

LUIZ DE CAMARGO BITTENCOURT RINALDI

**A Atuação do Indivíduo como Elo Comunicativo nos Processos
Negociais B2B: um Estudo Qualitativo sobre Vendedores e
Compradores Profissionais**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, na linha de pesquisa “Tecnologia, Organizações e Poder”, como exigência parcial para obtenção de título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santos

SÃO PAULO

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Rinaldi, Luiz de Camargo Bittencourt

A atuação do indivíduo como elo comunicativo nos processos negociais B2B: um estudo qualitativo sobre vendedores e compradores profissionais / Luiz de Camargo Bittencourt Rinaldi. -- São Paulo, 2019.

82 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santos.

Bibliotecária responsável: Leticia Marina dos Santos - CRB 8/8369

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTOR: LUIZ DE CAMARGO BITTENCOURT RINALDI

**"A ATUAÇÃO DOS AGENTES HUMANOS COMO ELOS COMUNICATIVOS NOS
PROCESSOS NEGOCIAIS B2B: UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE
VENDEDORES E COMPRADORES PROFISSIONAIS"**



**Prof. Dr. Bruno Pompeu Marques Filho
Escola de Comunicações e Artes – ECA-USP**



**Prof. Dr. Luis Mauro Sá Martino
Faculdade Cásper Libero - FCL**



**Prof. Dr. Marcelo Santos de Moraes
Faculdade Cásper Libero - FCL**

Data da Defesa: 2 de outubro de 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus filhos Henrique e Heloisa por darem sentido à vida e, conseqüentemente, conferir estímulo ao aprimoramento do viver. Também à minha mãe Haydée, que ao ser solicitada a assumir o controle do jogo, recebeu a bola incandescente direto do canhão, e como se diz no jargão do futebol, matou no peito e saiu jogando, carregando sempre com altives as marcas da queimadura e as cicatrizes deixadas pelo descomunal esforço pessoal realizado para garantir a minha formação como um ser humano.

Um agradecimento especial à minha amada Adriana, pelos debates calorosos travados em relação a conceitos aprendidos nessa marcha e por sua inconformidade com as distâncias entre teoria e prática sobre as soluções para o mundo. Ao seu filho e meu enteado Gabriel que concretizou seu mestrado à minha frente compartilhando essa etapa tão importante para nós.

Aos professores com os quais tive o prazer de conviver e pelos quais construí uma admiração plena: Eugênio Menezes, Luís Mauro, Marcelo Santos, Roberto Chiachiri e Rafael Grohmann. Também aos colegas da secretaria de pós-graduação pelo carinho e alegria na atenção dispensada às minhas solicitações: Andrea, Cristina e Daniel.

Para meu orientador Marcelo Santos fica a gratidão mais que relevada, pelo alto nível de condução de suas disciplinas e, em especial, pela forma sutil e instigadora com a qual procurou fazer seu orientando encontrar as próprias soluções na execução dessa pesquisa.

À minhas companheiras pets Lua, Mel e Itan que, cada qual a seu tempo, obrigaram-me a fazer acertadas pausas, renovaram energias e distribuíram carinho durante todo esse processo.

“Ora, se está aceito que todo comportamento, numa situação interacional, tem valor de mensagem, isto é, é comunicação, segue-se que, por muito que o indivíduo se esforce, é-lhe impossível não comunicar.”
(Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson)

RESUMO

Empresas são instituições sociais que trocam ofertas entre si no mercado, no modelo conhecido como B2B (negócios-para-negócios). Elas enfrentam desafios comunicacionais bastante divergentes àqueles concernentes às corporações que comercializam produtos diretamente ao consumidor final. Instituições adquirem ofertas umas das outras, sejam produtos ou serviços, que podem estar diretamente ligados à sua cadeia produtiva, fazendo parte dos produtos que ela comercializa; ou podem ser bens de capital a serem utilizados para a sua operação de produção industrial. Uma das grandes diferenças está justamente na comunicação com seu público-alvo. No segmento B2B existem peculiaridades e escassez de recursos para a construção de discursos institucionais e marcas, antagonicamente ao que se conhece em parte considerável dos produtos de consumo. O indivíduo é fator chave na composição dos canais de comunicação, porém a estável evolução tecnológica, mais especificamente a digitalização, oferece ferramentas de gestão de interações e relacionamentos corporativos que transformam o valor do capital social das equipes de venda B2B, como comunicadores. O alicerce teórico deu amparo à visão social das empresas, a partir de Weber (2015), Durkheim (2016) e a uma visão sistêmica de auto complementariedade com Katz e Kahn (1975) a começar em sua adaptação de Bertalanffy (1950 e 1968). O papel do indivíduo nas relações interempresariais é abordado segundo Moreira (1989) como parte intrínseca do composto mercadológico e seu canal de comunicação primário. A apropriação de relações e interações humanas pelo capital, a contar do conceito do imaterial de Gorz (2005).

Palavras chave: Relações empresariais. Comunicação. Vendas. B2B. Indivíduo.

ABSTRACT

Companies are social institutions that exchange offerings among themselves in the market, over a model known as B2B (business-to-business). They face very divergent communicational challenges to those related to corporations that commercialize products directly to the consumer. Institutions acquire offers from each other, whether products or services, which can be directly linked to its production chain, being part of the products, it trades; Or they may be capital goods to be used for their industrial production operation. One of the big differences is precisely in communicating with your target audience. In the B2B segment there are peculiarities and scarcity resources for the construction of institutional discourses and brands, differently to what is known in a considerable part of consumer products. The human agent is a key factor in the composition of the communication channels, however the stable technological evolution, more specifically the digitization, offers management tools for interactions and corporate relationships that transform the sales teams value capital B2B, as communicators. The academic foundation gives supported the social vision over the the companies, from Weber (2015), Durkheim (2016) and a self-complementarity systemic view with Katz and Kahn (1975), throughout their adaptation of Bertalanffy (1950 and 1968). The role of the human agent within intercorporate relations is approached according to Moreira (1989) as an intrinsic part of the compound marketing as its primary communication channel. The appropriation of human relations and interactions by the capital, from Gorz (2005) immaterial concept.

Keywords: Corporate relations. Communication. Sales. B2B. Human Agent.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cadeia de Suprimentos – 3 setores da economia.....	29
Figura 2 – Composto de marketing B2C - B2B	31
Figura 3 – Fases e Regras da Entrevista Narrativa.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OS NEGÓCIOS EMPRESARIAIS E O INDIVÍDUO	13
2.1 Empresa, instituição social (ou sistema social) de troca	14
2.2 Troca de valores entre instituições.....	22
2.3 As Organizações e os Negócios B2B	27
2.4 Comunicação e Vendas B2B	33
2.5 O Imaterial nos Negócios B2B	36
2.6 Conhecimentos digitais	40
2.7 As Instituições, As Trocas, Os Negócios B2B, O Indivíduo e o Digital	45
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 Método de Coleta de dados	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	51
4.2.1 Relação Entre Instituição e Sociedade	54
4.2.2 O Papel do Indivíduo na Mediação B2B.....	56
4.2.3 Relacionamentos Pessoais Vs. Relacionamentos Corporativos	59
4.2.4 Digitalização de Relações Corporativas	61
4.2.5 Análise de entrevista	65
4.2.6 Relação entre Instituição e Sociedade	66
4.2.7 Contextualização da empresa nos processos negociais	67
4.2.8 O Papel do Indivíduo na Mediação B2B.....	68
4.2.9 Uma Perspectiva do Comprador Industrial.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

A literatura convocada para a redação desta pesquisa de mestrado foi proposta sob a intenção de apresentar aproveitamento contributivo entre bibliografias das áreas de comunicação, administração, marketing, ciências sociais e negócios. O próprio título da dissertação, ao anunciar um estudo dedicado a tratar de processos negociais envolvendo vendedores e compradores profissionais corporativos, traz menção à proposta de enquadramento dos sujeitos desse exame e, principalmente sua forma de atuação profissional, como tema interessante para as pesquisas de comunicação com foco em “mídia e mensagem.” (MARTINO, 2018)

Na história da pesquisa em Comunicação, os trabalhos sobre mídia e sociedade formam o primeiro e, possivelmente, mais conhecido grupo. Estudos desse tipo se concentram em entender os meios de comunicação, sejam analógicos, digitais ou em rede, seja a partir de suas características, pensando nos discursos produzidos por eles ou na sua relação com a sociedade (ibid. p. 23).

Segue-se (op. cit.), onde se aborda que “não é apenas o objeto que define uma pesquisa como sendo ‘de Comunicação’, mas o modo como olhamos para um tema – o que inclui, claro, o objeto.” É exatamente a partir do olhar aqui lançado que, no entendimento proposto, se integra o objeto à disciplina, a partir da atuação dos compradores e vendedores do segmento B2B, isto é, corporativo, como parte inseparável da comunicação. São observados estes indivíduos na condição de *elos comunicativos*, dotados de capacidades intangíveis fundamentais nas compras e vendas realizadas entre empresas; são profissionais que, para além da sua atribuição “mercantil”, descrita numa espécie de “folclore corporativo” como objetiva e técnica, funcionam ao modo de mediadores afetivos e simbólicos entre valores de sistemas organizacionais múltiplos e por vezes contraditórios, transferindo seus próprios atributos pessoais – empatia, confiabilidade, resiliência, capacidade argumentativa – para os processos negociais dos quais tomam parte, funcionando, em alguma medida, como *mídia corporativa*, entendendo-se mídia como mediação, entre emissor e receptor de uma mensagem. Analisando o modelo funcionalista de comunicação proposto por Harold D. Lasswell em 1948, “A mídia é o canal por onde o conhecimento e as informações circulam pela sociedade. A integração entre diversas instituições

sociais acontece a partir do fluxo de informações gerado e distribuído pelos meios de comunicação”. (MARTINO, 2014 p. 28)

Nesta dissertação, portanto, enquadram-se vendedores e compradores corporativos como mídia/interface fundamental entre empresas ora emissoras, ora receptoras, que negociam ativos tangíveis e imateriais umas com as outras. A partir deste contexto e esboço de definição, assim se deliberou expressar o problema de pesquisa: “Qual é a relevância comunicativa dos indivíduos nos processos negociais B2B?” Essa inquietação, parece importante dizer, não surgiu ao acaso. Encontra-se, ao contrário, profundamente entrelaçada com a história de vida do autor, que por mais de duas décadas esteve ativamente envolvido profissionalmente como gestor em processos negociais corporativos, e atualmente leciona na disciplina de marketing como professor convidado em programas metodológicos aplicados em empresas, nas chamadas “escolas de negócios”.

Esta experiência, somada à literatura consultada por ocasião do início desta pesquisa, conduziu à formulação da seguinte hipótese: “os indivíduos, por agora, desempenham um papel mediador fundamental e muitas vezes ‘visibilizado’ nas relações comerciais B2B, mas eles têm o seu capital imaterial progressivamente apropriado por agentes não-humanos”, máquinas inteligentes que monitoram, registram e em alguns casos já replicam a habilidade comunicativa dos vendedores e compradores profissionais corporativos.

Esse, aliás, é o assunto do primeiro capítulo da dissertação. Então, são abordadas as empresas como subsistemas sociais abertos, cuja vida depende de três habilidades: sensibilidade a informações do meio, memória ou registro de algumas destas informações e ação a partir da memória informacional construída. Tal ação se dá com os vários subsistemas sociais — outras empresas, imprensa, sociedade civil organizada, organismos regulatórios — e com o próprio sistema social considerado como um todo, usualmente a partir da figura do Estado e de mercados internacionais regulados pelo estabelecimento de acordos comerciais. No caso das relações mercantis especificamente de uma empresa com outra, destaca-se no “Capítulo 1” a função não apenas negocial, como dito há pouco, mas sobretudo comunicativa dos compradores e vendedores profissionais. Para tanto, houve a procura em recuperar dois clássicos das Ciências Sociais (DURKHEIM, 2016; WEBER, 2015). A estes autores, adiciona-se literatura sobre a perspectiva sistêmica comunicacional e organizacional (BERTALANFFY, 1968; LUHMANN, 2016; KATZ E KAHN, 1975).

Também, foi explorada a noção de materialidade do próprio indivíduo (vendedor/comprador), em suas práticas laborais, sua ligação aos valores da empresa que representa para as outras instituições, e sua contraposição à imaterialidade do seu capital cognitivo e comunicacional (GORZ, 2005).

Motivados pelo desejo de conhecer a percepção de vendedores e compradores corporativos a respeito da relevância do seu capital imaterial em processos negociais B2B, o objetivo geral já informado, se desenvolveu um estudo empírico qualitativo. Foi adotada a metodologia da entrevista narrativa, na qual o entrevistador não usa roteiro e procura permitir que os sujeitos de pesquisa se manifestem livremente, construindo discursos menos enviesados quando comparados àqueles obtidos por meio de entrevistas estruturadas. Foram coletados dados com três sujeitos, dois deles atuantes em São Paulo, e um em Manaus, todos pertencentes a empresas de grande porte.

2 OS NEGÓCIOS EMPRESARIAIS E O INDIVÍDUO

“Like citizens in the classical sense, corporate citizens search for ways to align self-interest with the larger good of society”.
(SMITH, 1994).

O ponto de partida selecionado para esta dissertação é a consideração das empresas como relevantes instituições sociais, atuantes nas economias capitalistas contemporâneas, a partir de uma constante troca mediada pela comunicação de valores materiais e imateriais com outros agentes privados ou públicos, de variadas escalas. Por instituição, é necessário definir, entende-se “complexo integrado por ideias, padrões de comportamento, relações inter-humanas e, muitas vezes, um equipamento material, organizados em torno de um interesse socialmente reconhecido” (VERONESE, 2008, p. 103), isto é, um lugar, talvez o mais importante lugar, “de produção e reprodução social” (ibid.).

Deste modo, ao abordar empresas como instituições sociais, alinha-se à vasta literatura criada a partir do trabalho seminal “*Corporate social responsibilities*” (WALTON, 1967), para a qual as companhias privadas são uma espécie de agente social robusto que, exatamente pela sua face institucional, conseguem transformar o seu entorno, seja pensando nos seus próprios interesses, seja considerando o bem comum, aquilo muitas vezes nomeado como “responsabilidade social”, entendida, inclusive, como uma vantagem competitiva nas últimas décadas (SMITH, 1994).

Essa relação entre a atividade empresarial e a sociedade pode ser compreendida a partir da “Teoria Geral dos Sistemas” desenvolvida pelo biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy (1968). Tal abordagem, conforme se discutirá na seção seguinte, nos permite conceber as empresas como sistemas sociais abertos que, para sobreviver, necessitam reunir concomitantemente três habilidades ou capacidades, nesse entendimento, aptidões iminentemente comunicacionais:

- [...] possuir sensibilidade, no sentido de reagir adequadamente e à tempo às variações ou diferenças que ocorrem nele mesmo ou no ambiente. Essas cadeias de eventos, geradoras de processos, se manifestam para o sistema como sinais ou simplesmente fluxos de informação;

- o sistema deve ser capaz de reter parte desse fluxo, sob a forma de um colapso relacional, a partir da progressiva internalização de relações nascidas de sua atividade interna e do contato com o ambiente [...]. O sistema passa a

adquirir não só a capacidade de perceber a informação, mas também de percebê-la de uma certa maneira. [...] Constituída ao longo do tempo, essa função é na verdade uma função memória, que ganha uma grande flexibilidade na medida em que o sistema evolui para níveis mais altos de complexidade. É a partir da memória, aqui generalizada, que um sistema consegue conectar seu passado, na forma de uma história, com o presente transiente e com possíveis futuros. Os três parâmetros fundamentais da Teoria Geral dos Sistemas, ou seja, Permanência, Autonomia e Meio Ambiente, manifestam-se assim com coerência.

- uma terceira capacidade consiste em, finalmente, o sistema ser capaz de elaborar este estoque de informação, na medida de suas necessidades. Uma elaboração eficiente não só em flexibilidade, mas também em temporalidade. Fazer a elaboração eficiente a tempo (VIEIRA, 2006, pp. 21-22).

São estas três competências, 1) sensibilidade a informações, 2) organização de informações como memória e 3) ação a partir da memória informacional construída, as responsáveis por manter a vida de uma instituição social, inclusive a vida de uma empresa, pensada não apenas como sistema, ou um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, mas como um sistema aberto, isto é, um “complexo de elementos [unidades] em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente” (MOTTA, 1971, p. 17). À abordagem sistêmica aplicada ao contexto empresarial, fazem-se algumas costuras com os pensamentos de dois clássicos da Sociologia, Émile Durkheim e Max Weber, cujas ideias mais abstratas, no entendimento de respeitosos cientistas sociais contemporâneos, como Christian Fuchs (2009; 2017, pp. 44-48), continuam extremamente atuais e necessárias, inclusive para refletir sobre fenômenos como as redes sociais digitais ou aquilo que nos interessa por agora: as complexas relações entre empresas e sociedade.

2.1 Empresa, instituição social (ou sistema social) de troca

A perspectiva sistêmica na área organizacional, derivada do trabalho de Von Bertalanffy e através da qual se ajuíza a noção de empresa nesta dissertação, foi elaborada conceitualmente de modo amplo e complexo por Daniel Katz e Robert Kahn. Estes autores posicionam as companhias como sistemas sociais abertos, “os quais influenciam e são influenciados por variáveis desconhecidas e não controláveis de seu meio” (MOTTA, 1971, p. 28), apresentando as seguintes características básicas (ibid., pp. 28-29):

1. Importação de energia - A organização recebe insumos do ambiente, ou seja: matéria-prima, mão-de-obra etc.
2. Processamento - A organização processa esses insumos com vistas a transformá-los em produtos, entendendo-se como tal: produtos acabados, mão-de-obra treinada etc.
3. Exportação de energia - A organização coloca seus produtos no ambiente.
4. Ciclos de eventos - A energia colocada no ambiente retorna à organização para a repetição de seus ciclos de eventos. São eventos, mais do que coisas, que são estruturados, de modo que estrutura venha a ser um conceito mais dinâmico 'que estático. Dessa forma, o método básico para identificar uma estrutura organizacional é seguir a cadeia de eventos desde a importação até o retorno da energia.
5. Entropia negativa - Entropia é um processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à homogeneização e, finalmente, à morte. A organização, porém, através da reposição qualitativa de energia pode resistir ao processo entrópico. A esse processo reativo chamamos entropia negativa.
6. Informação como insumo, controle por retroalimentação e processo de codificação - Os insumos recebidos pela organização podem ser também informativos, possibilitando a esta o conhecimento do ambiente e do seu próprio funcionamento em relação a ele. O processo de codificação permite à organização receber apenas as informações para as quais está adaptada e o controle por retroalimentação, a correção dos desvios.
7. Estado estável e homeostase dinâmica - Para impedir o processo entrópico, a organização procura manter uma relação constante entre exportação e importação de energia, mantendo dessa forma o seu caráter organizacional. Entretanto, na tentativa de se adaptar, a organização procura absorver novas funções, ou mesmo subsistemas. Tal processo de expansão faz com que ela assuma sequencialmente estados estáveis de níveis diferentes.
8. Diferenciação - Em função da entropia negativa, a organização tende à multiplicação e à elaboração de funções, o que determina também multiplicação de papéis e diferenciação interna.
9. Equifinalidade - Não existe uma única maneira certa de a organização atingir um estado estável. Tal estado pode ser atingido a partir de condições iniciais e através de meios diferentes.

Como se percebe a partir dos nove atributos acima indicados, falar de empresas como instituições sociais concebidas enquanto sistemas abertos, significa admitir uma estreita e complexa relação entre uma organização empresarial e infindáveis instituições/organizações sociais, que importam e exportam energia umas das outras e para as outras ininterruptamente. Pode-se dizer, então, que Katz e Kahn

(1970, p. 32) propõem um modelo teórico que trabalha a compreensão das organizações a partir de um sistema de *input-output*¹,

[...] no qual o resultado da energia da produção reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o input de energias e a conversão do output em novo input de energia consiste de transações entre a organização e o seu meio ambiente (ibid.).

As organizações como “sistemas abertos” são determinadas por suas relações de troca, ação que estrutura sua validade no ambiente e que retroalimenta a instituição com a “energia qualitativa”.

Os sistemas sociais, como sistemas abertos, dependem de outros sistemas sociais; sua caracterização como subsistemas, sistemas ou supersistemas é relativa ao seu grau de autonomia na execução de suas funções e aos interesses particulares do investigador. Do ponto de vista societário, a organização é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vinculação ou integração com eles afeta seu modo de operação e seu nível de atividade (ibid., p. 77).

