

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ADEQUAÇÃO DA ESCALA DE WILSON & VLOSKEY PARA  
MENSURAÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NO  
MERCADO DE BENS DE CAPITAL:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**Rubem Groff**

Porto Alegre, 2001.

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

**ADEQUAÇÃO DA ESCALA DE WILSON & VLOSKY PARA  
MENSURAÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NO  
MERCADO DE BENS DE CAPITAL:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação de Mestrado, apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração – Escola de  
Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO –  
Modalidade Profissional

**Rubem Groff**

Prof. Orientador: Prof. Dr. **Fernando Bins Luce**

Porto Alegre, 2001.

Para Simone, Leonardo e Bianca

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Fernando Bins Luce pelo apoio e orientação.

À Debora A. Viana pelo apoio.

Ao Diogo Hoppen pela ajuda na obtenção dos dados.

Aos profissionais das seis empresas que participaram da etapa exploratória da pesquisa.

A todos aqueles que, de forma desinteressada, auxiliaram na execução deste trabalho.

## RESUMO

As práticas gerencias de marketing das empresas, em tempos de hipercompetição, têm, cada vez mais, se orientado para o estabelecimento de relações de longo prazo com os consumidores. Fornecedores não mais administram produtos, mas sim clientes.

Os objetivos desta busca de relacionamentos longos visam à obtenção de benefícios mútuos, onde fornecedor e cliente tenham vantagens por estarem engajados num relacionamento, orientado para o longo prazo, onde existam lealdade, confiança e comprometimento.

Trata-se da emergência do Marketing de Relacionamento, novo paradigma que passa a orientar as ações comerciais das empresas. Nesta situação, novas variáveis se apresentam e exigem quantificação para que possam ser operacionalizadas, permitindo a gestão adequada dos esforços de marketing.

Consoante com esta necessidade de mensuração, o objetivo deste trabalho foi definir uma escala que pudesse medir os atributos de Marketing de Relacionamento para um segmento específico do mercado *business-to-business*: o mercado de bens de capital.

Esta escala foi obtida através de modificações introduzidas na escala de Wilson & Vlosky (1997), modificações estas resultantes de conclusões advindas de pesquisa bibliográfica e de consultas feitas a especialistas em marketing de relacionamento e profissionais com larga experiência na comercialização do tipo de produto em questão.

A escala, assim obtida, foi aplicada a uma amostra de clientes da Kepler Weber, tradicional fornecedora brasileira de sistemas de armazenagem para

grãos vegetais. As respostas obtidas foram, na seqüência, verificadas por meios estatísticos. Estas verificações indicaram algumas modificações na escala proposta inicialmente, resultando em outra de aplicação prática para o mercado de bens de capital. Além disso, foram obtidos os escores, referentes ao relacionamento existente entre a Kepler Weber e seus clientes relacionais, dos atributos medidos pela escala.

## ABSTRACT

The managerial practices of the companies are increasingly being oriented towards the establishment of long term relationship with the costumers. Suppliers are no longer managing products, but clients.

The objective of this search for lasting relationships is to grab the advantages resulting from a relation that comprises loyalty, trust and commitment, as well as a long term orientation.

It is the Relationship Marketing, the new paradigm that start to drive the companies' commercial activities. Under this circumstances, new variables show up demanding quantification in order to be operationalized, resulting in proper marketing efforts management.

Consistent with this need of quantification, the objective of this study is to define a scale to measure the relationship marketing attributes of a specific segment of the business-to business market: the capital goods market.

The scale resulted from modifications applied to the Wilson & Vlosky (1997) scale, as an outcome of bibliografic research and interviews made with marketing experts and highly experienced professionals.

The scale was applied to a sample of clients of Kepler Weber, a major brasilian supplier of grain handling facilities. The answers were statistically verified to validate, including complementary modifications, the new scale as suitable for practical use in the capital goods market. Besides, a set of scores for the measured attributes, concerning the relationship of Kepler Weber with its relational clients, was obtained.



## SUMÁRIO

RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VII
LISTA DE FIGURAS .....	X
LISTA DE TABELAS .....	XII
LISTA DE QUADROS .....	XIII
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 A empresa .....	16
1.2 Justificativa, delimitação do tema e definição do problema .....	18
2 OBJETIVOS .....	22
2.1 Objetivo geral .....	22
2.2 Objetivos específicos .....	22
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	23
3.1 Compra Organizacional.....	24
3.2 Marketing de Relacionamento .....	32
3.2.1 Marketing de relacionamento: novo paradigma .....	45
3.2.2 Motivação para Marketing de Relacionamento .....	49
3.2.3 Desenvolvimento e Gestão de Marketing de Relacionamento.....	53
3.2.3.1 Ações para o Relacionamento .....	71
3.2.4 Marketing Reverso .....	81
3.2.5 Medição de Marketing de Relacionamento .....	85
3.2.6 Outros aspectos de marketing de relacionamento .....	91
4 MÉTODO.....	95
4.1 Etapa Exploratória.....	95
4.1.1 Consulta às Indústrias.....	96
4.1.2 Adequação da Escala de Wilson & Vlosky.....	99

