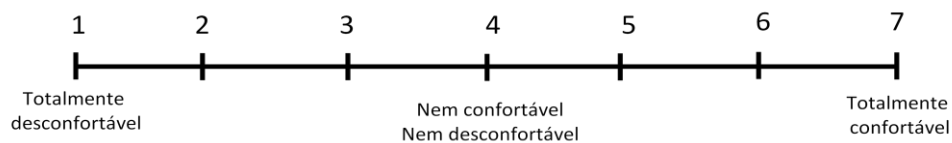
1. Nome (*Primeiro Nome e Sobrenome*)
2. Qual seu cargo atual? (utilize a nomenclatura Serasa Experian)
3. Qual a sua idade? (*resposta em número de anos*)
4. Há quanto tempo trabalha na Serasa Experian? (*resposta em número de anos*)
5. Há quanto tempo desempenha atividade comercial na Serasa Experian? (*resposta em número de anos*)
6. Há quanto tempo trabalha na área de Vendas? (*Considere o tempo total de experiência comercial (anteriores + atual), em número de anos*)
7. Indique no espaço ao lado a distância em quilômetros da sua região de atuação até Sede Serasa Experian. (*Se você trabalha na Sede Serasa preencha esta questão com “zero”*)
8. Indique nos espaços ao lado qual sua formação acadêmica (*Indique sua formação mesmo que ainda em curso*)

Primeiro Grau Completo	☐
Superior Completo	☐
Pós Graduação ou Especialização	☐
MBA	☐
Mestrado	☐
Doutorado	☐

9. Indique em uma escala de 1 a 7 quão à vontade você se sente para realizar abordagem comercial das seguintes famílias de produtos (1 = totalmente desconfortável, 7= totalmente confortável)

Certificado Digital	☐
Cheque (Achei e Crednet)	☐
Concentre	☐
Convém	☐
Credit Bureau	☐
Scorings PF	☐
Relato	☐
Credit Rating	☐
Riskscoring	☐
Plataformas de Decisão PF e PJ	☐
Produtos Anti Fraude PF e PJ	☐

Representação da escala



10. Indique em uma escala de 1 a 7 a frequência de vezes com que você aciona a equipe de Produtos Serasa Experian para apoio e suporte técnico de acordo com a família de produtos

Certificado Digital	☐
Cheque (Achei e Crednet)	☐
Concentre	☐
Convém	☐
Credit Bureau	☐
Scorings PF	☐
Relato	☐
Credit Rating	☐
Riskscoring	☐
Plataformas de Decisão PF e PJ	☐
Produtos Anti Fraude PF e PJ	☐

Representação da escala



Considerando agora a sua rede de relacionamentos profissionais dentro da empresa, responda às questões indicando:

- Todos aqueles contatos que lhe são mais importantes,
- O tempo em anos que se relaciona com esta pessoa;
- A frequência de interações que mantém com esta pessoa de acordo com os códigos abaixo:

1. Frequência Diária;
2. Frequência Semanal
3. Frequência Mensal
4. Frequência Menor Frequência

11. Nomeie as pessoas a quem você procurou no último mês para ajuda ou aconselhamento profissional (discussão de assuntos relacionados a trabalho, por exemplo). *Indique nome e sobrenome e o tempo de relacionamento em número de anos;*

Nome	Sobrenome	Tempo de relacionamento	Frequência de contato

12. Nomeie as pessoas a quem você procura para repasse de informações quando não pode estar presente em uma reunião de equipe (*Indique nome e sobrenome e o tempo de relacionamento em anos;*

Nome	Sobrenome	Tempo de relacionamento	Frequência de contato

13. Imagine que você foi convidado a assumir uma nova posição na empresa. Nomeie as pessoas que você considera aptas a ocupar sua posição em caso de sucessão. (*Indique nome e sobrenome e o tempo de relacionamento em anos;*

Nome	Sobrenome	Tempo de relacionamento	Frequência de contato

14. Nomeie os departamentos (além do comercial) e as pessoas nestes departamentos com as quais você mantém relacionamento profissional mais próximo. *Indique apenas o nome e sobrenome de seus contatos.*