Já quanto ao tipo de exportação de energia para seu entorno, os outros subsistemas dos sistema social, empresas são qualificadas, por exemplo, como comerciais (vendem produtos a pessoas físicas, caso das lojas de eletrônicos, vestuário, ou das concessionárias de veículos), industriais (produzem podrutos vendidos a outras organizações), rurais (produzem grãos, animais para abate, legumes, verduras, frutas, etc.) ou de prestação de serviços (vendem algum tipo de serviço à população ou a outras organizações).

No artigo intitulado “A perspectiva sistemico-comunicacional das organizações” (CURVELLO, in KUNSH 2009, p. 93) a comunicação é considerada a atividade capaz de estabelecer o equilíbrio entre o sistema fechado (LUHMANN, 2007) e o seu entorno, o meio ambiente que o abriga.

A “teoria dos sistemas sociais” de Luhmann impacta os estudos organizacionais e as análises sobre os processos comunicacionais desde o momento em que muda o eixo de análise do todo e das partes, da oposição sujeito/objeto, para a diferenciação entre sistema e ambiente. E também quando muda o foco da ação para a comunicação. Para Luhmann, a comunicação é a grande instância que traz em sua composição também a ação (no sentido desenvolvido desde Max Weber).

¹ Input e Output – referem-se respectivamente às entradas e saídas, segundo os autores (KATZ; KAHN, 1970) esse modelo origina-se na teoria dos sistemas (BERTALANFLY, 1975).

Todavia, não seria então essa “comunicação” a própria porta de abertura ao sistema? Poderia permanecer o sistema fechado, porém sofrendo influências externas que são mandatórias de uma adaptação ao mesmo, contra ou a favor de seus interesses? O objetivo desse exame não incide sobre a crítica aos sistemas e consequentes subsistemas serem considerados abertos ou fechados, mas sim sobre as suas interações como processos comunicacionais mediados pelo indivíduo. Porém ao trazer essas indagações, alega-se aqui que os “interesses” aos quais o subsistema corporativo está constantemente focalizado, normalmente são provenientes de energias que vem a alimnetá-lo de fora para dentro, na proposição sistêmica (KATZ e KAHN).

Para Curvello (2009), “Luhmann também nos provoca com a tese de que a comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais”. Ao trazer Esteves (1992) aborda que, segundo Luhmann, a comunicação

destina-se a produzir a eficácia simbólica generalizante que torna possível a regularização da vida social sob a forma de organização sistêmica e, ao mesmo tempo, cria condições de estabilidade favoráveis a este tipo de organização social e ao seu desenvolvimento (CURVELLO, 2009 apud. ESTEVES, 1992, p. 8).

E ainda segue com Esteves,

A comunicação é vista como um processo eminentemente seletivo – intrinsecamente seletivo, já que a própria comunicação é um processo de seleção que se desenvolve em três níveis: produção de um conteúdo informativo, difusão; e aceitação desse mesmo conteúdo (Ibid.).

Ainda no mesmo texto, ao apresentar Neves e Neves (2006) Curvello enfatiza essa interdependência sistêmica, dependente da comunicação.

O que perpassa as disciplinas é o fato de que há sistemas que, na sua interação com o entorno, constroem formas internas para sua manutenção, buscando um equilíbrio com o entorno, não no sentido da morte térmica, mas promovendo transformações adaptativas dinâmicas. Mas, à simplicidade processual sistêmica, contrapõe-se a complexidade do mundo, o que faz com que o sistema tenha que conviver constantemente com ruídos caóticos, já que essa complexidade não pode ser abarcada em sua totalidade. (CURVELLO, 2009 apud. NEVES E NEVES, 2006, p. 197)

Em função das mudanças em seu entorno, os subsistemas empresariais, abertos, alteram-se constantemente buscando, conforme já enunciado, captar

informações, organizar estas informações como memória e agir de modo consciente e perene para manterem-se vivos. Afinal,

Uma organização apresenta normalmente duas configurações: primeiro, situa-se em um conjunto societal como expressão particular e concreta de um sistema de ação histórica [a memória]; segundo, é uma atividade regulada por decisões que emanam da sua filosofia (CARDOSO, 2006, p. 1126).

Esta filosofia não é concebida de maneira isolada pela organização empresarial. Mas a partir de sua interação com o tecido social, tramado por subsistemas que incluem, por exemplo, a sociedade civil organizada, várias instâncias governamentais ou ainda outras empresas. Isto acontece através dos canais de comunicação empregados para se trocar valores com as instituições de interesse, bem como da atividade de se tentar controlar os impactos gerados em algumas das outras instituições interessadas (*stakeholders*²), através da construção de uma “marca corporativa”, a identidade comunicada e projetada por uma companhia:

Na visão macro, a marca corporativa faz parte da estratégia corporativa na gestão dos ativos intangíveis e mecanismo de diferenciação entre seus concorrentes (HATCH; SCHULTZ, 2003; URDE; GREYSER, 2016). A função da marca corporativa torna-se a representação e a personalidade da organização no relacionamento com os stakeholders (ABRATT; KLEYN, 2012), reforçando e ampliando o papel tradicional do marketing e a comunicação do foco principal voltado somente ao produto para abranger a organização como um todo (BALMER, 2001). Os processos de *corporate branding* consistem numa série de atividades planejadas e executadas por uma organização para construir associações favoráveis e reputação positiva tanto com *stakeholders* internos quanto externos (VAN RIEL; FOMBRUN, 2007). (RODRIGUES et. al., 2017, p. 234).

Neste processo de contato com os *stakeholders*, pesa, também, a constituição legal e a consecutiva objetivação e enquadramento jurídico de uma empresa. Como escopo, posiciona-se aqui a organização sob a perspectiva de suas relações com outras organizações e com o conjunto de instituições que formam a própria sociedade, sendo a “empresa uma ação contínua que persegue determinados fins, e associação de empresa uma relação associativa cujo quadro administrativo age continuamente com vista a determinados fins” (WEBER, 2015, p, 32).

² Stakeholder – Em português “partes interessadas”, exemplo: acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade.

Para Luhmann, a sociabilidade inerente aos sistemas organizacionais não se resume a uma maneira específica de ação, mas a ação seria constituída por meio da comunicação e da redução da complexidade, enquanto auto simplificação indispensável para o sistema. Nessa concepção, os sistemas sociais e organizações emergem dos acordos resultantes de interação (CURVELLO, Apud. Kunsh 2009, p. 93)

E complementa adiante, elaborando sobre a mudança como uma constante para os sistemas,

Nesse processo, as organizações e os indivíduos como sistemas que são, toda vez que mudam, fazem-no de forma absolutamente congruente com as mudanças de seu ambiente, sem que ocorra uma perda na adaptação. Como diz Rodrigues (2002, p. 221), “um sistema desadaptado deixa de ser um sistema, extingue-se”. Em outras palavras, é preciso perceber que as organizações estão constantemente mudando a partir das relações com o ambiente (Ibid)

Já as anteriormente citadas relações entre instituições, executadas por seus indivíduos, estão a serviço dos fins, porém inserem-se como objetos pertencentes aos seus “meios”. E os citados meios compõe objeto de ação na qual as instituições adquirem a capacidade de inter-relacionarem-se e gerar as trocas de valores produzidos. Segundo Mattedi (2005, p. 129), “Weber via o mercado como o resultado de duas formas de interação social – a troca, que está simultaneamente orientada para o parceiro e para os concorrentes, e a competição”; e também a partir da “luta sobre os preços entre o cliente e o vendedor e entre concorrentes, tanto vendedores como clientes” (Ibid.).

Pensando-se apenas nessas relações interempresariais, isto é, nestas relações em que subsistemas empresariais de variados tipos interagem uns com os outros, desenvolve-se uma complementariedade competitiva e econômica na qual prevalecem as cadeias produtivas, uma vez que empresas precisam de outras empresas para compor sua oferta final, ou seja, para chegar aos seus fins. Ao citar complementariedade não é intenção atribuir conotação relativa a equilíbrio; tampouco, justiça comercial ou social. Requer-se meramente apontar a interdependência existente, uma vez que as ofertas acabadas de uma empresa advêm das atividades divididas por mais de uma instituição mercantil, dentro de suas respectivas cadeias produtivas, a serem apresentadas mais à frente.

E, assim, “graças à especialização de tarefas; que a divisão do trabalho é a fonte, se não única, pelo menos principal da solidariedade social” (DURKHEIM, 2016, p. 68) sob a qual se possibilita uma análise do mercado a partir do social,

posicionando-se a atividade mercantil, realizada nas trocas entre as instituições empresariais, como intrínseca e atuante na construção da sociedade capitalista. Na perspectiva de Durkheim, a qual se acomoda aqui para apresentar as atividades advindas da divisão do trabalho como parte estruturante dos negócios entre empresas, o mercado é propriamente uma das instituições – um dos sistemas – relacionadas à troca (MATTEDI, 2003, p. 128).

Com efeito, as coisas fazem parte da sociedade tanto quanto as pessoas, e nela desempenham um papel específico; assim, é necessário que suas relações com o organismo social sejam determinadas. Pode-se, pois, dizer que há uma solidariedade das coisas, cuja natureza é bastante especial para se traduzir externamente por consequências jurídicas de caráter muito particular (DURKHEIM, 2016, p. 113).

Nesse ponto trabalha-se no entendimento da visão social de mercado de Durkheim sob sua determinação da “coisa” como a instituição social, no caso, situada entre as instituições mercantis. Ainda sob a referida posição do autor, o Direito e sua proeminência sobre pessoas e empresas constitui e regula uma das estruturas através das quais a sociedade ordena suas relações solidárias, sendo essas para o objeto específico dessa análise entendidas como a ação de troca de valores entre partes. Weber, por sua vez, traz uma comparação entre a “ordem jurídica” e a “ordem econômica”, posicionando a primeira numa proposta “de investigar o sentido correto de normas cujo conteúdo apresenta-se como uma ordem que pretende ser determinante para o comportamento de um círculo de pessoas de alguma forma definido” (WEBER, 2015, p. 209). Quanto à “ordem econômica”, Weber a caracteriza como uma

[...] distribuição do efetivo poder de disposição sobre bens e serviços econômicos, que resulta consensualmente do modo de equilíbrio de interesses e da maneira como ambos, de acordo com o sentido visado, são de fato empregados, em virtude daquele poder de disposição efetivo baseado no consenso (ibid.).

Durkheim, apesar de caracterizar nas estruturas jurídicas a base normativa da ação coletiva sobre a ação individual, apresenta outras bases que vêm a oferecer um fértil caminho indagativo para o presente exame, uma vez que, no entendimento durkheimiano, “há uma solidariedade social que provém do fato de alguns estados de consciência serem comuns a todos os membros da mesma sociedade” (DURKHEIM, 2016, p. 108).

Para o entendimento da atuação dos indivíduos nas relações de comunicação organizacional, definida enquanto “elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade” (CARDOSO, 2006, p. 1132), deve-se manter um olhar para as condutas aceitas pelas instituições compreendidas dentro de um organismo ou sistema social, seja um mercado, um segmento específico ou até mesmo, numa visão mais ampla, as relações comerciais internacionais. O alvo não é classificar nem tampouco atribuir julgamento a determinadas condutas, todavia é de interesse apontar sua legitimidade e a regularidade sob a qual ela é anexada aos rituais negociais, mesmo estes sendo regulados pela norma jurídica, conforme trabalha em sua obra Durkheim, ao tratar do “Contrato” como forma de ajustar as interações sociais na economia.

Mas, na medida em que o ator econômico se enquadra na regulamentação contratual, isto é, na medida em que respeita uma série de regras sociais, seja formais (direito), seja informais (tradição e normas morais), elaboradas coletivamente e inscritas numa dimensão temporal de longo prazo, ele participa da criação de uma verdadeira relação social (MATTEDI, 2003, p. 129).

A comunicação como base relacional das instituições trabalha para que a interdependência empresarial seja a mais benéfica possível para a harmonia orgânica geral, ou para a vida do sistema social mercantil como um todo. Neste sentido, pode-se afirmar que, hoje, a comunicação organizacional

[...] deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos (CARDOSO, 2006, p. 1134).

Contudo, cumpre recordar que quem exerce ação normativa entre as partes é o contrato, e quem faz efetivos os instrumentos jurídicos que estabelecem as trocas mercantis são os indivíduos, as pessoas de uma organização empresarial, aqueles que, efetivamente, representam as instituições na linha de frente, propondo e trocando valores, negociando os produtos do seu trabalho.

Sem dúvida, quando os homens se unem pelo contrato, é porque em consequência da divisão do trabalho, simples ou complexa, precisam um do outro. Mas para que cooperem do modo harmônico, não basta de estabeleçam relações nem que sintam a situação da mútua dependência em que se encontram. Também é preciso que as condições dessa cooperação sejam fixadas para todo o tempo em que durarem essas relações (DURKHEIM, 2016, p. 198).

De fato, verifica-se nesse ponto a noção socializadora das atividades de troca entre empresas, e é a partir dessas que se constroem as relações, necessitando-se de estruturação a partir dos canais comunicacionais interempresariais, os referidos meios, inseridos no ambiente dos negócios.

2.2 Troca de valores entre instituições

As negociações entre empresas, analisadas a partir do conceito de troca, foram apreciadas – conforme anteriormente citado – como sendo parte da construção do sistema ou supersistema social. Apesar de apresentarem análises diferenciadas, sendo para Weber o indivíduo um agente de “ação” transformadora da sociedade, coletividade essa que, para Durkheim, impõe determinadas formas “coercitivas” de agir às individualidades, ambos trabalharam suas visões a respeito das trocas de valores entre instituições empresariais (associações) que apresentam aspectos de interessante caracterização sociológica da economia, no caso específico, das interações relacionais provenientes dessas trocas. “Do ponto de vista sociológico o mercado representa uma coexistência e sequência de relações associativas racionais, das quais cada uma é especificamente efêmera por extinguir-se com a entrega dos bens de troca” (WEBER, 2015, p. 419).

Dessa feita, a troca em si representa o objeto caracterizador da relação, pois ao atingir sua finalidade, a própria relação entre as partes encontra consequentemente sua conclusão. Weber ainda trabalha, aqui, a noção de “relação”, e não de um “relacionamento” de prazo mais extenso entre instituições, porém, ao projetar a troca supracitada como um contrato de fornecimento de longo termo, há de se supor que a própria existência da relação passa a ser circunspeta, então, à duração estabelecida contratualmente.

Além disso, adiante, Weber atribui ao interesse da continuidade da ação da troca, como um fim em si, a padronização do comportamento de boa-fé entre as partes, e também sua exteriorização ao mercado, pois a “garantia da legalidade do parceiro na troca baseia-se, em última instância, no pressuposto, geralmente feito com razão por ambas as partes, de que cada um dos dois esteja interessado também no futuro da continuação das relações de troca” (ibid., p. 420).

Tal relação deve basear-se em conduta aceitável ao meio, ou ao sistema social que engloba os subsistemas empresariais em troca, uma vez que a intenção de uma perenidade se dá “seja com esse parceiro, seja com outros, e de que por isso cumprirá as promessas dadas e evitará pelo menos violações graves da boa fé” (ibid.). Para essa ação coesa das instituições acontecer, deve-se respeitar, desde a sua origem, uma regra de atuação acolhida no mercado. No entendimento de Durkheim em relação às corporações e ao comportamento de seus indivíduos, não é admissível a possibilidade de que seus componentes humanos “convivam e se frequentem com regularidade sem terem o sentimento do todo que formam com sua união, sem que se vinculem a esse todo, sem que se preocupem com seus interesses e os levem em conta em sua conduta” (DURKHEIM, 2016, p. 25). A análise durkheimiana atribui a supremacia dos objetivos coletivos aos individuais, e a necessidade humana de inserção através de um “vínculo a algo que ultrapassa o indivíduo, essa subordinação dos interesses particulares ao interesse geral é a origem por excelência de toda a atividade moral” (ibid.).

Planta-se, adiante, um componente novo na análise até aqui proposta, a partir da inclusão, na visão de mercado de Weber (2015, p. 419), de um elemento tão presente nas economias capitalistas contemporâneas – a competitividade.

A troca realizada constitui uma relação associativa apenas com a parte contrária na troca. O regateio preparatório, porém, é sempre uma relação social no sentido de que ambos os interessados na troca orientam suas ofertas pela ação potencial de uma pluralidade indeterminada de outros interessados, também concorrentes, reais ou imaginários, e não apenas por aquela do parceiro da troca, e isto tanto mais quanto mais frequentemente se dá essa situação (ibid., p. 420).

Surgem aqui sujeitos pertinentes a esse exame, já que uma vez posicionada a troca, *como relação entre duas partes interessadas na sua utilização para atingir determinados fins*, agora adiciona-se uma categoria de outros interessados que conjuntamente vem a compor a “relação social”. Além de citar a competição negocial,

Weber deixa aparecer uma perspectiva de participação no processo de agentes “reais ou imaginários” que virão a impactar a própria relação. A questão interessante está relacionada à origem do artefato “imaginário” na composição do elenco envolvido numa relação comercial competitiva entre instituições.

Para Weber existe uma racionalidade imperativa nas relações de troca, efetivamente proveniente da intermediação balizadora monetária (uso do dinheiro), uma vez que e o próprio cenário da troca, “particularmente aquele no qual se emprega dinheiro, se orienta não isoladamente pela ação do parceiro, mas pela de todos os participantes potenciais da troca, e isto tanto mais quanto mais racionalmente é ponderado.” (ibid., p. 420). Analisando a comunidade de mercado, Weber atribui ao seu exercício “a relação vital prática mais impessoal que pode existir entre os homens.” (ibid.), conferindo à orientação especificamente objetiva das relações de mercado, sua impessoalidade, por estarem sublimadas pelo interesse exclusivo sobre os bens de troca.

Todavia, nessa visão abre-se espaço para a ideia da construção de relacionamentos contínuos, *nos quais se projetam fatores desalinhados a uma racionalização excludente de atributos subjetivos nas trocas*, pois apregoa a existência do “fundamento de relações de clientela fixas e, por isso, suscetíveis de se acompanhar de apreço pessoal mútuo no que se refere às qualidades éticas de mercado” (ibid.). A referida estima possível entre as partes está sedimentada no entendimento de que ambas abastecem a troca com atributos éticos comuns, e “podem mais facilmente se desfazer do caráter de regateio irrestrito, em favor de uma limitação relativa, por interesse próprio, das oscilações de preços e da exploração da constelação momentânea” (ibid.).

Importante aqui a abertura de espaço para uma análise do uso das ideologias corporativas, que para entendimento específico desse propósito, se compreendem na exteriorização da instituição empresarial (DURKHEIM, 2012), em sua forma mais institucional possível. Para ocupar uma posição favorável ao seu interesse mercadológico, uma instituição ou subsistema mercantil deve ser capaz de estabelecer uma reputação condizente aos valores aceitos em seu sistema social. Esses valores variam em diferentes culturas, porém, hoje parte considerável das empresas atuam em mercados internacionais, os quais requerem diferentes formas de simbiose social, já a partir do uso da linguagem, como sua instituição social primária, utilizada (BERGER, 2014).

Pode-se creditar parte da construção desse alinhamento sociocultural imperativo à atuação empresarial aos seus instrumentos comunicacionais, bem como à linguagem e mensagem corporativa. Nesta perspectiva, a

[...] comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá legitimar-se no novo cenário competitivo, correndo sério risco de se manter irrelevante e trazer pouco ou nenhum valor para a estratégia global da organização. Nesse novo papel, a comunicação deixa de ser responsabilidade de um único órgão, setor ou departamento. Torna-se função de toda a instituição e incorpora-se, definitivamente, à gestão estratégica da organização (CARDOSO, 2006, p. 1134).

Ou seja, existe aqui uma coerção (DURKHEIM, 2012, p. 38) social sob a qual a instituição deverá desempenhar papel de estabelecer uma exterioridade (ibid.) aceitável pela normatização, tanto jurídica quanto cultural, geral (ibid.) e comum a esse meio, ou mercado, ou país. E quem propicia o cumprimento desta tarefa é a comunicação organizacional.

Quando uma empresa publiciza seu sistema de ideias, intencionando assim demonstrar interna e externamente sua doutrina através de um enquadramento de generalidade (ibid.) aceito no mercado, expresso em missão, visão e valores, ela procura identificar e dispor a instituição empresarial entre estimas comuns à sociedade e à sua contemporaneidade. É o “estado firme e homeostase dinâmica” descrito na seção anterior. “A ideologia caracteriza a atmosfera e os atributos que são exclusivos de cada organização, em termos de como ela lida com seus membros, suas metas e objetivos seu ambiente” (MENDES, 2011, p. 57).