4.1.3	Análise da Escala de Wilson & Vlosky Modificada .....	103
4.2	Etapa Descritiva .....	107
4.2.1	Amostragem e Coleta de Dados .....	107
4.2.2	Análise Estatística.....	108
5	RESULTADOS .....	110
5.1	Caracterização da Amostra .....	111
5.2	Análises de Confiabilidade .....	113
5.3	Análises Fatoriais.....	120
6	CONCLUSÕES.....	125
6.1	Implicações Acadêmicas.....	125
6.2	Implicações Gerenciais.....	127
6.3	Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas.....	128
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	130
8	ANEXOS .....	137
	ANEXO 1 – Roteiros das Entrevistas de Profundidade.....	138
	ANEXO 2- Resultados das Entrevistas de Profundidade.....	143
	ANEXO 3- Instrumento de Pesquisa.....	156
	ANEXO 4 - Escala de Mensuração de Marketing de Relacionamento Reduzida .....	161
	ANEXO 5 – Correlações Entre as Variáveis de Cada Construto .....	163

## LISTA DE FIGURAS

Figura n° 1 - Modelo de SHETH de comportamento de compra organizacional.	28
Figura n° 2 - O processo de troca no mercado organizacional.....	31
Figura n° 3 - As trocas relacionais no marketing de relacionamento .....	33
Figura n° 4 - As dimensões de tempo e o comportamento do comprador organizacional.....	38
Figura n° 5 - <i>Continuum</i> da estratégia de marketing: algumas implicações .....	40
Figura n° 6 - A gama de relacionamentos em marketing.....	41
Figura n° 7 - Hierarquia da compra – venda corporativa .....	42
Figura n° 8 - Transferência bi-dimensional no comportamento de compra organizacional.....	43
Figura n° 9 - A matriz do relacionamento .....	45
Figura n° 10 - Dimensões de tempo das principais ferramentas de marketing...	46
Figura n° 11 – Campo hipotético dos relacionamentos comprador – vendedor .	55
Figura n° 12 – O modelo <i>KMV</i> marketing de relacionamento.....	60
Figura n° 13 - Modelo de performance de relacionamento de fornecedores.....	61
Figura n° 14 - Modelo de performance de relacionamento para relacionamento longo e para produto importante .....	63
Figura n° 15 - Marketing de relacionamento efetivo .....	65
Figura n° 16 - Os quadrantes do contexto.....	69
Figura n° 17 - Esquema representativo de interação transacional e interação relacional profunda.....	73
Figura n° 18 - Mudança de paradigma no comportamento de compra organizacional.....	83
Figura n° 19 - Modelo de marketing de relacionamento .....	87

Figura nº 20 - Distribuição percentual dos respondentes por estado da federação	
.....	113
Figura nº 21 Distribuição de respostas da variável nº1.....	115

## LISTA DE TABELAS

Tabela n ° 1 – Compra no mercado organizacional x compra no mercado de bens de consumo.....	24
Tabela n ° 2 - Comparação entre as transações relacionais e discretas .....	37
Tabela n ° 3 - Escala de wilson & vlosky (1997) para mensuração do marketing de relacionamento .....	89
Tabela n ° 4 - Escala para mensuração da satisfação de clientes do setor metal-mecânico do rio grande do sul .....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1 - Resumo estatístico descritivo da amostra para faturamento anual, ano da primeira compra, número de compras e valor dos equipamentos comprados.....	111
Quadro nº 2 - Distribuição dos respondentes quanto ao tipo de atividade .....	112
Quadro nº 3 - Resumo estatístico das respostas do questionário.....	114
Quadro nº 4 - Matriz de correlação das variáveis do construto “Dependência do Fornecedor” com escore normal na variável nº4 .....	116
Quadro nº 5 - Matriz de correlação das variáveis do construto “Dependência do Fornecedor” com escore invertido na variável nº4 .....	116
Quadro nº 6 - Matriz de correlação das variáveis do construto “Dependência do Fornecedor” sem a variável nº4 .....	117
Quadro nº 7 -Cargas das variáveis independentes nos construtos e variâncias explicadas .....	121
Quadro nº 8 - Escores ponderados das dimensões do relacionamento entre a Kepler Weber e seus clientes relacionais.....	122
Quadro nº 9 - Correlações entre as dimensões do marketing de relacionamento .....	124

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente no qual as empresas se relacionam tem sofrido, nos últimos anos, profundas alterações. Na maioria dos mercados encontramos uma enorme oferta de bens e serviços, colocando na mãos dos clientes uma força e um poder de negociação nunca antes experimentados. Como consequência desta situação, fornecedores deparam-se com um número cada vez maior de concorrentes, com dificuldades em manter suas participações de mercado e, por vezes, com redução nas suas margens de lucro. O quadro é tal que, como propuseram Wilson & Wilson (1996), *“clientes podem comprar melhor do que a maioria dos fornecedores pode vender”*. Não raro se fala que o mercado atual já não é mais apenas competitivo, mas hipercompetitivo.