Nome	Sobrenome

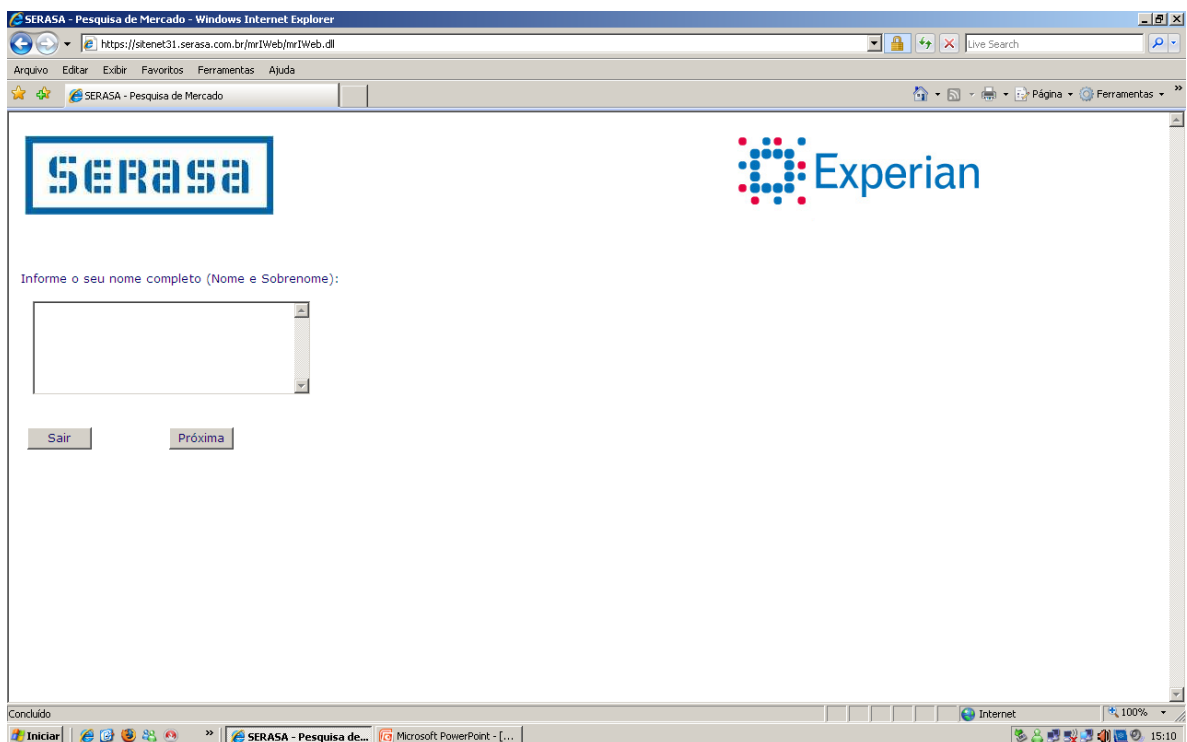
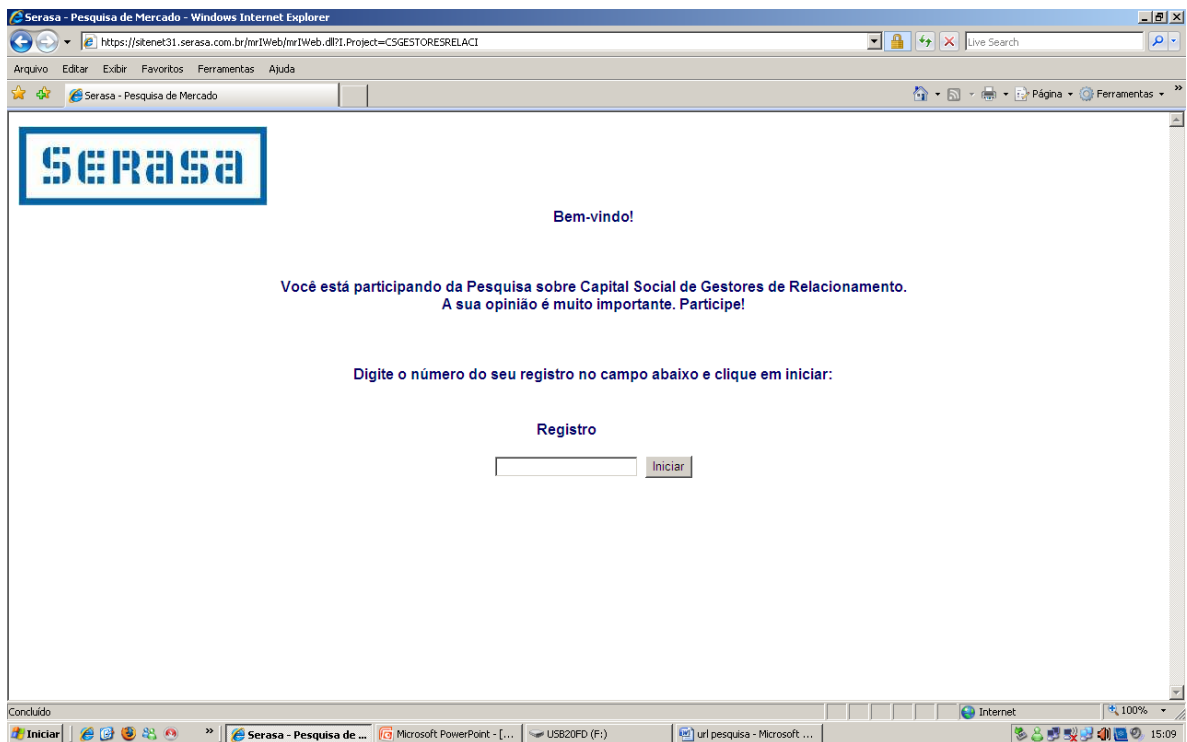
Para a pergunta 15, considere sua rede de contatos de forma mais ampla. Responda à questão indicando:

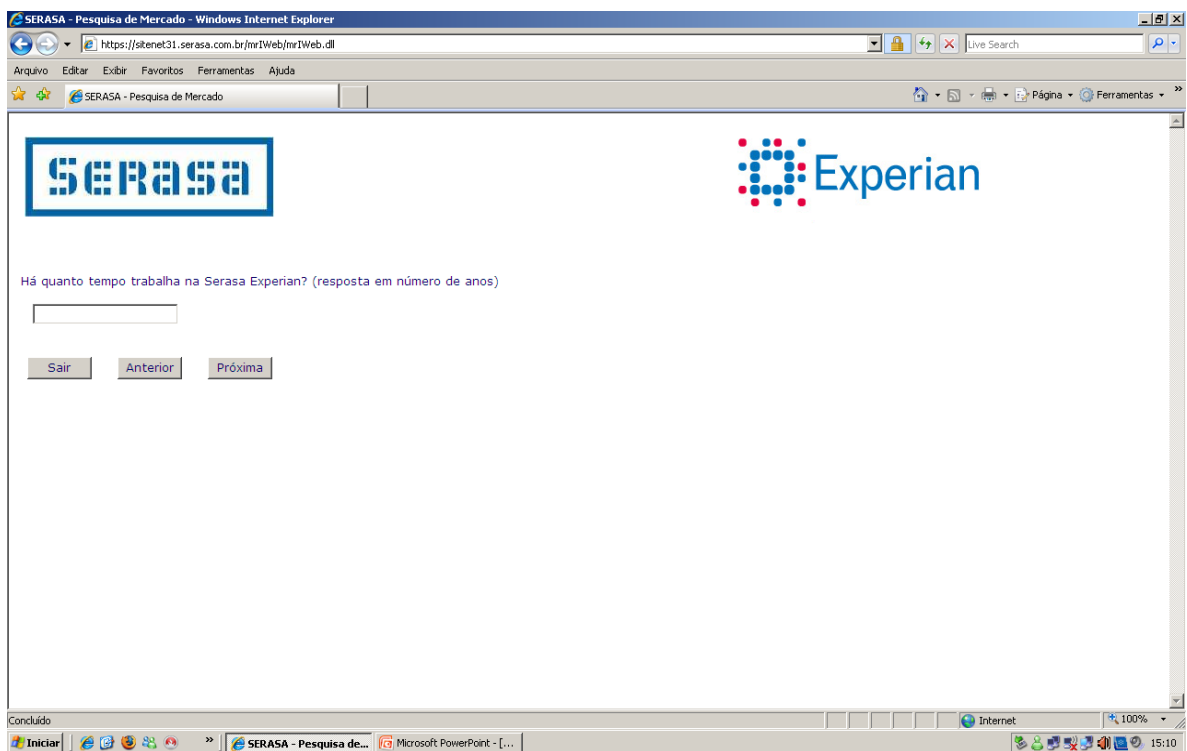
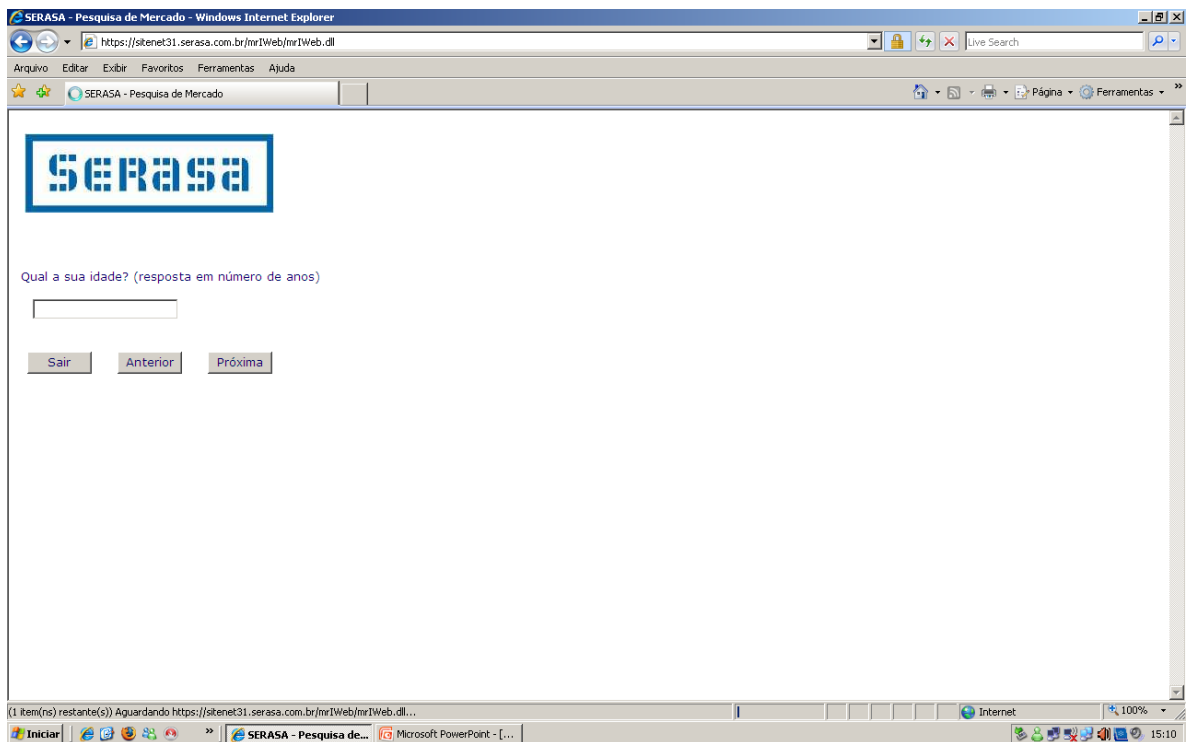
- Todos aqueles contatos que lhe são mais importantes,
 - O tempo em anos que se relaciona com esta pessoa;
 - A frequência de interações que mantém com esta pessoa de acordo com os códigos abaixo:
1. Frequência Diária;
 2. Frequência Semanal
 3. Frequência Mensal
 4. Frequência Menor Frequência

15. Nomeie as pessoas dentro da empresa com quem você mantém relacionamentos além da fronteira profissional e discute assuntos pessoais (amizades, almoços, happy hours, relação de parentesco, etc).

Nome	Sobrenome	Tempo de relacionamento	Frequência de contato

Obrigado por sua colaboração!!





Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)