Confere-se nessa definição que, mesmo no documento que afere identificação à instituição mercantil, já se arraigam as “metas e objetivos” como que numa ratificação prática e atualizada do argumento de Weber, no qual o estabelecimento das relações estão originadas e direcionadas aos seus “fins”, assinalando ainda mais a proeminência do caráter objetivo e impessoal citado por ele nas trocas de valores. Já a menção ao “ambiente” é apresentada pela instituição dentro da elaboração de sua missão corporativa, que “delimita sua atuação no espaço do negócio escolhido [...] define sua razão de ser, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade” (ibid., p. 74).

Para Katz e Kahn (1970, p. 30), a missão da organização, espécie de *output* sistêmico, formatado em acordo com sua concepção por seus líderes e que também interfere dentro do subsistema empresarial, deve fornecer indícios sobre o

funcionamento organizacional, porém, essas finalidades declaradas podem conduzir a enganos em relação à sua verdadeira forma de atuação no ambiente.

A falácia aqui, está em equacionar as finalidades ou metas das organizações com as finalidades e metas dos membros individuais. A organização, como sistema, tem uma produção, um resultado ou um produto, mas isso, no entanto, não é necessariamente idêntico às finalidades individuais dos membros do grupo (ibid., p. 31).

Nessa linha, Mendes (2011, p. 57) alerta para riscos no estabelecimento da missão corporativa, pois “podem aumentar a frustração de um indivíduo com sua situação atual, em função daquela em que gostaria de estar.” (ibid.) reforçando a aplicabilidade contemporânea da questão da procura de vínculo do indivíduo a uma influência reguladora (DURKHEIM, 2016, p. 25) em seu contexto, os grupos específicos formados na sociedade.

As normas e ideologia de sistema têm o propósito geral de vincular as pessoas ao sistema, de modo que elas permaneçam dentro dele e executem as funções que lhes foram atribuídas. Os propósitos mais específicos são duplos: (1) as normas e ideologia fornecem mapas cognitivos para os membros, facilitando-lhes o trabalho e o ajustamento ao sistema; (2) as normas e ideologia proporcionam a justificação moral ou social para as atividades de sistema, tanto para seus membros como para as pessoas que formalmente dele não fazem parte (KATZ; KAHN, 1970, p. 70).

Dessa forma, os indivíduos, ao modo de subsistemas, procuram estabelecer situação de vínculo a grupos organizados na sociedade, nos quais encontram abrigo nas suas regulamentações, provendo um sentimento de conforto, e se associam não apenas para defender interesses comuns, “mas também para se associar, para não mais se sentirem perdidos no meio de adversários, para ter o prazer de comungar, de formar uma unidade com vários, ou seja, em última análise, para levar juntos uma mesma vida moral” (DURKHEIM, 2016, p. 25), que, na apreciação proposta aqui, *refere-se à instituição mercantil à qual se associa, sendo empregado operacional, sócio ou representante comercial*. Uma vez que existe a procura individual por grupos proprietários de semelhanças às quais se pretende estabelecer comunhão, deve-se supor que a prática da difusão desses mesmos valores, na busca de similitudes para

uma associação com outros grupos, seja também objeto de desejo dessa nova individualidade, agora integrada numa corporação³.

O emprego de ações confirmatórias de uma conduta contemporânea aos indivíduos, envolvidos na condução dos processos de troca, como partes associadas de instituições de cunho e responsabilidade social, nas quais se devem fazer prevalecer valores comuns à sua ideologia, sobre outros interesses, faz parte dessa apreciação, bem como *o próprio entendimento desses indivíduos como subsistemas de comunicação de valores materiais e imateriais a serem negociados*, isto é, como subsistemas vivos responsáveis por mediar trocas entre subsistemas corporativos em diversos sistemas sociais. Este é o assunto da próxima seção.

2.3 As Organizações e os Negócios B2B

Acrônimo com origem na língua inglesa para a expressão “*business-to-business*” já enraizado na linguagem dos ambientes corporativos de todo o mundo capitalista, B2B, traduzido como “negócios-para-negócios” ou “negócios entre empresas”, tem por objetivo resumir a atividade comercial dentro de uma cadeia produtiva, antes desta chegar ao consumidor final individual (pessoa física). Quanto à origem da expressão B2B, encontram-se algumas referências convergentes sobre a transição da utilização da definição de “marketing industrial” para B2B, na década de 1990, com o advento das primeiras plataformas online de comércio eletrônico, via internet, e da necessidade de se diferenciar daquelas que focalizavam diretamente o consumidor final, B2C⁴ (TOLEDO, 2006; YANAZE, 2011). Nas transações comerciais B2B uma instituição fornecedora vende produtos ou serviços para outra instituição, esta, por sua vez, a compradora.

Concebida sob ótica mercadológica, ou seja, pertencente ao estudo do marketing, a categoria de negócios denominada B2B abre espaço para conceituar aqui a própria ciência, a partir de autores representativos. Ao lançar sua apreciação do marketing como estratégia empresarial, apartando-se da dimensão exclusivamente

³ Corporação: conjunto de pessoas com alguma afinidade de profissão, ideias etc., organizadas em associação e sujeitas a estatuto ou regulamento.

⁴ B2C – *Business-to-consumer*: negócios para consumidores.

conhecida como administração de empresas, o professor da Universidade de Michigan, Jerome McCarthy, estruturou ferramentas de gestão mercadológica usadas até os dias de hoje: Produto, Preço, Praça e Promoção – os quatro “P’s” (McCARTHY, 1976). “Da discussão histórica, por exemplo, o leitor pode basear sua definição sobre a troca de mercadorias excedentes, o que seria certamente correto no passado” (McCARTHY, 1976, p. 48). Definição na qual a troca está em destaque como seu predicado central.

Anos mais tarde, Robert Lauterborn (1990 apud COBRA, 2015, p. 19) propõe a conversão das variáveis de marketing, respectivamente para: Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação. Interessante, em especial nessa análise está a adaptação da estratégia organizacional e o protagonismo que se pretendeu conceder à ação comunicacional, sobressaindo-se e substituindo o que anteriormente foi definido como “promoção”.

Porém, outra “possível tentativa de definição pode basear-se no processo de troca de bens em uma economia orientada para a produção” (ibid.). Todavia, também pertinente é avaliar que

O marketing é uma atividade dedicada à concepção de um sistema eficiente (em termos de uso de recursos) e correto (em termos de distribuição de produtos a todas as partes interessadas), sistema esse que dirigirá o fluxo de produtos e serviços de uma economia, dos produtores para os consumidores, e atingirá os objetivos visados pela sociedade (ibid.).

Ao pensar a atividade como parte da atuação de uma empresa no mercado, já é construída a imagem sistêmica de trocas e uma presunção de que as mesmas se constituem em fatores capazes de alcançar anseios da sociedade. Ou seja, estariam sedimentadas na coletividade ambições relacionadas à mercadoria, numa visão mais ampla que articula também serviços, e pode-se relacionar o próprio processo de troca como também pertencente a essas aspirações da sociedade capitalista.

Outras formas de determinar a atividade mercadológica empresarial aferem semânticas distintas. Em uma delas, o marketing é deliberado como “um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através de trocas de produtos e valores” (KOTLER, 1998, p. 8). Ou mesmo, mais especificamente pensando o conceito predecessor de B2B, conhecido como “marketing industrial”, sob a perspectiva já delimitada da atividade mercantil entre empresas. A saber,

Marketing Industrial: consiste em mecanismos mercadológicos, concebidos a partir dos conceitos de marketing, orientados para a integração dos esforços comerciais quando o objeto de troca significa a sobrevivência e a continuidade, com lucro, de empresas ou instituições clientes (MOREIRA, 1989, p. 50).

Aqui não se pretende julgar a validade da definição hoje, mas sim enfatizar sua existência e amplitude, a partir de autores reconhecidos, como referências da disciplina. Sendo assim, recupera-se uma vez mais a ideia dessa análise, apontada previamente, através da visão econômico-social de Durkheim e Weber, identificando a atividade da “troca” como cordata na construção dos inter-relacionamentos institucionais constitutivos do sistema social, por conseguinte nessa apreciação, edificando uma posição de destaque para a comunicação corporativa, como elemento inerente das relações institucionais.

A própria divisão do trabalho, aliada à especialização de tarefas e profissões inseridas no processo de produção da mercadoria, cria um sistema que privilegia o que se denomina atualmente como B2B, registradas na trajetória da matéria-prima desde sua extração até o respectivo consumo, percorrendo o que se conhece como os três setores ou subsistemas do sistema econômico. Nos setores primário, secundário e terciário são encontradas as demandas por trocas mútuas, gerando a base da atividade econômica e das cadeias produtivas, cujas transferências de matéria e serviços marcam os cenários de atuação de seus canais de comercialização e de comunicação, estabelecendo as negociações e interações de parte considerável de sua “solidariedade orgânica” (DURKHEIM, 2016, p. 141).

Esquema genérico da cadeia de suprimentos através dos setores da economia

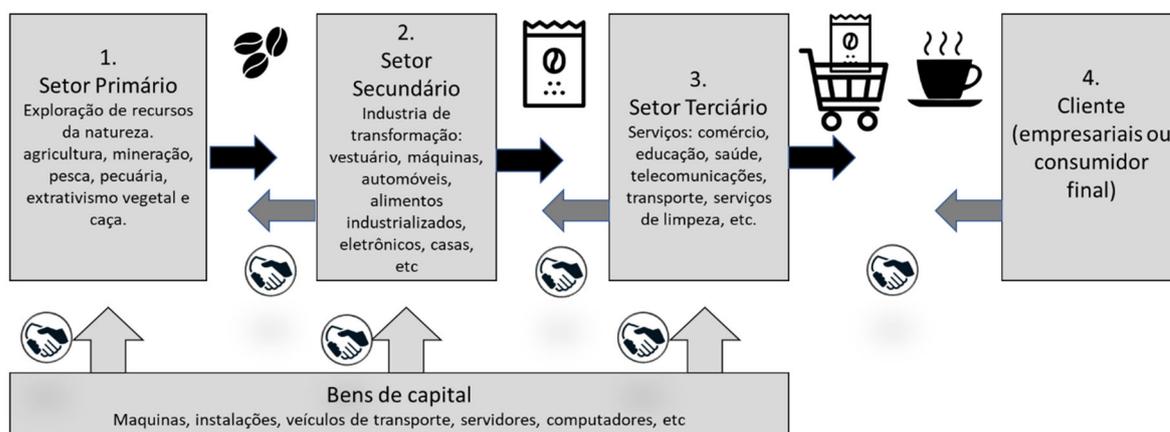


Figura 1 – Cadeia de Suprimentos – 3 setores da economia
Fonte: O autor (2019).

Através do esquema acima, apresentado na Figura 1, verifica-se a existência de combinações em escala horizontal entre empresas de diferentes setores da economia. As setas na cor preta, posicionando a ação da esquerda para a direita, representam o fluxo das ofertas, sejam as mesmas mercadorias ou serviços, desde a extração de sua matéria prima na natureza (1) até sua comercialização final (3) já transformada e beneficiada pela indústria (2); o retorno das setas na cor cinza, simulam o retorno financeiro dos compradores aos fornecedores. Enfatiza-se que existem cadeias nas quais nem todos os setores estão presentes, ou até mesmo pode-se adicionar outros níveis, como por exemplo as diferentes formas de atuação dos chamados atacadistas e dos varejistas atuantes no setor terciário. Abaixo, no esquema proposto, estão os bens de capital necessários a qualquer instituição empresarial. Todas as setas da Figura 1, estejam elas em posição horizontal ou vertical, marcam pontos de contato e de comunicação, relacionados à ação da troca de valores interempresariais.

O exemplo representado na Figura 1 utiliza a cadeia resumida do café para ilustrar o fluxo desde o produtor até o consumidor. Nas ilustrações pretende-se demonstrar o café desde sua forma “in natura” do setor agrícola até o seu consumo, por exemplo, nas redes de varejo supermercadistas ou mesmo em cafeterias. Interessante projetar que, para um produtor rural a cadeia se altera, uma vez que para essa instituição existem diversos elementos que são precedentes ao plantio da lavoura, como os insumos e adubos, aquisição de maquinário, uso de aparelhos de irrigação, etc. Ou seja, a análise do mercado em sua forma de conectar as diversas cadeias de fornecimento ganha uma visão sistêmica, como aquela introduzida na primeira seção deste capítulo. Interessante apontar que, para cada compra do consumidor final representada na extremidade direita da figura (B2C), existem “n” possibilidades de trocas comerciais e comunicacionais realizadas previamente, no chamado mercado B2B.

O próprio termo “marketing” procura dar significado à ação de uma instituição no mercado; é como se procurasse, numa só palavra, demonstrar a continuidade de sua atuação, a partir do uso do substantivo “mercado” (market) como um verbo em sua conjugação no gerúndio – denotando algo que está ocorrendo. Nas relações empresariais edificadas sob as condições do marketing industrial (B2B), alteram-se os níveis de uso dos instrumentos comunicacionais, prevalecendo aqueles que aderem mais aos objetivos mercantis estabelecidos. O composto mercadológico

difere-se, assim, significativamente nas relações interpresariais daquelas entre empresas, marcas e consumidores.

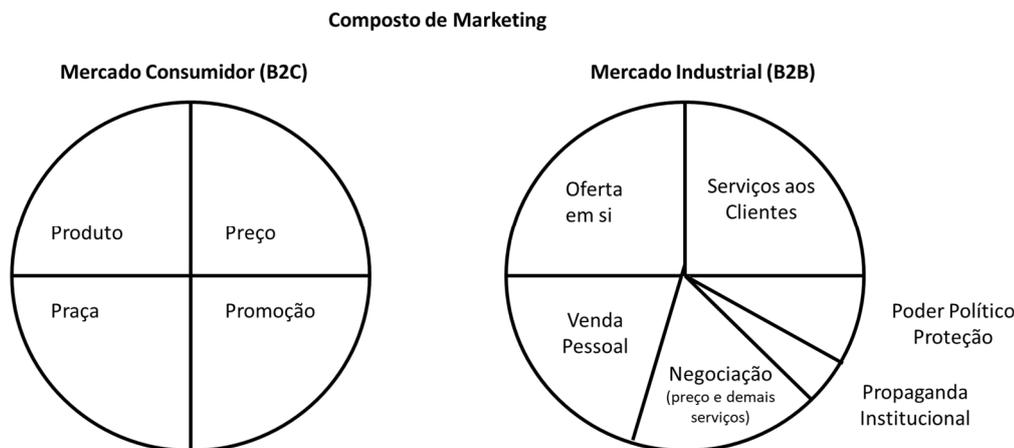


Figura 2 – Composto de marketing B2C - B2B
 Fonte: Adaptado do livro Marketing Industrial (MOREIRA, 1989, p. 57).

As composições gráficas apresentadas acima procuram representar as diferentes abordagens sistêmicas do composto mercadológico. Dessa forma, pode-se propor uma transferência de atividades de um modelo para outro, no qual os substantivos dão lugar a determinadas ações humanas. Algumas alterações são representativas, como o “produto” que dá lugar ao que foi denominado “oferta em si”, bem como o “preço”, que aqui abre espaço para que a ação de “negociação” de valores da troca ganhe destaque, adicionada à “venda pessoal”.

Porém, outros atributos conferem necessidade de gerenciamento pelas corporações, dentre eles estão elencados mais dois “Ps” – “opinião pública” e “poder político” (KOTLER, 1998, p. 586). Ou seja, as empresas atuantes no mercado detêm-se na tarefa de lidar com a reputação, seja esta para com a sociedade diretamente, administrando sua imagem, ou mesmo junto às instituições governamentais. Em ambos os casos a empresa atua na sociedade e para a manutenção de sua legitimidade na mesma, interagindo e buscando seu espaço, como uma instituição aceitável não somente para seus fornecedores e clientes, mas por uma chancela referendada nas crenças sociais que a circundam.

O alvo da comunicação industrial tem tal especificidade que os instrumentos tradicionais da Propaganda e Promoção de Vendas não conseguem fazer com que as mensagens garantam o nível de eficácia que atingem nos mercados de consumo (MOREIRA, 1989, p. 197).

Ainda que hoje não se fale mais em comunicação industrial ou mesmo empresarial, mas sim em comunicação organizacional (CARDOSO, 2006), os pressupostos apontados por Moreira continuam válidos. São muito particulares as formas de estabelecimento das trocas mercantis interempresariais. Antecessoras às mesmas está a *troca comunicacional, cujos indivíduos desempenham papel protagonista* (c.f. SOBRAL et. al, 2012), *constituindo-se em intermediários funcionais, na busca de sua perpetuação, ou seja, na busca do estabelecimento de relações benéficas para as partes*, com o objetivo de evitar o que Weber chamou de “regateios” constantes. É o que sugere uma ampla pesquisa realizada em 2012, com 683 negociadores brasileiros de 22 Estados:

A natureza da atividade negocial está relacionada com a forma como os indivíduos percebem o processo negocial. A maioria dos executivos brasileiros (70%) declara que aborda as negociações como um processo colaborativo e de partilha, no qual ambas as partes podem ganhar algo. Apenas 30% dos respondentes afirmaram que vêem a negociação como uma competição, um confronto onde uma das partes ganha e a outra perde. No entanto, quando questionados se a sua atitude principal era de barganha (troca de concessões entre as partes) ou de integração (resolução conjunta de problemas), mostraram alguma ambiguidade, dividindo-se entre estas duas posturas negociais (50% para cada uma). Corroborando este resultado, os participantes também se dividiram quanto ao objetivo principal de uma negociação: 46% declaram que um contrato assinado é o principal propósito de uma negociação empresarial, enquanto que 54% defendem que uma negociação deve focar, em primeiro lugar, a construção de um bom relacionamento entre as partes (ibid., p. 89).

Nos ambientes negociais B2B existem menos compradores (da oferta) de uma empresa proponente, todavia, os mesmos apresentam oportunidades de um volume elevado de compras (por transação). Outro ponto a ser destacado refere-se ao número elevado de indivíduos envolvidos no processo de negociação, principalmente pelo lado das instituições adquirentes, e essa pluralidade incorpora a incidência de muitas influências sobre o processo de compras corporativas.

As negociações são realizadas por profissionais especializados, imprimindo um nível de exigência elevado quanto ao atendimento de especificações dos produtos e serviços, como impactos para aqueles envolvidos de lado a lado. Com isso, caracteriza-se um processo sistêmico mais formal, com tendência a múltiplos contatos (interações) durante a negociação. A incidência de riscos diversos solicita a sobreposição de supostos *critérios de compras comumente baseados na razão e pouco relacionados à emoção*.

A intenção de continuidade das relações de troca entre instituições econômicas, bem como em sua consolidação, estabelece os espaços para a inserção do apreço mútuo de Weber (2015, p. 420) dentre atributos tão racionais. Deve-se, ainda, analisar que em relações comerciais nas quais os citados riscos ameaçam o equilíbrio em uma das partes, proeminentemente a compradora, exigem o surgimento do *fator confiabilidade*. Outra vez, observam-se os dados da supracitada pesquisa realizada em 2012 com 683 negociadores brasileiros:

Numa cultura onde predominam os valores coletivistas, como a sociedade brasileira, os resultados sobre o papel do indivíduo no processo de negociação parecem não surpreender. De fato, os executivos responderam que um negociador deve estar subordinado aos interesses do grupo com quem partilha as responsabilidades (67%) e que as decisões devem ser tomadas por consenso ou maioria (67%). Ou seja, os negociadores brasileiros sentem que o grupo e as relações entre os seus membros são mais importantes que as aspirações individuais [ao modo do ideário durkheimiano]. A aversão ao risco – outra característica da cultura brasileira –, também pode influenciar este resultado da pesquisa, considerando que decisões e responsabilidades compartilhadas tendem a diminuir riscos, pela multiplicidade de perspectivas e de informações que oferecem no processo de negociação (SOBRAL et. al, 2012, p. 90).

Os riscos podem estar relacionados à operação da instituição, porém vão muito além, extrapolando a fronteira do organizacional para atingir o individual. Os *riscos implantam características bastante humanas na construção das relações interempresariais*, uma vez que abordam um conjunto de valores subjetivos que, em maior ou menor escala, estão presentes durante uma negociação consultiva, e não são integralmente mensuráveis ou previsíveis nas instâncias regulatórias e comunicativas oficiais, sejam leis, contratos, relatórios de sustentabilidade ou outros dispositivos aparentemente “objetivos”. É o que se vê a seguir.

2.4 Comunicação e Vendas B2B

A ação de vendas e do indivíduo como mídia, no sentido de meio comunicacional, traz um convite à reflexão sobre o papel autêntico das equipes de vendas inseridas no segmento B2B. A importância dessa posição humana dentro do processo comunicacional organizacional, em particular do empresarial, pode ainda ser

aferida dentro da visão sistêmica organizacional, a partir da análise de Rensis Likert, que

[...] sugere que a organização pode ser vista como um sistema de interligação de grupos. Sugere, ainda, que os grupos são ligados por indivíduos em posições-chave, que pertencem ao mesmo tempo a dois ou mais grupos. Da mesma forma, a organização relaciona-se com o seu ambiente através desses indivíduos que desempenham o papel de elos de ligação (MOTTA, 1971).

Likert (1971, p. 138) insere os indivíduos como “elos de ligação” dentro das organizações. Essa função tem como tarefa estabelecer uma superposição de grupos no intuito de que sejam mais sinérgicos, eliminando-se as fronteiras que possam apartá-los e, assim, requerer maior dispêndio de energia na tentativa de manter seu fluxo funcional o mais eficiente possível.

Assim se pode projetar também a função de elo de ligação interinstitucional. Aqueles profissionais responsáveis por trocas entre instituições, os vendedores, têm sua performance periodicamente medida por indicadores alheios ao seu papel de mediador comunicacional, isto é, de ponto de contato entre sistemas empresariais. Nessa linha, os profissionais de compras e vendas performam como “fronteiras de sistema” (KATZ; KAHN, 1970, p. 79), atuando nas barreiras entre o seu sistema e o meio, composto por vários outros subsistemas e sistemas. O cumprimento de objetivos e metas estritamente numéricas são usualmente utilizados para avaliar a qualidade de seu trabalho. Todavia, a responsabilidade de difusão dos valores institucionais está também sob sua tutela, encravada em sua lista de atividades, *sem necessariamente constar como atributo de medição de sua performance*, entretanto, “quando o desafio é relativo a bens industriais, a comunicação fica por conta da venda pessoal, do trabalho [...] de um profundo entendedor das qualidades do bem, conhecedor do cliente em questão e do que ele precisa” (ibid.).

A concepção e simples existência de uma empresa atuante no segmento B2B não lhe confere qualquer reconhecimento por parte daqueles com os quais a mesma pretende estabelecer relacionamento mercantil. Diferentemente das marcas pertencentes às empresas posicionadas no mercado B2C, que investem em campanhas publicitárias de alta cobertura para comunicar o valor de sua oferta para seu público (como visto na composição do composto de marketing apresentado na Figura 2), as instituições B2B, inseridas nas cadeias de fornecimento de outras

empresas, utilizam a comunicação interpessoal como instrumento de difusão de sua mensagem:

A confiança assume-se como um elemento fundamental da dinâmica interpessoal na relação entre as partes. No que concerne à confiança interpessoal, 71% dos negociadores brasileiros declaram que iniciam a negociação com um espírito de abertura, confiando na sua contraparte negocial. O dado é surpreendente e pode ser compreendido à luz da ambigüidade dos comportamentos na «casa» e na «rua» (DAMATTA, 1997), que diferencia os tratamentos que os brasileiros destinam aos indivíduos que fazem ou não fazem parte das suas redes sociais. Isso significa que os *negociadores brasileiros confiam nos negociadores que consideram pertencer ao seu círculo social*, o que é o caso da maioria das negociações empresariais, uma vez que se desenvolvem num contexto de continuidade das relações (SOBRAL et al., 2012, p. 92, grifos nossos).

Não é incomum que na modalidade de relação mercantil interempresarial o primeiro contato de uma empresa com outra que pretende iniciar uma relação de troca seja por *intermediação humana*. Para que possa “ser convidada a apresentar um orçamento que vise a uma ordem de fornecimento, é preciso que seja apresentado(a) ao cliente através de indicações diretas ou indiretas de outras empresas ou executivos que sejam respeitados” (KATZ; KAHN, 1970, p. 197). Aqui aparece o fator reputação como prerrogativa inicial para o estabelecimento da relação. Pressupõe-se que esse reconhecimento deve abranger, como dito, tanto a instituição quanto o meio do qual se utiliza para estabelecer a comunicação – o indivíduo.

Como separar a comunicação centrada no indivíduo de sua ação? Esse *media humano* deve estabelecer a virtude institucional que representa; trata-se, portanto, de um meio: “Comprometendo-se com propósitos *versus* objetivos, incluindo abordagens tecnológicas ligadas a outras subjetivas, subordinadas às primeiras, é condição *sine que non*⁵ do Marketing Industrial a legitimidade do bem genérico e de quem vende” (MOREIRA, 1989, p. 60).

Para Romeo (2017, p. 86) o vendedor deve ter boa comunicação, porém em sua forma de ação, examinada no segmento B2B, faz-se pertinente ampliar essa visão, uma vez que não é somente sua capacidade de “saber ouvir” (Ibid., p. 87) ou mesmo de obter respostas através do correto uso de “perguntas abertas” ou fechadas (Ibid., p. 90). Além das perguntas e da aptidão para direcionar respostas aos seus interesses mercantis, deve-se entender o fato de que no *segmento B2B o vendedor*,

⁵ *Si ne qua non* - Significa “condição sem a qual não” é usada para indicar uma circunstância indispensável para a causa, validade ou concretização de uma ação ou objetivo.

em alguma medida, é a própria comunicação institucional. Não é a única, mas é sim um *corpus* inseparável à corporação. Um elemento amalgamado ao sistema empresarial. A supracitada legitimidade está ali, no indivíduo, conquistada pela sua vivência social aderente ou não à instituição que ora representa. Esse atributo anexa-se ao humano, perfazendo um todo intrínseco, um conjunto imaterial desejado pelo capital, composto por seus saberes (GORZ, 2005) e pelo acúmulo de capital social para representá-lo junto às instituições associadas em trocas mercantis.

2.5 O Imaterial nos Negócios B2B

Abordar o conceito do “Imaterial” (GORZ, 2005) enredado pelas trocas entre instituições sociais mercantis, convoca-nos ao menos a repassar uma ponderação antagônica de André Gorz (ibid.) ao que Durkheim considerou como “solidariedade orgânica”, uma vez que, na avaliação do segundo, preponderou certa negação a uma suposta coesão social advinda das relações de mercado, principalmente a partir da relação trabalho/capital. André Gorz, em sua análise sobre o trabalho, critica de alguma forma essa ideia, através do que classificou como o “mito do elo social” (ibid.), em que ao invés de se considerar a intenção do indivíduo em se associar a grupos, inclusive associações mercantis, numa atratividade construída por desejo de vínculo a causas coletivas e, uma conseqüente proteção (DURKHEIM, 2016, p. 26), traz a reflexão sobre fatores práticos que requerem o envolvimento do indivíduo ao trabalho e, conseqüentemente, ao social, por sua função objetiva, conferindo ao mesmo “o sentimento de ser útil independentemente de sua intenção” (GORZ, 2004, p. 67).

Em sua proposta, Gorz (ibid.) posiciona a relação entre o indivíduo e seu trabalho como uma atividade comprobatória de seu valor na sociedade capitalista, uma vez que na inexistência de uma atividade profissional, o mesmo perde contato com o privilégio do emprego e se insere dentro de um grupo social inferiormente enquadrado. Para Gorz, essa condição estabelece-se preponderantemente pela atuação do capital e de seus agentes, na construção de um ambiente onde a oportunidade do trabalho aparece como um desejo de inserção social ao indivíduo. Aqui encontra-se aplicação do conceito da “coisa” social de Durkheim, na medida em

que a sociedade, através do capital como instituição social, exerce ação coercitiva sobre a pessoa, atribuindo-lhe a possibilidade de fluência na sociedade a partir das regras da submissão ao trabalho como condição ímpar de sua aceitação social.

Não é objeto desse exame um aprofundamento nas questões de análise das relações entre força de trabalho e capital, afinal, esta é uma dissertação de Comunicação, e não de Ciências Sociais ou Economia; porém, ao abordar a função do indivíduo nas organizações, com elenco de autores com visão adversa a respeito das relações sociais a partir da atividade econômica, faz-se pertinente clarificar que seus conceitos estão aqui apropriados sobre tópico específico da relação entre instituições atuantes na sociedade, e sua consequente interatividade comunicacional.

Em sua crítica, Gorz trabalhou sobre a relação do capital financeiro e do capital humano, sendo esse último alterado em sua essência num cenário corporativo pós-fordista, no qual as capacidades humanas desejáveis ao capital financeiro vão muito além do seu “trabalho abstrato, simples”, uma vez que passaram a ser valorizados os “trabalhos complexos”, dependentes da aptidão cognitiva (GORZ, 2005).

Diferente do capital humano, o capital do conhecimento não é novo. A utilização proveitosa do conhecimento em forma de capital é tão antiga quanto o capitalismo industrial. Esse aproveitamento até agora consegue ser bem-sucedido sobretudo através da mobilização de um saber ‘morto’, objetivado em máquinas, instalações e processos.

Todavia, hoje a capitalização do conhecimento se detém em uma nova fronteira. Todo conhecimento passível de formalização pode ser abstraído de seu suporte material e humano, multiplicado quase sem custos na forma de software e utilizado imediatamente em máquinas que seguem um padrão universal” (Ibid., p. 10).

Sob o conceito do imaterial sobreposto às formas contemporâneas do trabalho, as aptidões da intelectualidade surgem como novos ativos pessoais, porém não exatamente como formas de sublimar uma intelectualidade ao capital, mas sim como pura verificação de que as instituições passam a identificar como objeto de aquisição as aptidões mais relacionadas a lidar com aquilo que Weber e Durkheim trataram como as interações associativas.

[...] quando as capacidades comunicacionais, relacionais, cooperativas, criativas passam a fazer parte da força de trabalho, estas capacidades que implicam a autonomia do sujeito, não podem por essência ser *comandadas*.

Elas existirão e serão desenvolvidas não *sob ordens*, mas em virtude de iniciativas vindas do sujeito (GORZ, 2004, p. 53).

Dentro desse cenário, nota-se que as competências requeridas ao exercício da atividade profissional, pelas instituições empresariais, ficam *ênfatizadas na capacidade de interação do indivíduo com seu entorno*. Ou seja, impregna-se às relações interempresariais também os atributos da interatividade pessoal. De fato, Gorz procura enfatizar que toda essa imaterialidade requerida ao profissional contemporâneo, numa abordagem de alteração no valor do capital humano, provém da objetividade do capital em moldar um cenário de manutenção de sua posição dominadora, ou seja, favorável a ele e no qual o indivíduo deve entender que está cada vez mais independente, desestruturando a relação de trabalho anteriormente estável, na qual existia um vínculo mais denso entre profissão e finalidade. “Para o capital, a dominação das forças do trabalho sempre foi a condição de sua utilização. De seu ponto de vista, vale mais renunciar a tirar proveito de certas externalidades potenciais, do que renunciar a dominá-las” (GORZ, 2005, p. 61).

Ainda assim, para nossa análise, aproveita-se a inserção dos atributos, a exemplo das “capacidades comunicacionais, relacionais e cooperativas” tomadas como prerrogativas requisitadas para as funções da contemporaneidade. O acúmulo de atributos individuais solicitados para a atividade profissional não é mais exclusivamente aquele saber técnico da profissão, mais sim e muito mais valorado, “o conhecimento se tornou a principal força produtiva, e que, conseqüentemente, os produtos da atividade social não são mais, principalmente, produtos do trabalho cristalizado, mas sim do conhecimento cristalizado” (ibid., p. 29).

Para as relações de trabalho da atualidade, não é mais possível mensurar e remunerar o trabalho em unidades abstratas simples, pois é produto de uma soma de capacidades cognitivas humanas, trazendo impactos também para a quantificação de valor da própria mercadoria. Amplia-se ainda a importância do conhecimento humano ao conceituá-lo como “saberes”. Esses são desenvolvidos durante a vida do indivíduo, são parte de suas vivências, experiências e interatividades pessoais.

Os saberes são parte integrante do patrimônio cultural, são competências comuns da vida cotidiana. É sobre essa base das competências comuns que se constroem as competências profissionais certificadas, que são produzidas em vista das trocas comerciais de serviços (GORZ, 2004, p. 67).

O capital agora vem a valorizar os saberes que se constituem a partir das práticas nem sempre formalizáveis, inerentes às regras não escritas, porém sabidas, as quais se desenvolvem através dos costumes. Uma vez incorporado aos ativos humanos adquiridos pelas empresas, em forma de produção, “o serviço profissional conserva a marca da pessoa que o exerce” (GORZ, 2005, p. 32), e a atividade produzida passa a compor, juntamente com o indivíduo, a “produção de si”, conferindo ao “carácter incomparavelmente pessoal um valor intrínseco que prevalece sobre seu valor de troca normal” (ibid., p. 33).

Ou seja, as interações entre instituições, como parte própria à constituição social trabalhada por Durkheim, passam a incorporar deliberadamente outra forma de valor, uma vez que a partir da relação proposta por Gorz, *a própria socialização do indivíduo vem a compor propriedades humano-profissionais disputadas pelas empresas*. Em especial para as relações entre instituições mercantis, nas quais o indivíduo se configura em meio comunicacional, almeja-se adquirir parte desse capital humano, mais especificamente, também, de seu capital social (BOURDIEU, 2007).

Ao tentar se apropriar do conhecimento, dos “saberes” inerentes à atividade social do indivíduo para fins mercantis, o sistema capitalista o utiliza como forma de reduzir os custos, ou ainda de se gastar menos esforço para a importação e exportação de energia, pensando-se na perspectiva sistêmica adotada neste trabalho, uma vez que

[...] o conhecimento deve economizar mais trabalho do que originalmente custou, deve submeter ao seu controle a utilização que dele é feita; e enfim, deve-se tornar a propriedade exclusiva da firma que o valoriza, incorporando-o nas mercadorias que com ele se produzem (GORZ, 2005, p. 31).

Nas relações empresariais B2B, verifica-se ambiente propício para a adesão a essa realidade, na qual o capital social acumulado pelo indivíduo é incorporado ao valor da oferta, ou mesmo ele é o meio de comunicação sem o qual a própria existência da oferta se extingue. Atributos pertencentes à capacidade de se relacionar com o entorno, mais especificamente com as outras instituições, com os clientes, para a construção e manutenção de relacionamentos, estão ligadas às pessoas. Ou seja, nota-se na evolução pessoal do indivíduo na própria sociedade o molde daqueles a serem valorizados para representar as instituições nas ações de troca, as quais tomam parte na construção da própria sociedade. Alguns aqui podem aferir que as

negociações B2B são demasiadamente particulares, cada qual dentro de um microssistema social, dentro de uma cadeia de fornecimento específica, e que assim sendo não se devem atribuir às mesmas tanta projeção em sua fatia de participação na composição das relações sociais. Porém, inserindo-as numa sociedade de trocas, fundamentadas no contexto capitalista, e sendo parte majoritária na atividade econômica, se tornam representativas.

2.6 Conhecimentos digitais

A abordagem proposta por Gorz (2005) e discutida na seção anterior, na qual o capital objetiva a absorção dos saberes humanos, contrapõe, aproximadamente cinquenta anos mais tarde, a observação de que a organização contrata intencionalmente apenas “uma fatia psicológica da pessoa e, no entanto, não é nessa base que as pessoas são recrutadas” (KATZ; KAHN, 1970, p. 68), uma vez que “quer queira, quer não, a organização traz para dentro de suas fronteiras a pessoa completa”. Toda essa atenção conferida pelas instituições à capacidade cognitiva humana, como atributo a ser contratado sob maior valorização, se altera na medida em que os programas de computador se tornam capazes de armazená-la. “Sua elaboração e sua transcrição em linguagem binária, digital, tem um custo frequentemente elevado, porém os programas podem ser reproduzidos em número praticamente ilimitado, e a um custo desprezível” (GORZ, 2005, p. 35). A atividade de troca comercial B2B carece, como visto anteriormente, em grande escala da ação humana.

De certo que o ferramental tecnológico ajudou a impulsionar a difusão comunicacional, desde a prensa de Gutenberg, no século XV, até os dispositivos digitais móveis digitais mais avançados que se conhecem hoje (SANTAELLA, 2013). A intenção de disponibilizar a comunicação de forma ostensiva, que estimula os altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento dos maiores fabricantes de dispositivos de comunicação móvel e de tecnologia do mundo, não é casual. Os computadores são utilizados como meio de produção, bem como na mediação das relações sociais

da atualidade. “Os meios de comunicação como meios de produção” (WILLIAMS, 2011). Nessa observação, os meios de comunicação

[...] não são apenas formas, mas meios de produção, uma vez que a comunicação e os seus meios materiais são intrínsecos a todas as formas distintamente humanas de trabalho e de organização social, constituindo-se assim em elementos indispensáveis tanto para as forças produtivas quanto para as relações sociais de produção (WILLIAMS, 2011, p. 69).

O trabalho organizacional de produção é processual, e processo é uma palavra relacionada a uma sequência de atividades, desmembradas por funções e departamentos, com objetivo de produzir determinado resultado. Seria, talvez, a máxima capacidade comunicacional que se pode obter, o meio de produção mais eficaz para os negócios. Os meios de comunicação corporativa, no ambiente de negócios B2B, fazem uso preponderante dos indivíduos na difusão de seus valores.

Uma vez enquadrada a força de vendas entre os dispositivos promocionais empresariais (McCARTHY, 1976), é admissível posicionar o indivíduo como pertencente aos meios de comunicação corporativa e, consecutivamente, entre seus meios de produção (WILLIAMS, 2011), numa associação sinérgica entre os, então, dispositivos comunicacionais humanos e digitais, “não humanos”, como extensões da amplitude de cobertura, do encurtamento de tempo e espaço entre fornecedores e seus potenciais clientes.

Estão em debate, logo, os meios sob os quais os processos produtivos estão estruturados atualmente, sendo apropriados pela capacidade de armazenamento e difusão da informação incorporada aos sistemas e computadores corporativos conectados por redes digitais. Comunicação como meio de produção, processo como modo de obtenção de resultados, tecnologia como transformação da capacidade operacional humana estão entre os elementos que compõe, agora, o cenário de ambientação dos profissionais de negócios empresariais, assim como os atributos humanos.

Para Williams (2011) existem três tipos de uso ou de transformação comunicacional, “(i) amplificador, (ii) durável (armazenamento); e (iii) alternativo”. Ainda segundo o mesmo autor (ibid.), “a fala, com exceção do caso específico e importante da transmissão oral pela repetição (convencional), ganhou durabilidade apenas após a invenção do gravador de som”. Entretanto, seria talvez a “fala” do

profissional de negócios o seu meio de produção, objeto de desejo do capital na relação com o seu processo de atuação e a consecutiva obtenção de resultados (financeiros). Contudo, a possibilidade de “gravar” emoldura o quadro estrutural da apropriação também de sua capacidade de relacionar-se, inserindo-se como instrumento de assimilação do seu capital social, imaterial (GORZ, 2005), do histórico construído no decorrer de sua jornada profissional.

Para Gorz (2005, p. 9) “a ampla admissão do conhecimento como a principal força produtiva provocou uma mudança que compromete a validade das categorias econômicas chave e indica a necessidade de estabelecimento de uma outra economia”. Gorz (ibid.) analisa propriedades que se consolidam cada vez mais como determinantes da atividade profissional humana e como estas são modificadas pelos dispositivos maquínicos presentes, agentes de uma transformação que o aparato digital dissemina na sociedade como um todo e nos subsistemas empresariais em particular. O citado autor acrescenta que “a informatização revalorizou as formas de saber que não são substituíveis, que não são formalizáveis: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação” (ibid.). Este tipo de competência é uma das bases dos processos negociais mercantis:

[...] é indiscutível que a interação entre seres humanos envolve sempre a construção de percepções sobre o outro que podem influenciar (e, em muitas situações, de forma decisiva) o resultado dessa interação. Num processo negocial, dependendo do grau de complexidade da negociação, as características individuais podem ser determinantes na construção de percepções que favoreçam ou desfavoreçam o desenvolvimento positivo da interação das partes envolvidas. Se a negociação for presencial, como de fato acontece na maioria dos casos, o perfil individual, social e psicológico dos negociadores ganha uma relevância reforçada que não deve ser negligenciada (ALMEIDA, 2005, p. 10).

Contudo, deve se ponderar o seguinte: hoje, os trabalhadores executam tarefas delineadas por programas de computador específicos para cada função que, em grande parte das vezes, ao serem finalizadas, serão compartilhadas com outros indivíduos através de e-mail corporativo (correio eletrônico) e inseridas nos servidores das corporações para as quais se trabalha. Os computadores de mesa e portáteis tornaram-se bens de capital de uso massivo nos escritórios, bens que um candidato a emprego deve previamente conhecer e saber manejar, uma vez que toda sua produção será executada ali. Sob essa realidade, é alterada a relação entre os indivíduos, cujo contato passa a ser mediado, monitorado e muitas vezes armazenado

por tecnologias de controle inteligentes; também e por consequência muda-se o relacionamento entre os indivíduos e os subsistemas corporativos, pois aquilo onde as máquinas, mesmo “inteligentes”, não conseguem se humanizar, aquilo que apenas os indivíduos conseguem fazer, passa a ter valor inestimável.

Nós atravessamos um período em que coexistem muitos modos de produção. O capitalismo moderno, centrado sobre a valorização de grandes massas de capital fixo material, é cada vez mais rapidamente substituído por um capitalismo pós-moderno centrado na valorização de um capital dito imaterial, qualificado também de “capital humano”, “capital conhecimento” ou “capital inteligência”. Essa mutação se faz acompanhar de novas metamorfoses do trabalho. O trabalho abstrato simples, que desde Adam Smith, era considerado como fonte de valor, é agora substituído por trabalho complexo [...] por trabalho dito imaterial [...] (GORZ, 2005, p. 15).

Neste cenário sobressai-se, também é de se comentar, o “componente comportamental” relacionado à motivação do colaborador para permanecer na empresa. O que antes era exigido em forma de força produtiva quantificável em unidades produzidas e tempo de trabalho perde espaço para o pleito patronal por uma devoção do trabalhador à empresa, ao cumprimento de seus objetivos financeiros, para seu comprometimento com uma “causa” corporativa, da qual se será porta voz. Retornando-se à criação objetiva de um ambiente favorável à preponderância de um desejo do vínculo profissional como referendo social (DURKHEIM, 2016).

Assim, a mercadoria não é mais composta apenas de tempo de trabalho para sua produção, mas por uma soma de saberes, de trocas comunicacionais, e da aderência dos colaboradores a uma causa corporativa. Toda essa imaterialidade irá estruturar a proposta de valor dos bens hoje produzidos.

A heterogeneidade das atividades de trabalho ditas ‘cognitivas’, dos produtos imateriais que elas criam e das capacidades e saberes que elas implicam, torna imensuráveis tanto o valor das forças de trabalho quanto o de seus produtos. As escalas de avaliação do trabalho se tornam um tecido de contradições. A impossibilidade de padronizar e estandardizar todos os parâmetros das prestações demandadas se traduz em vãs tentativas para quantificar sua dimensão qualitativa, e pela definição de normas de rendimento calculadas quase por segundo, que não dão conta da qualidade ‘comunicacional’ do serviço exigido por outrem (GORZ, 2005, p. 29).

A valer, nessa análise procura-se apresentar uma abordagem que enfatize, precisamente, *os atributos comunicacionais inseridos nas relações entre corporações, em especial na mediação humana e nas novas extensões digitais “não humanas” proporcionadas pelos dispositivos digitais móveis hoje inerentes ao processo das*

relações de negócios empresariais, posicionando a empresa como um subsistema social mais abrangente do que simplesmente uma fabricante de bens ou uma prestadora de serviços, em sua concepção objetiva, ao inseri-la no sistema social como uma das instituições que o edificam.

Empresas têm ideologia composta de missão, visão e valores definidos, que deveriam ser perseguidos diariamente por seus mais altos executivos, assim como por todos os seus porta-vozes, por seus canais de comunicação humanos e não-humanos, dentre eles, os vendedores de instituições inseridas nas cadeias negociais corporativas. Deve-se procurar ou reconhecer um papel mais amplo, como mediadores, como meios processuais e comunicacionais das trocas de valores que gerenciam no seu trabalho diário à frente de seus negócios.

As empresas estão entre os subsistemas sociais que compõe o conjunto responsável por moldar os Estados-nação dos países capitalistas, e os seres humanos, por sua vez, fazem parte dessa composição subsistêmica. São eles, os indivíduos, cujas competências imateriais crescem constantemente em relevância, que tornam as empresas instituições sociais reais. Ao representar uma empresa ou uma marca, seus colaboradores reforçam sua existência admissível para a sociedade.

Como se verifica na abordagem aqui proposta, as instituições empresariais existem a partir da elaboração e promulgação de seu contrato com a sociedade, porém, é no exercício de sua atividade mercantil que são encontradas as interligações sistêmicas, exploradas por Katz e Kahn (1970), que devem preservar a objetivação de seu valor para o meio no qual se inserem. Os indivíduos engendrados nas hierarquias dos departamentos comerciais corporativos, especialmente do segmento B2B, devem ater-se à responsabilidade inerente ao exercício da função que lhes concede suas posições de fala seletas e representativas de toda uma massa de colegas colaboradores das instituições que lhes confere tal posição.

O indivíduo como o “elo” (LIKERT, 1971) sistêmico institucional deve atuar de forma responsável, quando é vista a atividade mercantil como uma das “ações sociais” (WEBER, 2015) constitutivas da sociedade e, conseqüentemente, como também mantenedores de uma busca por um equilíbrio longo prazo do sistema no qual estão envolvidos.

Por outro lado, esses mesmos indivíduos a quem se pretende realçar uma responsabilidade possivelmente camuflada dentre outras tantas formas de medição, especialmente em metas traduzidas em valores monetários, de curto prazo, devem

atentar-se ao risco da digitalização, do armazenamento e da disseminação em escalas globais de um capital imaterial, capital social extraído de sua histórica vivência humana, para dar lugar a um subproduto de seu trabalho, reduzindo o seu valor, produzindo um manual digital de saberes (GORZ, 2005) acumulado pelos softwares, os quais presentemente o Capital mais e mais lhes confere como e ferramentas essenciais ao exercício contemporâneo de sua função.

2.7 As Instituições, As Trocas, Os Negócios B2B, O Indivíduo e o Digital

Pode-se retornar ao ponto inicial desse exame com o questionamento sobre o papel das empresas na sociedade, especialmente nos países sob regime capitalista, na qual é cada vez mais abordada a incidência do “propósito” (KOTLER, 2017 et. al.) como chancela da relação entre indivíduo e trabalho e, mais especificamente ao campo de atuação mercadológica, também na relação dos consumidores com as marcas. Fica a inquirição sobre o entendimento da própria organização como uma instituição social pertencente a um sistema – o mercado, resultado dessas interações sociais (WEBER, 2015), e estas devem ter intrínsecas validações por parte do seu entrono, buscando auto atribuir-se um espaço admirável através da construção de relações solidárias (DURKHEIM, 2016).

As trocas mercantis do sistema devem abastecer as organizações com energia, para transformá-la e retroalimentar com outra energia o mesmo sistema. E que essa energia adquirida em *inputs* e trocada em *outputs* (KATZ; KAHN, 1970) não se trata apenas de uma atividade negocial, outrossim que suas trocas de energia em forma de produtos, serviços e valores são, concomitantemente, trocas comunicacionais.

O indivíduo, pois, perdura como um elo (LIKERT, 1971) na interface entre os subsistemas mercantis e destes com o sistema social, porém, surgem novas formas de apropriação de seu conhecimento e saberes pelo Capital (GORZ, 2005), a partir da digitalização das interações e relações, *possibilitando-se o registro, o armazenamento e a disseminação das competências humanas de compradores e*

vendedores corporativos. É deste cenário que se desenhou uma empiria, dedicada a confrontar as discussões propostas neste primeiro capítulo com a realidade de compradores e vendedores do segmento B2B.

A seguir, é apresentado o percurso metodológico, introduzindo os sujeitos de pesquisa, os dados obtidos por meio de entrevistas e a análise de tais dados. A recordar, é enunciado outra vez o problema de pesquisa, “qual é a relevância dos indivíduos nos processos negociais de comunicação B2B?”; na hipótese, “tais agentes, por agora, desempenham ainda um papel fundamental, mas têm seu capital imaterial progressivamente apropriado por agentes não-humanos”; e no objetivo geral: “conhecer como são percebidos os vendedores e compradores corporativos a respeito da relevância do seu capital imaterial em processos negociais B2B, como elos comunicativos”.

3 METODOLOGIA

Ir a campo para responder ao problema da pesquisa, sobre o qual não foi encontrada literatura específica (daí a opção em acionar tantas Áreas no capítulo anterior), e tendo por objetivo, ou por alvo científico (SANTAELLA, 2001, pp. 174-176), conhecer a percepção de vendedores e compradores corporativos sobre o papel de comunicadores/mídia que eles desempenham, promoveu uma especial atenção por parte do autor deste estudo. Por mais de vinte anos, como indicado na introdução, atuou profissionalmente em ambientes relacionados ao comunicacional e negocial dos subsistemas B2B, ocupando posições de gestão. Certamente, esta experiência aparece tanto na formulação da pergunta que orienta este mestrado, quanto na hipótese lançada. Esta proximidade derivada do histórico vivido, todavia, não resultou numa escolha por métodos como a pesquisa-ação ou a pesquisa participante, uma vez que essas “se caracterizam pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados no processo de pesquisa” (GIL, 2008, p. 31), no qual ambos vivenciam juntos a atividade empírica, examinada pelo pesquisador, e essa vivência caracteriza, então, a construção de respostas às hipóteses definida *a priori*. Como método de coleta de dados fez-se, na verdade, caminho contrário daquele verificado na citação acima, pois aqui, para conhecer os sujeitos, não se procurou tornar-se um deles (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 40 apud FONSECA, 2002), uma vez que por via inversa já se experimentou esse lugar por longo período de atividade profissional.

Neste sentido, a escolha metodológica realizada foi adotar uma abordagem qualitativa. Esta “lida com interpretações das realidades sociais” (BAUER; GARKELL; ALLUM, 2002, p. 23), na qual há espaço para “interpretações e análises [...] abertas ao questionamento, à mudança e a novas interpretações” (MARTINO, 2018, posição 463 de 6227). A preocupação com os “*significados* presentes nas ações humanas” (ibid., posição 1784 de 6227). A perspectiva qualitativa está, pois, compassada com o desejo de escutar compradores e vendedores corporativos sobre a face comunicacional de seu ofício, dando a eles a chance de construírem, por si mesmos, uma reflexão a respeito desse seu trabalho, entendimento este que pode, inclusive, negar as discussões desenvolvidas no “Capítulo 1”. Para Freitas et al. (2011, p. 7), a

[...] principal vantagem da abordagem qualitativa, em relação à quantitativa, refere-se à profundidade e à abrangência, ou seja, o ‘valor’ das evidências que podem ser obtidas e trianguladas por meio de múltiplas fontes, como entrevistas, observações, análise de documentos, permitindo ao pesquisador detalhes informais e relevantes dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo.

Na pesquisa qualitativa, não “há cálculo de amostragem probabilística por população, aplicação de questionários, estatísticas, tabulação, porcentagens” (MARTINO, 2008, posição 1818 de 6227). Por isso, mais importante que o tamanho da amostra, são as suas qualidades/características. É, logo, fundamental “*criar um critério de seleção da amostra*” (ibid.), assunto da nossa próxima seção.

3.1 Método de Coleta de dados

Decidiu-se buscar sujeitos de pesquisa, indivíduos atuantes diretamente no setor de negociação – vendas e aquisições – em empresas de grande porte, seguindo a definição adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES⁶: corporações com mais de R\$ 300 milhões de receita anual. A opção adotada por este critério de seleção se verifica uma vez que, considerada como subsistema unitário dentro do sistema social, uma grande empresa tem mais relevância sistêmica que médias e pequenas empresas. Além disso, muitas práticas adotadas por pequenas e médias empresas são copiadas ou inspiradas em protocolos de gestão e qualidade de grandes empresas. Também se decidiu que as empresas onde os indivíduos selecionados trabalham, deveriam ser fornecedoras de bens de capital ou de serviços, isto é, de instalações, máquinas, bens ou serviços, pelo entendimento de que esses setores reúnem as características negociais de interesse para o estudo, centrado no segmento B2B.

Desenhados estes dois critérios para seleção de sujeitos – eles deveriam (1) trabalhar em grandes empresas de (2) bens de capital ou serviços – começou-se a se preocupar com o método de coleta dos dados, tendo em mente o objetivo de conhecer a percepção de vendedores e compradores do segmento B2B sobre a sua

⁶ Site BNDES: Classificação de porte dos clientes

função midiática, correlacionando tal entendimento com a própria história de vida destes profissionais, elegeu-se como método qualitativo inicial “entrevista narrativa”:

A entrevista narrativa (daqui em diante, EN) tem em vista uma situação que encoraje e estimule um entrevistado (que na EN é chamado um "informante") a contar a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social. A técnica recebe seu nome da palavra latina *narrare*, relatar, contar uma história. Em um manuscrito não publicado, Schutze (1977) sugeriu uma sistematização dessa técnica. Sua ideia básica é reconstruir acontecimentos sociais a partir da perspectiva dos informantes, tão diretamente quanto possível (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 93).

A entrevista narrativa, ao fugir do esquema pergunta/resposta, é necessariamente não estruturada, feita em profundidade, o que permite obter do informante uma versão dos fatos “menos imposta” pelo entrevistador (ibid., p. 95). Assim,

[...] o esquema de narração substitui o esquema pergunta-resposta que define a maioria das situações de entrevista. O pressuposto subjacente é que a perspectiva do entrevistado se revela melhor nas histórias onde o informante está usando sua própria linguagem espontânea na narração dos acontecimentos (ibid., pp. 95-96).

Ainda que não se possa confundir a EN com o “real”, pois “ela contrasta diferentes perspectivas, e leva a sério a ideia de que a linguagem, assim como o meio de troca, não é neutro, mas constitui uma cosmovisão particular” (ibid., p. 96), percebe-se que através dela é possível coletar dados diretamente dos “informantes” a partir das suas vivências, inclusive das suas vivências profissionais. Isto propicia obter relatos detalhados, através dos quais pode-se comparar a literatura com a percepção dos sujeitos imersos nos processos negociais B2B. Foi seguido o protocolo desenhado na Figura 3 quase à risca, com exceção de duas coisas: a orientação para fala conclusiva “parar de gravar”, ação que foi realizada durante todo o contato com os sujeitos pesquisados; a realização de uma das entrevistas remotamente, por Skype, o que não segue exatamente o protocolo na EN e, quem sabe, produza relatos menos profundos ou, ao contrário, crie no informante a sensação de mais “segurança” para se expressar, pela falta de proximidade física com o entrevistador – o que, inclusive, parece ter acontecido no estudo, como se nota mais à frente.

Este distanciamento de alguns dos preceitos traçados para a condução de entrevistas narrativas não é exatamente um problema: “As regras da entrevista

narrativa definem um procedimento de tipo ideal, que apenas poucas vezes pode ser conseguido. Elas servem como um padrão de aspiração. Na prática, a EN muitas vezes exige um compromisso entre a narrativa e o questionamento (ibid., p. 103). O que, muitas vezes, aconteceu na coletada de dados cuja descrição está na seção subsequente.

Fases	Regras
Preparação	Exploração do campo Formulação de questões exmanentes
1. Iniciação	Formulação do tópico inicial para narração Emprego de auxílios visuais
2. Narração central	Não interromper Somente encorajamento não verbal para continuar a narração Esperar para os sinais de finalização ("coda")
3. Fase de perguntas	Somente "Que aconteceu então?" Não dar opiniões ou fazer perguntas sobre atitudes Não discutir sobre contradições Não fazer perguntas do tipo "por quê?" Ir de perguntas exmanentes para imanentes
4. Fala conclusiva	Parar de gravar São permitidas perguntas do tipo "por quê?" Fazer anotações imediatamente depois da entrevista

Figura 3 – Fases e Regras da Entrevista Narrativa
Fonte: JOVCHELOVITCH; BAUER, p. 97 (2002).

Por se tratar de um método qualitativo, não foi uma preocupação a questão das amostras probabilísticas, outrossim houve concentração, sobremaneira, na difícil tarefa de conseguir o depoimento de colaboradores que atendessem aos critérios de seleção. A dificuldade principal desta operação consiste no fato de que, usualmente, o acesso a profissionais de grandes empresas enfrenta dificuldades como agenda e o receio de falar coisas que podem ser comprometedoras para uma pesquisa científica, de acesso público. Deliberou-se, tudo dito, que os sujeitos deveriam ter o seguinte perfil:

- 1 – Executivos em nível hierárquico de gestão de equipes comerciais atuando em vendas B2B;
- 2 – Executivos em nível de gestão atuando como comprador decisor ou de grande influência em negociações B2B.

Como já citada, permanece a existência de uma longa vivência nos ambientes corporativos por parte do entrevistador, participando experiência na consignação das questões investigativas desse exame e na determinação das fontes/sujeitos para coleta de dados. Sendo essa realidade intrínseca, procurou-se estabelecer a maior prerrogativa possível a partir desta e, nessa direção, utilizando-se de sugestões do sociólogo Pierre Bourdieu para a realização de pesquisas científicas.

Para se obter uma boa pesquisa é necessário escolher as pessoas que serão investigadas, sendo que, na medida do possível estas pessoas sejam já conhecidas pelo pesquisador ou apresentadas a ele por outras pessoas da relação da investigada. Dessa forma, quando existe uma certa familiaridade ou proximidade social entre pesquisador e pesquisado as pessoas ficam mais à vontade e se sentem mais seguras para colaborar (BONI; QUARESMA, 2005, p. 9 apud BOURDIEU, 1999).

Além disso, sobre a opção tomada da permanência de tal autor como também entrevistador.

Em algumas pesquisas são utilizados os pesquisadores ocasionais. São pessoas instruídas com técnicas de pesquisa e que têm acesso a certo grupo que se deseja pesquisar, essas pessoas devem ter uma certa familiaridade com o grupo. Esta estratégia pode ser utilizada, mas com cuidado pois, os pesquisadores ocasionais podem deixar de fornecer instrumentos mais precisos para posterior análise. Portanto, na medida do possível, o próprio pesquisador deve fazer a entrevista, afinal, é ele que melhor sabe o que está procurando (Ibid.).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Entrevistador: Luiz C. B. Rinaldi (autor)

- Entrevistado: Diretor Comercial de empresa atuante em venda de produtos (hardware e software) e prestação de serviços de Integração TI (Tecnologia da Informação)
 - Data: 08/02/2019 – hora: 13:00
 - Local: Restaurante Cantaloup, Itaim, SP.
 - Presencial.
 - Duração: 75 min (complemento através de perguntas enviadas por e-mail respostas gravadas e enviadas por whatsapp)

- Entrevistado: Head de Publicidade de empresa atuante no segmento de portal de notícias de alta audiência, na comercialização de publicidade.
 - Data: 23/03/2019 – hora: 19:00
 - Local: Vila Olímpia, SP.
 - Mediada por Skype.
 - Duração: 90 min

Os entrevistados foram selecionados por sua representatividade como sujeitos que atendiam aos critérios enunciados na seção anterior, sendo ambos gestores de equipes comerciais.

A primeira entrevista, junto ao Diretor Comercial de uma empresa nacional, localizada em São Paulo, com atuação em todo o território brasileiro como prestadora de serviços de revenda de equipamentos de grande porte e integração de serviços de TI (tecnologia da informação) à frente denominado DC. A segunda entrevista foi obtida junto ao *Head* de Publicidade de empresa de mídia online, que comercializa espaços e campanhas publicitárias para agências de publicidade e grandes anunciantes do Brasil, doravante nomeado HOP.

Ambos apresentam mais de 20 anos de atuação em departamentos comerciais, tanto em função de vendedores, como em gestão de equipes. Outra similaridade é que os dois também atendem diretamente a uma carteira de clientes, ou seja, além de gerenciar pessoas, também atuam na venda de suas ofertas a clientes corporativos – segmento B2B. Vale destacar que o entrevistado DC agendou algumas datas e horários, porém, em função de sua dificuldade de agendas, os encontros eram desmarcados e reagendados. Mesmo na data da realização da entrevista, em razão de uma forte chuva na cidade de São Paulo, ele acabou chegando ao local combinado com bastante atraso, acarretando menor tempo de entrevista pessoal, fazendo com que alguns pontos fossem obtidos através de complemento via e-mail. Tal complemento não é, exatamente, EN, mas gerou dados documentados importantes para se compreender alguns pontos surgidos durante a conversa em profundidade com o sujeito e que não foram explorados ao final do diálogo. Já a entrevista com o HOP foi realizada via Skype, também com alguns dias de atraso em relação à data solicitada, porém com excelente qualidade de comunicação. O destaque fica para a

presteza de ambos durante as entrevistas, revelando-se um grande interesse dos sujeitos em responder a todos os pontos levantados para narrar sua trajetória, e o fato de eles sugerirem espontaneamente complementos às informações que forneciam, mesmo antes de serem solicitados a fazê-lo, na “fase de questionamento”. Isto, aliás, é característica das entrevistas narrativas.

Por trazer já no “tópico inicial”, indicado na Figura 3, a necessidade de se abordar a experiência do informante, algo dotado de significância pessoal e social para ele, a EN permite que o sujeito narrador se expresse livremente, desenvolvendo “uma história longa que, a partir de situações iniciais, passando por acontecimentos passados, leve à situação ao atual” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 98). O fato de o mestrando/entrevistador ter respeitado a diretriz de não interromper os entrevistados no tópico inicial e na narração central, focada na questão da experiência em negociações B2B, permitiu que no momento de se questionar para complementar lacunas das histórias, houvesse poucos pontos a preencher nas narrativas coletadas.

Notou-se no DC uma postura mais sóbria, de um executivo experiente e que, mesmo sabedor de estar à frente de uma pesquisa acadêmica, não mostra desprender-se de uma perspectiva mais corporativa. Percebeu-se que ele narrava sua história transmitindo a intenção de promover a própria carreira vivida, sua empresa e sua posição atual. Já o HOP transmite estar mais alinhado à postura dos executivos de empresas “digitais”, uma vez que utiliza linguagem mais coloquial e participativo, dando a impressão de estar mais à vontade com a entrevista, sem qualquer intenção de imprimir qualquer conotação de valor à sua pessoa ou cargo ocupado.

O papel do indivíduo como mediador comunicacional interempresarial foi analisado sob a perspectiva desses gestores, que descreveram vivências em relação a equipes de vendas e sua relação com empresas/clientes. Percorreram-se os temas categorizando os mesmos a partir das entrevistas em:

- (1) relação entre instituição e sociedade;
- (2) o papel do indivíduo na mediação B2B;
- (3) relacionamentos pessoais *versus* corporativos e;
- (4) digitalização de relações corporativas.

4.2.1 Relação Entre Instituição e Sociedade

Para Katz e Kahn (1970, p. 70) a perspectiva organizacional a partir de sua adaptação dentro dos sistemas sociais é delineada pelo seu alinhamento a normas e valores desse sistema.

Os sistemas sociais, como atividades padronizadas e interdependentes de seres humanos, são caracterizados por funções, as quais diferenciam uma posição das outras; caracterizam-se também por uma séria de normas e valores que mais integram do que diferenciam; isto é, tais normas e valores são compartilhados por todos (Ibid.).

A procura inicial busca pela visão dos executivos sobre a relação de sua instituição com a sociedade, em especial como que os indivíduos performam no sentido de gerar ou adaptar suas ofertas comerciais, proporcionando essa “integração” no sentido de atribuir condições de sobrevivência, ao agir dentro de normas e comungar dos valores desse mesmo sistema.

Com os executivos dispostos no segmento B2B, foi interessante verificar a forma como ambos atribuem à própria utilização de sua oferta pelos clientes o aspecto social de sua empresa. Nenhum dos entrevistados procurou recorrer à apresentação de histórico de sua empresa, ou mencionou qualquer programa social organizacional, para exemplificar a atuação de sua corporação junto ao entorno no qual está situada. Eles entendem que a instituição para a qual trabalham comercializa ofertas que, quando implantadas pelos mais diversos clientes corporativos, geram valor para a sociedade. Dessa forma, atribuem uma ligação – não citada diretamente – com a ideologia corporativa, a qual foi verificada pelo entrevistador para conferir esse alinhamento.

Dessa forma, revertendo suas posições para a visão sistêmica na qual as organizações encontram-se inseridas, os entrevistados atribuem uma essência na relação de sua instituição com a sociedade aos “inputs de energia” (KATZ; KAHN, 1970, p. 48) gerados por suas empresas dentro do sistema, como “inputs de produção” (ibid. p. 50), alimentando a transformação produzida por outras organizações que, por sua vez, irão também gerar valor ao sistema social.

No caso do HOP, comentou-se que a empresa dissemina para sua força de vendas, de forma clara e periódica, quais são seus valores e, como neles está

delineada uma função social, que deve ser perseguida no exercício do cargo e na condução dos negócios. No caso específico da empresa de mídia online, percebe-se tal nível de alinhamento entre sua visão (ideológica) com o valor de sua oferta, que a mesma passa a ser um elemento direto na construção de valor em seu discurso comercial. Segundo o entrevistado:

[...] a missão da empresa era transmitir informação, deixar a população informada, com credibilidade, essa era a relação com a sociedade, produzir informação confiável e rápida para a sociedade... o grande valor dela (empresa) era isso (HOP).

Ele comentou que nem todas as empresas nas quais trabalhou, ou que ele conhece, atuam dessa forma, pois existem aquelas onde há certa “*venda de informação com uma cara de publicidade escondida*”, comprometendo-se a relação de levar informação confiável para a sociedade, em cujo lugar prevalece uma necessidade de faturamento a curto prazo, sobre sua idoneidade.

Já na contribuição do DC, essa relação é tratada na chegada da oferta B2B até o consumidor B2C. E essa afinidade pode ser verificada analogamente através da resposta dada também pelo HOP. Sem narrar diretamente esse ponto, ele ainda observa que ao “*produzir informação confiável*” para seus leitores (B2C) a empresa gera valor para os anunciantes B2B. Para o executivo DC, mesmo comercializando equipamentos de grande porte exclusivamente para grandes empresas, o que vai gerar valor para a sociedade é a importância verificada na utilização pelos consumidores de alguma oferta que chega até eles, com aportes de diversas empresas em sua cadeia produtiva: “*veja, a importância do cliente do meu cliente, é tão importante para ele... quanto é para mim, e qual o objetivo do meu cliente? É com o cliente dele, que tem uma relação direta B2C*” (DC).

No caso de sua empresa, que vende tecnologia, em suas palavras ele deve proporcionar ao cliente dos seus clientes

[...] vida melhor, ter mais tempo para fazer outras coisas, ter mais saúde para fazer outras coisas, ter mais tempo para fazer outras coisas... ter mais eficiência nas suas atividades, então isso na verdade a gente busca proporcionar para o cliente do nosso cliente (DC).

O interessante é analisar aqui que a simples existência de sua empresa como geradora de empregos e contribuinte através do pagamento de impostos e contribuições sociais não aporta, para esses profissionais, uma referência de

destaque. Para ambos é a venda e utilização das ofertas que constitui essa relação, ou seja, o ato e consumir seu portfólio gera valor para cidadãos e sociedade.

Ao aprofundar essa visão, o DC analisa que a tecnologia evolui e cria novos mercados, ou altera os mercados, e que assim também exerce relação com a sociedade. DC comenta que,

[,,] na verdade, os produtos são pensados do ponto de vista de tecnologia para agradar alguém que está precisando, por que tem uma necessidade específica... é... seja ele de que tecnologia for... sim, você pode criar mercados que hoje não existem, e muitos vão resistir, você tem as tecnologias, hoje você compra espaço de hotel diferente, você se move pela cidade de forma diferente, foram todos mercados criados em função da pela tecnologia (DC)

Ao abordar os exemplos, ele atribui uma relação transformadora do social, a partir da implantação tecnológica comercializada por fornecedores diversos.

4.2.2 O Papel do Indivíduo na Mediação B2B

Ao analisar a participação dos membros de suas equipes de vendas como representantes de sua empresa e, conseqüentemente, construtores e mantenedores de toda uma relação interinstitucional, os gestores apontam para algumas visões convergentes, sobremaneira na direção de posicionar esse indivíduo como um subsistema de comunicação de suma relevância. Para o DC, esse profissional deve entender que

[...] o principal desafio hoje é saber 'interlocutar' com a empresa buscando entender quais são os principais direcionadores do negócio, dependendo é uma expansão territorial... quero ganhar mercado aqui... quero lançar um novo produto ou três esse ano... e de que forma essa empresas vai ter que se movimentar com tecnologia para atender esse direcionamento de negócio (DC).

Esse profissional deve, na visão do gestor, utilizar sua capacidade de interlocução para "entender os principais direcionadores do negócio" de seu cliente, ou seja, ele deve promover um ambiente de troca pautada em diálogo no qual esteja apto a assumir o papel indagativo, porém, ao mesmo tempo, demonstrar sensato conhecimento sobre o mercado do cliente, sem ultrapassar adequados limites.

Não é uma conversa fácil, porque tem que se ter muito cuidado, porque ela pode ser interpretada de uma forma pejorativa. Bom, você tá dizendo que você tá entendendo do meu negócio... assim como você entende de todos os negócios? mas não é isso. Mas é muito mais uma... um processo de autoconhecimento desse seu cliente, para que você tenha o espaço para desenvolver e fazer a sua oferta. (DC).

Na abordagem trazida pelo HOP existe uma necessidade de estabelecer a maior capacidade de relação entre as empresas utilizando a segmentação de seus vendedores, de forma a estarem alinhados com os setores da economia no qual estão inseridas as empresas de sua carteira de clientes. Com isso, esse indivíduo em sua performance como subsistema de comunicação estaria mais habilitado a discorrer sob um linguajar mais apropriado aos clientes:

A área comercial hoje é dividida por segmentos, existe uma pessoa trabalhando só com Gas&Oil⁷, uma com Indústria Automobilística, uma com Beleza e Saúde, né, outra só com Telecom e Tecnologia, então acaba especializado departamentos ou parte da equipe de vendas sem segmentos, para que ele consiga vender melhor seu produto, porque ele entende melhor o produto dos eu cliente também, e melhora a possibilidade de prospecção também... ele tem que ter uma discussão sadia com o cliente (HOP).

Segundo a opinião do DC, é preciso saber estabelecer relacionamentos com diversos profissionais dentro de uma outra instituição. Ele chega a descrever como o indivíduo deve atuar e utilizar algumas técnicas comunicacionais para edificar uma relação B2B que culminaria com uma “história” conjunta, e que esta confere similaridades entre as corporações negociantes.

É, não é cliente? Então estamos falando de um *Green Field* né? Então diversificar os interlocutores, ou seja, quais são as áreas de atuação... Não é só falar com uma área de atuação. É buscar ter a capacidade de fazer as perguntas corretas... Na sua grande maioria, no começo, perguntas abertas, para depois chegar nas perguntas fechadas. Então, é um processo de conquista agora, quando você já tem o mercado, está dentro do cliente... Ele é o seu cliente hoje, você está fazendo uma prospecção, porém, você já tem uma história vivida com clientes com necessidades parecidas, o caminho de impedância é muito menor...

[...] vai fazer uso dessa experiência, das lições aprendidas, não só as coisas boas, mas as coisas que não foram tão boas... E aí você começa a fazer... A ‘interlocutar’ com esse cliente com um tipo de diálogo, de verbalização mais adequada...no negócio (DC).

Ao serem questionados, ao final das narrações, sobre os seus principais canais de comunicação com os seus mercados de interesse, os gestores ratificam uma

⁷ Segmento de empresas produtoras de combustíveis - óleo e gás.

posição fundamental ocupada pelos indivíduos, isto é, pelos vendedores de suas empresas. Como visto anteriormente na adaptação do composto de marketing (McCARTHY, 1976), sugerida na Figura 2 (MOREIRA, 1989), os processos de “venda pessoal” e de “negociação” atribuem ao fator humano uma participação prioritária na relação com o mercado. Para o DC,

[...] o primeiro canal de comunicação é o próprio vendedor. É o primeiro. Segundo nos eventos de prospecção, nos eventos de relacionamento, eventos mais intimistas onde são desenvolvidas algumas atividades e temas importantes para determinado tipo de mercado com determinado tipo de fabricante, eu acredito muito nisso. (DC).

Para o HOP, o papel do indivíduo “é representar a empresa”, e essa atuação não se restringe ao momento em que esse profissional está efetivamente exercendo sua função. Ele tem a tarefa de performar como canal de comunicação/mídia, e os conteúdos transportados nesse “canal humano”, aqui entendido como subsistema comunicacional, impõe ao mesmo a perenidade dessa sua função. Ao comentar um caso vivido, HOP adverte que em qualquer tempo e espaço, “online ou offline”, o indivíduo não consegue se livrar da função, mais fortemente ainda estando inserido no segmento B2B. Isto fica explicitado na seguinte fala de HOP a respeito de uma colega de trabalho. que opinou sobre uma empresa cliente,

[...] uma empresa que distribuía filmes (publicitários) e lançou um determinado filme, e uma funcionária de nossa empresa fez um comentário dizendo que o filme era ruim, que ele não tinha gostado... mas como uma pessoa física né? E não como uma pessoa jurídica, e ela nem atendia essa empresa, mas o marketing dessa empresa viu e realmente foi brigar com a diretoria da nossa empresa, inclusive querendo pedir a cabeça dessa pessoa, e tudo mais.

[...] a pessoa tinha que tomar cuidado com o tipo de comentário ou de opinião que ela tenha que ultrapassa hoje a pessoa física, passa para a jurídica. Sem dúvida, ela passa a ser representante da empresa e mesmo dando uma opinião pessoal como pessoa física ela continua sendo parte da pessoa jurídica e isso pode acabar levando, manchando uma parte da empresa e concordo com você que isso é muito mais na relação B2B, na B2C a gente não vê isso (HOP).

Ou seja, esse indivíduo, que no segmento B2B é transformado em subsistema de comunicação, carrega consigo, além do seu cargo, também o ônus de representar a empresa em suas relações institucionais, compreendendo um possível exercício profissional ubíquo. Dessa forma, surge uma tentativa das corporações de ampliar o que tratou Goffman (2014) como “região de fachada”, espaço no qual determinado papel é representado pelas pessoas.

A representação de um indivíduo numa região de fachada pode ser vista como um esforço para dar a aparência de que sua atividade nessa região mantém e incorpora certos padrões. [...] os requisitos instrumentais não são fins em si mesmos e resumem-se que se referem a deveres tais como o que o empregador poderia exigir de seus empregados, a saber pelo zelo pela propriedade, manutenção dos níveis de trabalho etc. (Ibid. p. 22).

As corporações requerem a si a probabilidade de expandir o que foi denominado “zelo pela propriedade”, incorporando, talvez, a apropriação da liberdade de expressar sua opinião como indivíduo. Isto posto, aporta-se como papel do indivíduo atuante nas relações B2B uma reduzida probabilidade de desvinculação institucional.

Além das metas nominais de volumes de produtos ou de receitas financeiras, o profissional de vendas B2B carrega, em muitos casos, uma meta de quantidade de reuniões. Ao analisar esse ponto, HOP atribuía a mesma à função de canal de comunicação que está anexada ao vendedor. Ele comentou que gestores têm a necessidade de controlar uma cobertura de visitas, ou seja, de verificar se sua equipe realiza certa quantidade de reuniões expositivas em clientes. HOP coloca que essa cobrança por quantidade de visitas é bastante inferior ao cumprimento de metas de valores, e que ela é aplicada em maior escala, principalmente, na eventualidade de um não atingimento das metas de valores. Ao ser perguntado sobre a possibilidade de um vendedor já estar com sua meta de receita atingida, se ele ainda assim seria cobrado veementemente de metas de visitas, ele coloca HOP respondeu: *“Está trazendo valor?... Está vindo? Ele vai ser cobrado por uma questão institucional, porque ele não pode acomodar. Se ele está vendendo pode vender mais”*.

O interessante dessa colocação é justamente atribuir às visitas uma “questão institucional” que poderia estar no exercício do indivíduo como canal e comunicação corporativo. A sua presença em reuniões com clientes é a comunicação institucional, mesmo sendo cobrada pelos gestores num segundo plano de relevância.

4.2.3 Relacionamentos Pessoais Vs. Relacionamentos Corporativos

Como visto, entendem-se como bagagem obrigatória ao indivíduo inserido nas equipes de vendas presentes no segmento B2B uma cautela ao exercer sua própria personalidade, uma vez que se estabelece desse *corpus* uma inseparabilidade da corporação. Com o objetivo de examinar os relacionamentos, como instrumentos dessa comunicação interinstitucional mercantil, os gestores entrevistados foram convidados a tentar atribuir titularidade à propriedade dessas relações.

A questão provoca a saber se, uma vez estabelecida a inseparabilidade do indivíduo e da instituição, e principalmente não destacáveis pelo exercício comunicacional de emitir opiniões pessoais em detrimento de valores institucionais, ainda assim ficaria esse indivíduo responsável por construir relações institucionais de carácter efêmero e válido ao mesmo, enquanto parte da instituição, ou se essas relações se estendem ao seu próprio patrimônio pessoal.

Para o HOP, os indivíduos devem situar os relacionamentos por atributos de possuir a linguagem do segmento prospectado. Uma vez estabelecidas as relações, são compartilhadas pelos profissionais de vendas e pela instituição empregadora. Para ele

[...] as empresas grandes não querem depender 100% de um vendedor, tanto que nesses segmentos não é uma pessoa só que trabalha nesse segmento, é uma equipe, uma pessoa que sai a carteira é facilmente absorvida por outra pessoa, chega uma nova que vai ser treinada para acontecer. Cada vez mais se percebe em empresas grandes é não depender só de uma pessoa (HOP).

O entrevistado acrescenta que as corporações contratam profissionais para equipes de vendas atribuindo valor às relações que ele já construiu em outras empresas anteriores, nas quais trabalhou:

Existe e é muito mais comum do que você pensa. Eu acredito que em todas as entrevistas nessa área de vendas, principalmente na nossa área, existe essa pergunta, é lógico que não é obrigatório, nem sempre essa pessoa tem, mas quanto mais relacionamento ela tiver, maior a chance ou mais, não vou dizer qualificada, mas ela tem mais atributos que possam te atrair na contratação. Isso pode ser se você tem dois funcionários, tem duas pessoas iguais, se uma tem mais relacionamentos que a outra é um modelo de desempate (HOP).

Em relação a esse tema, o entrevistado DC aborda sua experiência, ao dizer que

[...] para uma vaga onde eu quero um resultado mais imediato, se eu quero abrir um outro mercado, esse perfil pode ser interessante. Mas se eu quero alguém que me

dê um resultado... mais uma vez “tempo”... mais rápido... eu vou ter alguém que já tenha algum tipo de vivência em alguma carteira do clientes, onde ele possa chegar nos resultados de uma forma mais rápida, ele já conhece as dores, entendeu alguma dor, já sabe como é que o cliente reage a um determinado tipo de *approach*, então, isso é importante. Negócios se fazem, apesar de ser B2B, ou seja, entre empresas, mas se fazem entre pessoas. Então de uma certa forma existe relacionamento, mas ele não é o *foundation* de tudo que vai acontecer no processo de vendas, tem coisas mais importantes do que isso (DC).

Ou seja, adicionalmente ao fato de compartilhar as relações edificadas por seus indivíduos, no exercício de sua colocação profissional, como representantes institucionais e seus canais de comunicação prioritários, os entrevistados contribuem com uma noção de que as empresas B2B ainda conferem valor ao candidato postulante a essa função pelo acúmulo de relações que ele supostamente viria a aportar à nova empregadora, ao ser assentado em sua força de vendas.

4.2.4 Digitalização de Relações Corporativas

Na obra de André Gorz (2005) na qual autor propõe uma análise crítica a respeito do conceito sobre “O Imaterial”, a partir da relação contemporânea entre conhecimento, valor e capital, analisa-se a quantificação de conhecimentos presentes nos programas de computador (softwares) e a diferença entre os prováveis altos custos de elaboração destes e os baixos custos de reprodução dos mesmos após desenvolvidos. O advento dessa “redução” de valor do conhecimento impetrado na produção desse programa, em detrimento de suas cópias facilmente executadas, é a base da economia da informação:

O valor de troca do conhecimento está, pois, inteiramente ligado à capacidade prática de limitar sua livre difusão, ou seja, de limitar com meios jurídicos (certificados, direitos autorais, licenças, contratos) ou monopolistas, a possibilidade de copiar, imitar, de ‘reinventar’, de aprender conhecimentos dos outros (RULLANI apud GORZ, 2005, p. 36).

Para o autor, o conhecimento resulta de uma atividade coletiva não remunerada, exercida dentro do ambiente social, uma “produção de si”:

É a mesma coisa para as regras não escritas que regem as interações sociais e as relações entre pessoas. Assim como as regras gramaticais que presidem o

funcionamento de uma língua, as regras são praticadas sem ser conhecidas, e antes de terem sido formalizadas (ibid. p. 32).

O que se procurou examinar nessa categoria das entrevistas foi o *modus operandi* utilizado pelo capital para a provável tentativa de apropriação das relações sociais e dos conhecimentos produzidos pelos indivíduos, armazenando-os e tornando-os disponíveis, conseqüentemente, reduzindo o valor deles como ativos pessoais.

Ao serem convidados a narrar sobre a existência de algum repositório corporativo, seja este um caderno de anotações, uma planilha eletrônica ou qualquer outro sistema de computador que seja disponibilizado pela empresa empregadora como forma de concentração de informações sobre o relacionamento com clientes gerenciado pelos indivíduos, ambos entrevistados citaram a ferramenta CRM e, prontamente, o mesmo fornecedor – a empresa *Salesforce.com*. Este não foi o único sistema citado, entretanto, apareceu em primeiro lugar como ferramenta de conhecimento e uso, conforme os relatos registrados:

No começo era tudo numa caixinha de cartões e um caderno, o cara saía e levava tudo, eu acho que as empresas estão se protegendo cada vez mais em relação a isso, os programas de venda tipo *Salesforce* ou qualquer outro tipo de CRM... É plenamente adotado pelas empresas, isso, é claro, para que justamente não fique concentrado e que o indivíduo não leve embora essas informações.

Então, o vendedor hoje, ele levou um tempo e ele teve que se adaptar, a sair daquele mundo dele, onde tinha uma tática dele, hoje ele tem que vender e registrar tudo.

[...] Eu acho que a transição, acho que a turma que está entrando hoje ela já entra com isso de uma forma automática na cabeça, mas o pessoal das antigas, até entender e até absorver isso, levou um tempo, não foi fácil, eu passei por esse processo. Eu era gestor de uma área lá, e a gente tinha realmente que cobrá-los toda hora porque eles não entendiam que aquilo era uma coisa importante, inclusive para sua área de vendas, não é só para a empresa, mas é uma forma de controle e de acompanhamento de vendas (HOP).

Ao abordar as interações comunicacionais durante o seu ciclo de vendas – tempo médio para realizar uma venda desde a prospecção do cliente até a assinatura do contrato –, o entrevistado DC argumenta que o processo leva de três a seis meses, e que nesse procedimento ele mesmo deve estar

[...] construindo outros ramos de relacionamento nesse mesmo cliente. Esse é um papel meu, por exemplo, quando faço determinadas inserções, quando faço algum

tipo de *follow-up*⁸. [...] Tu tens ferramentas hoje para poder executar esse controle, tem ferramentas de CRM que são por exemplo... dá esse tipo de controle, onde você faz aí o *log*⁹ das atividades, pelo menos aquelas mais nobres, relatando o que tá acontecendo dentro do processo de venda, até que [...] de uma forma resumida, resume um encontro com cliente que tipo de ação foi feita nesse encontro.

[...] é mais do que de gestão de relacionamento com o cliente, ele vai na gestão da venda mesmo de você gerar de um ponto de vista mais amplo, de conseguir gerar uns *KPIs*¹⁰ em cima desse ambiente, para você ter algumas métricas e poder se medir... todo mundo precisa se medir.

[...] Medição de performance. Vendas não é só especificamente medir negócios fechados, você tem outras métricas importantes do processo de venda que você precisa acompanhar (DC).

Já quando questionado sobre os meios digitais utilizados para interação com os clientes, nessas relações B2B, o entrevistado HOP citou o uso de e-mails e de serviços de mensageria disponíveis em aplicativos para telefones celulares.

Não sei se é o que mais se usa, mas no mesmo nível de e-mail é o whatsapp, [...] por incrível que pareça o nível de resposta do whatsapp muitas vezes é até maior que do e-mail. E em prospecção. [...] Se você conseguir fazer uma introdução interessante, você não pode dizer que é um desconhecido, mas falar que sou da empresa tal e te conheci por tal lugar, etc. [...] porque normalmente as pessoas saem de casa e você vai encontrar o whatsapp quando você... alguém te deu o telefone desse indivíduo, porque telefone é uma coisa muito mais pessoal, mas você foi indicado por alguém, normalmente aumenta sua chance de resultado (HOP).

HOP atribui a substituição das antigas técnicas de contato por telefone para os dispositivos digitais pela eficácia que entregam ao vendedor em seu ato de prospecção. O fator que ele confere a essa melhora de conversão de contatos iniciais em futuros relacionamentos, a partir dessa digitalização da interação, é por possibilitar ao cliente um melhor controle do tempo, uma vez que ele terá a opção de retornar ou não o contato, e no horário mais conveniente para seus interesses. Ao lembrar como era realizado esse trabalho antes do uso da Internet como meio de produção, HOP fez a seguinte narração:

Você ia muito a eventos, procurava ir a eventos, porque aí você encontrava a pessoa lá, ou senão na raça, no telefone muitas vezes, eu trabalhei antes da internet era telefone, por favor você pode me passar o nome da pessoa tal, quem é, etc. Eu acho que por incrível que pareça, eu não sei se hoje essas pessoas que nós procurávamos antigamente por telefone e elas nos atendiam, hoje eu acho que elas não respondem nem pela Internet. Não sei se são muito assediadas, recebem muito assédio, elas acabam não... é difícil você conseguir contato com as pessoas

⁸ Acompanhamento.

⁹ Registro de eventos no sistema.

¹⁰ Key Performance Indicator – indicadores chave de performance.

realmente, por isso que surgem ferramentas como essa aí do *LinkedIn*, oferecendo uma solução de emergência, vamos assim dizer, quando você não encontra mais alternativas para fazer contato (HOP).

Apesar dessas novas formas de interação, as empresas empregadoras continuam exigindo, segundo HOP, essa relação interpessoal:

Para fazer uma reunião de apresentação de produto, muitas vezes o pessoal pede que a coisa seja feita pela Internet. As vezes você faz por e-mail, uma grande troca de informações... coisas que antes você resolvia em cinco minutos por telefone, hoje você tem que levar as vezes dias trocando informações pela Internet.

A resposta nem sempre é imediata [...] eu acho que cada vez mais é menos pessoal, apesar de continuar sendo também, puxa o Luiz me passou uma mensagem e vou responder a dele primeiro, então a relação ainda tem como você ter preferência sobre os demais (HOP).

O entrevistado HOP, ao contrário do entrevistado DC, relata que em seu segmento existe a possibilidade de fechar negócios sem a participação humana, ou praticamente sem a mesma, apesar de tratar-se de uma comercialização B2B.

Por incrível que pareça, coisa que era impossível antigamente hoje é possível fazer também. [...] geralmente coisas menores, com coisas grandes é difícil fazer, mas eu trabalhei muito tempo como 'Regional' e eu fechei muita coisa só através de e-mails sem conhecer a pessoa pessoalmente (HOP).

Sobre softwares executando e substituindo o indivíduo em vendas, ele destaca o avanço dessa prática no mercado publicitário:

Existe uma modalidade na mídia digital principalmente e que aos poucos está indo para as outras, que é a famosa mídia programática, onde o objetivo, foi desenvolvido de alguma forma, a base dela foi desenvolvida pelo Google, que imaginava que algum dia, para empresas menores, a compra da mídia poderia ser feita pelo computador, você tinha determinada necessidade, você quer atingir determinado público e num sistema você coloca exatamente o tamanho do seu valor, o que você quer atingir, qual o período e tudo mais, e o sistema faz essa entrega. Numa rede de vários 'publishers' que ele tem (HOP).

Também o uso de redes sociais digitais, como mencionado anteriormente no caso da inseparabilidade do indivíduo e da instituição que ele representa, surge de forma diferenciada, uma vez que a ferramenta *LinkedIn* é mencionada quando se convida a narrar sobre o conhecimento de alguma rede social digital profissional.

No caso do entrevistado HOP, ao ser questionado, na fase metodológica das perguntas, sobre a ferramenta *LinkedIn* como produto voltado a B2B, especialmente

no módulo '*social selling*', ele comenta que conheceu a ferramenta em apresentação do próprio fornecedor.

Me foi oferecida, numa empresa onde trabalhava e a gente fez reunião com o pessoal de lá e me apresentaram e tudo mais, havendo a promessa de que aquilo aproximava pessoas importantes das empresas. Tem um tanto a ver quando a gente fala de relacionamento. Então, o que eles vendem ali é relacionamento.

Quando tenho uma dificuldade para entrar em contato com uma determinada empresa, e eu não consigo entrar aí, e encontrar as pessoas corretas, o '*social selling*' diz que você pode encontrar essa pessoa através de ferramenta do LinkedIn e que, ele costuma ser muito mais acessível através dessa ferramenta, não é uma promessa nem nada, eles provam por pesquisa ou por amostragem, sei lá o que é, mas que aquilo funciona daquela forma, de novo, é ligado a relacionamento (HOP).

A forma como ele entona sua voz para comentar sobre essa ferramenta deixa a percepção de conhecimento dos propósitos da empresa fornecedora, com os quais o gestor não corrobora das menções recebidas e supracitadas. A seguir, se apresenta outro sujeito entrevistado para o estudo, que se deliberou não colocar em diálogo direto com os entrevistados já trazidos em função da localização da empresa na qual ele atua: Manaus.

4.2.5 Análise de entrevista

Entrevistador: Luiz C. B. Rinaldi (autor)

- Entrevistado: Diretor Geral de unidade fabril de empresa atuante na transformação industrial de plásticos e na sua comercialização para o segmento industrial como embalagens.
 - Data: 31/12/2018 – hora: 7h30 – local: Padaria Copacabana, zona norte, SP
 - Presencial
 - Duração: 105 min

A entrevista foi realizada com o Diretor Geral de uma planta industrial localizada na região Norte do Brasil, mais especificamente na Zona Franca de Manaus, onde se concentram diversos fabricantes beneficiados por incentivos fiscais.

Como parte de suas atividades, o Diretor Industrial (que terá seu nome e de sua empresa preservados e não divulgados neste trabalho) está inserido em um grupo de executivos responsáveis pela aquisição de diversos insumos beneficiados em suas operações e que vem a compor seus produtos de comercialização – embalagens diversas ofertadas para a indústria alimentícia. Sua cordialidade, espontaneidade e atenção com a proposta de atender a esse trabalho, durante uma estada em São Paulo, deve ganhar destaque pelo entrevistador. A empresa em questão, com faturamento superior a R\$ 1 bilhão anuais, é denominada pelo próprio entrevistado como “indústria de transformação”.

O papel do indivíduo como mediador comunicacional interempresarial foi analisado sob a perspectiva desse gestor, que aportou na sua narração a sua experiência como executivo experimentado e situado em ambientes nos quais são realizadas interações negociais de grande porte junto a fornecedores. Percorremos os temas, categorizando os mesmos a partir da entrevista em:

- (1) relação entre instituição e sociedade;
- (2) Contextualização da empresa nos processos negociais;
- (3) o papel do indivíduo na mediação B2B
- (4) uma perspectiva do comprador industrial

4.2.6 Relação entre Instituição e Sociedade

O primeiro ponto de exame relaciona-se com a visão do entrevistado acerca da relação da sua instituição com a sociedade. Ao receber essa proposta de narração, nota-se uma compreensão pragmática do mesmo sobre a matéria, entendendo que a relação da sua empresa com a sociedade está centrada na relação dos insumos beneficiados, que se tratam de derivados do plástico, e que deve carecer de um esclarecimento em defesa da atividade *“plástico em si apesar de ele estar meio discriminado no mundo... o plástico passa a ser fundamental para a existência até...”* Quando solicitado a comentar essa relação com a sociedade, o entrevistado escolheu não avançar na questão, mais preferiu aproveitar a citação de empresas pertencentes à sua cadeia produtiva para aprofundar esse contexto, ficando apontada uma certa

resistência em abordar especificamente algum tema que acarrete em se posicionar perante a “discriminação” do plástico pela sociedade, apesar de este ser um produto “*fundamental*”, em sua opinião.

4.2.7 Contextualização da empresa nos processos negociais

A condução dada ao tema pelo entrevistado, direcionando sua análise para sua cadeia produtiva, interessa sobremaneira ao problema de pesquisa, pois vai trabalhar as relações entre empresas e o fator humano como meio comunicacional interempresarial. A partir de sua explanação, verificam-se fatores atuantes no segmento específico que apresentam forças exercidas pelos indivíduos agindo nos fornecedores, uma vez que

[...] hoje a gente tem dois grandes fornecedores para nós... mundiais que fornecem o plástico em si, a substância que é o plástico... eles dominam o mundo inteiro... a gente tem um compromisso de consumir essa matéria prima então a gente tem contratos de fornecimento, então a gente vendendo o plástico ou não vendendo eles vão mandar o plástico para nós.

Ao ser questionado sobre essa negociação, na qual existe um contrato regendo que sua empresa seja obrigada a comprar uma quantidade pré-estabelecida de insumos, o entrevistado complementa que

[...] sim, um volume mínimo, que eles vão me entregar eu pedindo ou não, esse volume mínimo, hoje o desafio é que se eu cresço a produção e eu preciso de mais matéria prima, conseguir essa matéria prima.

Percebe-se a inserção de sua instituição em um mercado que apresenta certa escassez de matéria-prima, aonde alguns grandes fornecedores internacionais prevalecem por sua capacidade de garantia de abastecimento.

Ao redirecionarmos a análise para a relação da empresa com seus clientes, o Diretor Geral explica que também existe uma pressão que define quantitativos de fornecimento: “*nosso cliente, do mesmo jeito que eu tenho um contrato de compra dessa matéria-prima, eu tenho contrato com alguns clientes aqui que eu tenho que fornecer e não posso ficar mudando o preço*”. Percebe-se a indústria de transformação

em exame como uma empresa pertencente às cadeias de fornecimento, com produtos usados em embalagens, que pressupõe regras bastante rígidas de quantidades, uma vez que todas elas são indústrias de grande porte adquirindo produtos umas das outras, num cenário aonde uma quebra de produção pode representar grandes prejuízos.

O modelo de contrato prevê, ainda, que a empresa compradora de seus produtos (embalagens) tenha acesso ao seu estoque e que essa quantidade armazenada tem um quantitativo mínimo, sem o qual a empresa cliente pode acionar cláusulas contratuais contra a fornecedora. O interessante nesse ponto é a interação digital utilizada no processo de controle de estoque. O que antigamente deveria passar por certa auditoria física, realizada por indivíduos das áreas de vendas e compras, na verificação dos volumes armazenados dentro das especificações dessa relação institucional, agora fica a cargo da interação de máquinas através de softwares específicos para tal. O entrevistado narra que o sistema de seu cliente *“tem acesso no seu sistema, ele vê meu sistema que ele sabe exatamente cada quilo de estoque que eu tenho na minha prateleira lá... eles têm acesso a nosso estoque just-in-time... sistemicamente.”*

As relações comerciais da empresa, mais precisamente quanto à aquisição de bens de capital, trazem argumento exploratório interessante ao exame. Diversamente às relações entre as companhias que compõe a cadeia de fornecimento da indústria de transformação aqui pesquisada, os tempos e atores presentes nas negociações exemplificam contexto performático dos indivíduos como meios de comunicação interinstitucional. Solicitado a narrar a respeito da aquisição de maquinário industrial, o entrevistado inicia sua abordagem pelos tempos do processo, ao dizer que

[...] para fazer a compra de uma máquina dessa... a gente demora no mínimo, um ano, então uma máquina dessas, estão chegando máquinas agora que a gente fez a compra... há um ano atrás, não são equipamentos simples que você vai lá... e que ninguém tem no Brasil, vieram da Alemanha ou da Itália, feitas em pedidos na medida do que a gente necessita. Então, são máquinas que foram feitas visitas.

4.2.8 O Papel do Indivíduo na Mediação B2B

As visitas em destaque fazem parte de diferentes formas de interação, ainda bastante sustentadas pela existência de indivíduos de lado a lado. Ao ser perguntado sobre a quantidade de profissionais envolvidos numa aquisição de maquinário industrial, o entrevistado nos traz a noção de um grupo decisório composto por

[...] pelo menos umas 10 pessoas... Da parte técnica, isso aí, quando foi comprada essa máquina foram feitas algumas visitas a feiras e eventos do mundo todo... Feiras internacionais... A gente viu máquinas e equipamentos de várias outras unidades inclusive do mundo.

E ao ser solicitado a racionar a responsabilidade e a decisão na aquisição de produtos dessa envergadura ele assim se posiciona: *“eu diria 50% dos sócios, 40% da área técnica e o restante dividido entre financeiro e compras”*. As fornecedoras estrangeiras de maquinário industrial têm, segundo o entrevistado, representantes no Brasil que ficam responsáveis por parte do processo negocial, pois *“fazem visitas e eles acompanham o desenvolvimento do orçamento”*. Porém, o entrevistado atribui atenção especial aos grandes eventos (feiras) internacionais nos quais os envolvidos na decisão de compra dentro do processo negocial têm a oportunidade de tangibilizar as ofertas:

[...] lá [nas feiras internacionais] você consegue ver a máquina funcionando, eles montam uma máquina dessa lá e você vai lá ver né... não só essa como outras. O que você consegue ver numa feira dessas você consegue juntar a parte de custo, de produtividade, você vai numa feira dessa, Luiz, você vê toda a capacidade uma máquina dessa funcionando.

Quando se aprofunda sobre a participação de muitas pessoas no processo decisório, foram elencadas as áreas de: diretoria, técnica, operações e compras, na qual a prospecção inicial de um vendedor começa pelo Diretor Industrial, aqui entrevistado, que afirma que *“dentro da empresa, desde o operador, se eles puderem falar com o cara que vai trabalhar na máquina, eles querem falar, eles querem falar”*, porém, diz o entrevistado,

[...] sou porta-voz deles, o primeiro com quem eles querem falar, mas às vezes eu mesmo não tenho nem capacidade técnica... Eles sabem que vai passar por mim, então, eles tendo essa condição deles terem acesso a todas as pessoas e à opinião dessas pessoas, é fundamental.

Quando perguntado sobre a quantidade de interações que ele tem com esses vendedores, o entrevistado responde: “dentro de um mês recebo de dois a três. As prospecções de uma empresa se iniciam de alguma forma, existem literaturas específicas sobre técnicas de abordagem inicial para os indivíduos vendedores presentes nos mais diversos setores e comercializando ofertas também variadas. Na relação B2B ora examinada, o suporte digital já aparece como meio extensivo ao humano, uma vez que o entrevistado afirma ser o primeiro ponto de prospecção por parte dos fornecedores e, ao ser perguntado sobre a forma como isto se dá, ele conta que é acessado pelos vendedores, relatando o seguinte: “*esse contato é por e-mail... eles se apresentam... marcando uma visita, se posso atendê-los*”.

É importante aqui abrir espaço para a abordagem negocial, especialmente na apresentação de bens de produção de alto custo monetário para quem compra e para quem vende. O “conhecimento” do indivíduo sobre a oferta é fator decisivo para a fluência e continuidade da comunicação entre as partes: “*às vezes na parte técnica na hora você já sente quando ele tá tentando te vender uma coisa, e você começa a fazer os três ‘porquês’ lá, você já consegue ver que a pessoa não tem conhecimento técnico suficiente*”. E ao ser questionado sobre a qualidade do equipamento ofertado, o entrevistado colocou que não é esse o problema, “*mas ele não tem conhecimento técnico*”. O estabelecimento de confiança entre as instituições está, nesse caso, bastante suportado por uma *aptidão de transmitir uma tecnicidade exigida aos partícipes de negociação* por parte das empresas fornecedoras.

O entrevistado percebe as reuniões com representantes de fornecedores de maquinário como uma boa opção para manter-se atualizado sobre as novas tecnologias e possíveis transformações no processo fabril, e comenta que “*são pessoas que vão lá fazer uma visita, é até estratégico e benéfico você ter contato com essas pessoas*”. Porém, além de ser conservador quanto à substituição de contatos presenciais, uma vez que para ele uma negociação pressupõe o início de uma relação na qual “*precisa, ter um aperto de mão*” entre as partes, ele adverte para uma provável falta de percepção quanto ao conhecimento e articulação comunicacional de seu interlocutor, citando caso nos quais se

[...] criou uma falta de confiança porque eu estava precisando de uma resposta rápida, esse contato era... surgiu de uma emergência que a gente teve e a pessoa que veio nos vender uma coisa e a gente... questionei ele de algumas coisas e não soube responder. E aí fiquei muito desconfortável, eu precisava fazer um investimento muito rápido e fiquei seriamente desconfortável, era um investimento

grande... O cara vem e pergunto... se tal peça vai atender a isso... E aí se ele não tem certeza, você... Eu não tenho conhecimento técnico adequado às vezes né, eu fiquei meio em cima do... Pô, vale a pena? Vale o risco?

Ao ser questionado sobre a importância que confere ao indivíduo nessa relação de confiança, o entrevistado aportou que

[...] a gente hoje não pode mais ficar investindo em algumas coisas que você não tem certeza de que vá trazer algum retorno. Você não pode mais... Ah vou investir nessa máquina porque eu acho... Não vai baixar muita coisa hoje em dia mais né, então você tem pouca margem de erro com algumas coisas... Então quando você vai trazer, fazer um investimento você tem que tentar demonstrar com todos os tópicos de que você tem um plano.

Ou seja, está no representante que lhe prospecta a necessidade de capturar e traduzir sua demanda de forma que satisfaça uma relação na qual os riscos de uma aquisição sejam percebidos como menores do que seus benefícios, para ele o “retorno”.

Às vezes essa falta de confiança... faz você voltar para um lugar que é uma zona de conforto que você sente, eu já vi lá que a gente tem peças para a gente modernizar uma máquina por mais que a gente fez negociação com várias outras empresas, a gente acabou voltando para a primeira empresa, as vezes num custo maior, mas a questão da confiança...

Outra forma de estabelecimento dessa confiança, como já citadas, são as feiras internacionais, nas quais são apresentadas ofertas e empresas que, pela sua marca ou história, *“acho que tem algumas marcas... de equipamentos que estão rodando o Brasil são marcas centenárias né, estamos falando de algumas empresas americanas, italianas”*. E sobre marcas, o entrevistado complementa: *“um nome, um nome que faz diferença”*, mais adiante retorna ao ponto ratificando que *“a marca, ela tem um papel importante até no pós-venda”*. Não apenas as marcas ou o “nome” indicam que o estabelecimento de uma relação traz confiabilidade, mas a comparação com novos entrantes como fornecedores de maquinário industrial, dependendo de sua origem, ratifica as oportunidades mais frequentemente concedidas aos tradicionais proponentes. Ao abordar espontaneamente os avanços de fornecedoras chinesas, o entrevistado ainda não lhes atribui uma equação custo vs. risco positiva:

[...] vou te dar um exemplo, tem muita... muita marca chinesa, que vem com um custo bem menor, porém ainda essas chinesas, apesar de ela terem melhorado muito a qualidade delas, ainda elas precisam criar esse... a gente está falando de

20 anos que a China deu esse 'up' na... é diferente de um Estados Unidos, de uma Alemanha, uma Itália.

Estas referências estabelecem um certo nível de conforto para o entrevistado, como indivíduo de uma instituição adquirente.

Acho que a gente precisa participar das feiras para ter conhecimento primeiro do que que tem, e o que está acontecendo, primeira coisa, por que a partir do momento que você fica sabendo o que tá acontecendo, você às vezes, você pode mudar uma decisão. Olha vou trazer, tal, sua máquina, não vou trazer tal máquina, porque essa máquina vai ficar obsoleta, não vai mais atender... Então você ter esse contato com o que está acontecendo, principalmente, é fundamental para você tomar uma decisão, porque aquilo que eu te falei, que a gente toma uma decisão de comprar uma máquina, demora 1 ano para essa máquina chegar no Brasil.

De interessante destaque é a incidência de cooperação entre os competidores no segmento industrial no qual a empresa do entrevistado está atuando. Essa relação estabelecida entre indústrias concorrentes é informal, no caso pesquisado, porém proporciona parte da almejada confiança. Compartilha o entrevistado que

[...] hoje em dia você consegue, principalmente na... saber o que acontece em todas as empresas do Brasil, principalmente as empresas que você atua né, como é que funciona em tal empresa. Como que funciona na outra empresa.

Aprofundando esse tema, quando questionado sobre as fontes nas quais busca o estabelecimento dessa relação, sua resposta é suportada por um caso específico, ao dizer que

[...] na região lá de... tem um concorrente nosso que está montando também uma fábrica muito parecida com a nossa e ex-colaboradores nossos, estão na parte de gestão dessa empresa, e todo mundo se conhece né, nesse meio, né e eu estou lá novo eu fui apresentado para essas pessoas até porque colega deles, e não é nada estratégico, você conversar com ele.. como é que tá funcionando esse tal equipamento como é que está sendo a manutenção dos equipamentos...

Em relação à provável facilidade que a região apresenta com uma maior concentração de indústrias, possibilitando essa troca de informações, o entrevistado não acredita ser este o fator chave, e sim as experiências e os relacionamentos acumulados pelos profissionais do mercado: *“é um segmento que todo mundo se conhece, então os donos, às vezes a gente está com eles... e eles recebem telefonemas dos concorrentes perguntando tal coisa, se aquilo vale a pena, se não vale a pena, o que ele acha...”*

4.2.9 Uma Perspectiva do Comprador Industrial

As opiniões obtidas junto ao entrevistado apontam para duas formas distintas de inter-relacionamentos B2B, as quais respeitam, cada qual, um processo peculiar de negociação com características distintas. Ao percorrer atributos incidentes nas negociações com os fornecedores e clientes pertencentes diretamente à atividade fabril de transformação de matéria-prima em produto acabado, o entrevistado aponta para o “contrato” e suas cláusulas de garantias de lado a lado como instrumento maior a ser desempenhado no decorrer da relação interinstitucional. Na entrada de sua cadeia produtiva, ele reforçou as forças vigentes entre provedores internacionais de grande porte com predomínio de fornecimento de insumos negociados sob um valor enredado por sua escassez.

De forma equivalente, ao tratar das saídas de produtos acabados aos clientes, o entrevistado também atribuiu à condição de mercado na qual os compradores negociam grandes volumes e à importância da manutenção do fornecimento para suas próprias linhas produtivas, uma prevalência das cláusulas contratuais como objetivo máximo a ser logrado por suas operações. A partir desse posicionamento, o entrevistado estabeleceu menor importância ao indivíduo dentro do processo, chegando a exemplificar as atuais transações sistêmicas como entidades participativas capazes de garantir os requisitos contratuais, controlando o fluxo de mercadoria dentro dessa cadeia de fornecimento na qual a empresa em questão está posicionada. Ou seja, *o papel do indivíduo se verificaria presente na construção de uma relação regida por um contrato de longa vigência que, uma vez estabelecido, atribui proeminência a si e ao seu cumprimento, reduzindo novos espaços de atuação humana* enquanto amplia o campo de domínio das transações digitais no controle da relação entre as instituições.

Porém, ao discorrer a respeito das relações estabelecidas com empresas fornecedoras de bens de capital, alteram-se tempos, espaços e, especialmente, a relevância dos indivíduos. Os exemplos citados, desde a procura da empresa por fornecedores capacitados em atender possíveis demandas já existentes, ou mesmo o

ato de abrir espaço para indivíduos capacitados a discursar sobre atributos técnicos e funcionais de equipamentos que possam vislumbrar novos benefícios, manifesta cenário no qual é indispensável estabelecer a proximidade com; (1) pessoas de alto nível de habilidades comunicacionais e conhecimento de causa, e (2) aproximação com empresas detentoras de larga história no ramo e marcas conferentes de reputação no mercado. Ao tratar dos tempos, o entrevistado sinalizou a existência de longos ciclos para tomada de decisão, duração na qual as interações entre vendedores atuantes nas empresas fornecedoras e diversos profissionais nas empresas compradoras se repetem em diferentes campos discursivos, e que os indivíduos em ação de vendas devem ser capazes de se auto proporcionar uma fluência em espaços alternantes dentro das empresas em prospecção, performando domínio de diálogos pertinentes aos múltiplos interlocutores que irão encontrar: técnicos, financeiros, operacionais, compradores, etc.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto de pesquisa surgiu das percepções do pesquisador a respeito da atuação dos indivíduos nas negociações empresariais inseridas no segmento B2B. Em paralelo, também desassossega o fato de haver notado pouca relevância concedida dentro dos ambientes acadêmicos aos estudos relacionados às trocas mercantis entre empresas, especialmente seu papel como instituições sociais, nas disciplinas de marketing e comunicação, com as quais houve maior contato. De certo que os exemplos e casos de sucessos e fracassos relativos ao segmento B2C são mais sedutores, pois engajam as plateias rapidamente pelo reconhecimento e curiosidade a respeito das marcas envolvidas e, talvez, pelo anseio de opinar sobre suas estratégias de comunicação. Mais sublinhada, ainda, aparece a vontade de contribuir com uma visão que envolva os indivíduos atuantes em departamentos comerciais, pois as literaturas buscadas concernentes ao tema se encontram, em maior escala, focalizadas nas técnicas de vendas e na gestão de equipes. A investigação proposta aqui vem com intuito de trazer outro olhar, vem para iniciar ao menos um debate sobre a precariedade com que as instituições compreendidas no B2B percebem sua interação com a sociedade a partir dos negócios, e a importância do papel que seus representantes comerciais, ainda indivíduos, podem exercer.

A começar pela apresentação da cadeia produtiva e suas interações múltiplas entre instituições inseridas desde o início de uma atividade desenvolvida no setor primário, ou seja, na extração de bens ou produção de alimentos, passando pelo setor secundário onde ocorre sua transformação, na indústria de beneficiamento, até chegar ao setor terciário nos canais de venda que levarão a oferta aos consumidores.

Inicia-se essa jornada verificando, a partir de uma visão sociológica, algumas posições de autores como Max Weber (2015) na qual identificam-se as empresas como pertencentes a mercados que, por sua vez, constitui-se das interações protagonizadas por essas instituições sociais, e Émilé Durkheim (2016) na qual a divisão do trabalho entre diferentes empresas, configura espaço para uma certa solidariedade social. E aqui pode-se fincar a primeira bandeira crítica sobre a relevância conferida aos indivíduos na condução das acenadas interações interempresariais, no segmento B2B. A pesquisa provoca a despertar maior

preocupação sobre a relação das empresas com a sociedade, atualmente executadas por equipes comerciais cujos colaboradores são exigidos quase que exclusivamente pelo atingimento de metas e de objetivos numéricos de volumes ou de valores monetários.

Buscou-se dar maior clareza a essas relações utilizando a visão sistêmica de Daniel Katz e Robert Kahn (1970) em sua adaptação para os ambientes corporativos da obra do biólogo Ludwig Von Bertalanffy – Teoria Geral dos Sistemas (1975). O objetivo foi de aproveitar tal literatura examinando o posicionamento das empresas como sistemas pertencentes e interdependentes com outros sistemas. Os autores defendem relacionar as interações entre esses organismos através de sua contribuição para o sistema com *inputs* e *outputs* de energia, ou seja, no caso aqui proposto, através da comercialização de suas ofertas, exercidas essas por indivíduos, como “elos” institucionais. (LINKERT, 1971).

Na referida pesquisa busca-se identificar a atuação dos indivíduos nos processos de troca e comunicação B2B, e nota-se uma tendência adicional à necessidade de conferir maior relevância à sua “atuação”, propondo avistar esse indivíduo atuante num sistema compreendido entre as trocas interinstitucionais como sendo ele a própria “comunicação”. Para tal foi estabelecida relação com a visão sistêmica-comunicacional de João José de Azevedo Curvello, o qual abarca conceitos de Luhmann sobre o entendimento da organização a partir da peça-chave “comunicação,” construindo sua capacidade de manutenção viável, ao adaptar-se constantemente ao sistemas que a envolve.

Das entrevistas realizadas com os gestores de vendas B2B, absorve-se o componente do indivíduo ainda constituído como parte inseparável da comunicação corporativa. Uma análise de respostas pode projetar que esse canal de comunicação humano está responsabilizado pela produção de relacionamentos para a instituição, sejam esses parte de um capital social construído fora de sua atuação na contratante atual, ou seja, passa a perfazer uma parte contratada intrínseca à pessoa. Ou podem ser relações desenvolvidas em nome da empresa empregadora, outrossim devem ser adicionados ao elenco de relacionamentos anteriormente existentes.

Exige-se do profissional de vendas, além do atingimento das metas numéricas, o atendimento aos clientes, personalizando ao máximo a construção dialógica. Para tal faz-se uso de segmentação da equipe comercial, atendendo uma carteira de empresas por tipo de indústrias. Através dessa segmentação, na qual

vendedor e comprador atuam verticalmente dentro do mesmo setor, busca-se o que se pode denominar como uma fluência situacional, condição na qual deve-se ter capacidade de estabelecer tal nível de interatividade que possa, este, conferir maior taxa de credibilidade à relação. Confiança é o atributo subjetivo trazido pelos entrevistados, como peça chave na construção de uma relação longa, aquela a qual Weber tratou como uma tentativa de “evitar regateios constantes”. Ora, uma vez estabelecida essa necessidade, nota-se que a confiança é atribuída às pessoas e à capacidade de ‘interlocutar’, como citado tanto pela parte vendedora como compradora na coleta de dados desse exame. De fato, não importa tanto se a empresa tem capacitação para ofertar determinado produto ou serviço, uma vez que ela deve, através de um indivíduo inserido em sua área de vendas, saber comunicar que possui as características reconhecidas pela parte adquirente dessa comercialização. Dentro do processo negocial, ainda, devem prevalecer atos e ritos que desvinculem a relação entre as partes de uma prática exclusivamente comercial, pois “O vendedor deve fazer com que esqueçam que o seu objetivo é o de vender, e, tratando o cliente como uma pessoa única, singular, deve dar à relação comercial a aparência de uma relação privada à qual a lógica econômica não se aplica” (GORZ, 2005, p. 47).

Uma vez assim posicionado como comunicação corporativa ou mesmo como um canal quase que exclusivo da mesma, investiga-se sua longevidade ante os avanços do uso de dispositivos digitais móveis e da interligação de sistemas capazes de reduzir o valor dessa atuação humana, como um protagonista das interações interempresariais. Assim, como já usual no segmento B2C, no qual o e-commerce já atua como mediador entre pessoas e empresas virtuais, vemos determinados processos comerciais B2B, historicamente atribuídos ao indivíduo, já migrando para uma gestão sistêmica digital, na qual mitigam-se as ações humanas.

A apropriação do Capital sobre os saberes (GORZ, 2005) chega aos departamentos de negócios através de formas diversificadas, uma vez que de um lado existe a intenção de apropriação de saberes constituídos pelo indivíduo em sua construção social, dentre os quais se insere sua própria reputação. De outro lado, aprimoram-se as ferramentas de gestão de vendas, cada vez mais atraentes, as quais aferem aos seus proprietários capacidades de controle e monitoramento dos negócios e equipes atuantes em campo, abrindo espaço para registro e armazenamento de parte considerável das interações e trocas ocorridas entre indivíduos de lado a lado,

vendedores e compradores corporativos, que passam a apontar nos sistemas todo o processo de construção das relações interinstitucionais.

A cumplicidade estabelecida entre indivíduo e parte empregadora acentua-se, no segmento B2B, a partir da miscigenação entre nome, sobrenome e razão social corporativa respectivamente. A apropriação da consciência é sublinhada, atualmente, pela capacidade de apresentação de si em multiplataformas digitais, entretanto traz consigo o risco de julgamento corporativo sobre o individual, uma vez que as opiniões e comentários expostos nos dispositivos digitais reverberam sem um controle próprio. O indivíduo é “meio” e como tal deve performar, em configuração holística que venha a garantir os interesses majoritários das trocas interempresariais das quais ele toma parte, direta ou indiretamente.

As ferramentas digitais de CRM e as plataformas de redes sociais digitais profissionais, asseguram uma melhor gestão e ampliação da rede de relacionamentos comerciais, respectivamente. Ao debater sobre a propriedade das relações, procura-se investigar a percepção sobre sua titularidade, se de fato pertencem às partes gestantes ou aos empregadores, proprietários dos meios de produção pelos quais são conduzidas. Gestores de vendas participantes nesse estudo mostraram-se ao mesmo tempo incomodados e atraídos por essa questão, denotando a validade da discussão, mesmo tendo em vista a realidade na qual atualmente essas interações, executadas pelos indivíduos, já vem sendo absorvidas de forma massiva pelos ferramentais corporativos supramencionados.

Fica a ideia de sublinhar a percepção sobre o alinhamento entre esse sujeito e a interação que o mesmo proporciona à instituição e ao seu entorno (WALTON, 1967), pois é a partir dessa ação que a empresa e sua marca se fazem existentes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. **Emoções, inteligência e negociação**: um estudo empírico sobre a percepção dos executivos portugueses. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., São Paulo. Rev. adm. contemp. [online]. 2005, vol.9, n.4, pp.9-30. ISSN 1415-6555. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000400002>.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som**. Tradução: Pedrinho Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 602 p.

BERGER, Peter. L. **A construção social da realidade**. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 2014. 239 p.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicação. Tradução: Francisco M. Guimarães. Petrópolis-RJ: Vozes, 1975. 360 p.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em ciências sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80 www.emtese.ufsc.br

BOURDIEU, P. **O Poder simbólico**. Tradução: Fernando Tomáz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007. 298 p.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação Empresarial Versus Comunicação Organizacional: Novos Desafios Teóricos. **RAP**. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 40, p. 1123-1124, 2006.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. 533 p.

CURVELLO, J. J. A. **A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações**. In: KUNSH, M. M. K (Organizadora). **Comunicação organizacional** Vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 91-105

DURKHEIM, E. **As Regras do método sociológico**. Tradução: Walter Sollon. São Paulo: Edipro, 2012. 158 p.

DURKHEIM, E. **Da Divisão do trabalho social**. Tradução: Andrea Stahel M. da Silva. São Paulo: Edipro, 2016. 382 p.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. 408 p.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. ESTUDO & DEBATE, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011

FUCHS, C. **Social networking sites and the surveillance society**. A Critical Case Study of the Usage of studiVZ, Facebook, and MySpace by Students in Salzburg in the Context of Electronic Surveillance. Research Group Unified Theory of Information ICT&S Center Research Report. Salzburg: University of Salzburg, 2009

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Método de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 114 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GOFFMAN, E. **A Representação do eu na vida cotidiana**. Tradução: Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. 273 p.

GORZ, A. **Misérias do presente, riqueza do possível**. Tradução: Ana Montoia. São Paulo: Annablume, 2004. 160 p.

GORZ, A. **O Imaterial: conhecimento, valor e capital**. Tradução: Celso Azzan Junior. São Paulo: Annablume, 2005. 106 p.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. **Entrevista narrativa**. In: BAUER, M. W. GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Tradução: Pedrinho Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 516 p.

KATZ, D; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. Tradução: Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1970. 551 p.

KOTLER, P. et. al. **Marketing 4.0 – Do Tradicional ao Digital**. Tradução; Ivo Korytowsky. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 201 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. Tradução: Albertino Pinheiro Junior e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Pioneira, 1971. 307 p.

LUHMANN, N. **Teoria dos sistemas na prática Vol.I. – estrutura social e semântica**. Tradução: Patrícia da Silva Santos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018

MARTINO, L. M. S. **Teoria da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2014. 292 p.

MARTINO, L. M. S. **Pesquisa em comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2018. 318 p.

MATTEDI, C. R. A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na sociologia econômica clássica. **Revista brasileira de ciências sociais**, v. 20, n. 57, 2005.

McCARTHY, E. J. **Marketing básico, uma visão gerencial**. Tradução: Jorge Nunes; Coord de trad. sup. geral Prof. José Maria Campos Manzo. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 651 p.

MENDES, L. A. L. **Projeto empresarial: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento**. São Paulo: Saraiva, 2011. 293 p.

MOREIRA, J. C. T. **Marketing industrial**. São Paulo: Atlas, 1989. 229 p.

MOTTA, F. C. P. **A Teoria geral dos sistemas na teoria das organizações**. Rev. Administração de Empresas. vol.11 no.1 São Paulo Jan./Mar. 1971 - <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901971000100003> Acesso em 15/03/2019

RODRIGUES, J.; MYIAHIRA, N. N.; NASCIMENTO, F.; MARINHO, B. L. **Por que marcas corporativas? A percepção de executivos brasileiros sobre os motivos para adotar corporate branding**. DOI: 10.1590/1413-2311.154.57163 dezembro, 2017 Acesso em 25/02/2019

ROMEO, R. **Vendas B2B – Como negociar e vender em mercados complexos e competitivos**. São Paulo: Senac, 2017. 545 p.

SANTAELLA, L. **Comunicação ubíqua: repercussões na cultura e na educação**. São Paulo: Paulus, 2013. 376 p.

SMITH, A. **A Riqueza das nações**. Tradução Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996. 479 p.

SMITH, C. The new corporate philanthropy. **Harvard business review**, v. 72, n. 3, p. 105-116, 1994.

TOLEDO, Luciano Augusto; CAIGAWA, Sidney Maçazzo; ROCHA, Thiago J.. Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet: um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 117-138. 2006. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000100007>. Acesso em: 27/04/2019

VERONESE, M. V. Práticas institucionais. In RIVERO, Nee. (Org). **Psicologia social: estratégias, políticas e implicações** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. pp. 103-110. ISBN: 978-85-9966-286-1. Available from SciELO Books. Disponível em: <http://books.scielo.org>. Acesso em: 26/04/2019

VIEIRA, J. A. **Teoria do conhecimento e arte**: formas de conhecimento – arte e ciência uma visão a partir da complexidade. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2008. 136 p.

WALTON, Clarence C. **Corporate social responsibilities**. Belmont: Wadsworth Publishing, 1967. 177 p.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON D. J. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos de interação. Tradução: Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 34, 1967. 263 p.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução: Régis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2015. 422 p.

WILLIAMS, R. **Cultura e materialismo**. Tradução: André Glaser. São Paulo: Editora Unesp, 2011. 380 p.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: Avanços e Aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 782 p.