As forças da globalização, a velocidade com que as mudanças tecnológicas se apresentam, somadas às mudanças, cada vez mais rápidas, das necessidades dos clientes, formam o pano de fundo deste novo ambiente competitivo (Kotler,2000).

Diante de tal situação, as empresas têm buscado, pelos mais variados meios, encontrar formas mais eficientes de operar e de se relacionar com o mercado. No campo da administração geral, inúmeros métodos de gestão têm sido introduzidos, na medida em que novas tecnologias e novos conceitos vão se apresentando. No campo do marketing, as últimas tendências apontam para a busca de relações duradouras e de lealdade com os clientes, como estratégia de grande parte das organizações contemporâneas. Vários autores têm se preocupado com esta questão, e há uma constância nas recomendações para que as empresas busquem uma abordagem de mercado voltada para o relacionamento de longo prazo (Goron & Luce, 1992; McKenna, 1993; Kotler,

1996; Bitner, 1995; Grönroos, 1995; Kalwani & Narayandas, 1995; Sheth, 1996; Sheth, Mittal & Newman, 1999; Moreira, 1999 e Riesenbeck, 2000).

O quadro no setor de bens de capital segue o mesmo diapasão, talvez com alguns condicionantes mais complicados, dado que trata de compras organizacionais onde clientes buscam eficiência em suas operações através da implementação da melhor tecnologia e da mais baixa base de ativos fixos depreciáveis possível. Além disto, em épocas de recessão, o mercado de bens de capital, cuja demanda é dependente do nível de atividade dos produtores de bens de consumo, é o primeiro a experimentar retração, uma vez que há tendência de se manter as bases de produção inalteradas.

Com o poder nas mãos do cliente, resta às empresas fornecedoras fazer o máximo para satisfazê-lo, agregando valor aos seus fornecimentos e buscando uma ação próxima e comprometida com o desempenho deste mesmo cliente. Esta postura de busca de satisfação dos clientes torna necessário que sejam agregados serviços ao fornecimento. Este agregado de serviços faz com que as vendas sejam mais complexas e trabalhosas, demandando amplo e intenso contato entre fornecedores e clientes de bens de capital.

Outro aspecto importante, e que afeta de modo significativo as relações que se estabelecem entre fornecedores e clientes no caso de bens de capital, é o fato de que normalmente são compras de grande risco e valor. Os clientes, via de regra, estão adquirindo bens de produção que responderão pela operação e eficiência de seus processos por vários anos. Isto faz com que todo cuidado seja tomado na escolha do fornecedor, que além de atender aos condicionantes de eficiência e custo dos equipamentos, deve se apresentar como parceiro confiável, pronto a responder a necessidades futuras de atendimento e serviços (manutenção, ampliações, conversões, modernizações, etc).

Tudo isto faz crer que neste setor do mercado *business-to-business*, o marketing de relacionamento seja particularmente adequado e indicado, ou talvez, absolutamente necessário. Neste sentido, Riesenbeck (2000) comentando aspectos sobre o marketing para este mercado, afirma que “*sua essência mudou: em vez de fornecedores e clientes, agora são necessários parceiros*”.



Complementa que isto “*vale para máquinas pesadas, equipamentos de fábricas e coisas afins*”.

### **1.1 A empresa**

A empresa sobre a qual e para a qual será desenvolvido o presente trabalho é a Kepler Weber Industrial SA, tradicional fornecedora brasileira de instalações para manuseio e armazenagem de cereais, além de fábricas de rações, instalações portuárias, maltarias e plantas de tratamento de malte em cervejarias.

É uma empresa com quase 80 anos de existência, e que, ao longo desta trajetória, já forneceu algo em torno de 7 mil instalações no Brasil e no exterior.

A unidade industrial está localizada em Panambi, RS, e conta com uma planta de 25 mil m<sup>2</sup> onde estão instaladas todas as suas linhas de produção. Possui mais sete escritórios no Brasil, e representantes atuando em todos os países da América do Sul, com exceção do Suriname e da Guiana Francesa. É uma das maiores fornecedoras mundiais deste tipo de equipamento e a que tem a linha de produtos mais abrangente.

Seu faturamento anual é da ordem de R\$ 150.000.000,00 , gerados a partir da transformação de 36 mil toneladas anuais de bobinas e perfis de aço. Deste valor de faturamento, algo entre 20 e 30% é destinado à exportação.

O quadro funcional é de aproximadamente mil funcionários, sendo que aproximadamente 700 estão na unidade industrial em Panambi, principalmente na divisão de manufatura. As áreas comerciais estão ou na sede corporativa em Porto Alegre ou em escritórios regionais.

É a única empresa nacional do ramo com cobertura e presença em todo país e em toda América do Sul. Além disto, tem atuação no México, na América Central e em vários países da África.

Dada sua longa tradição no mercado e um consistente trabalho de promoção e proteção da marca Kepler Weber, a mesma tornou-se sinônimo de

sistemas de armazenagem no país. As designações de alguns de seus produtos chegaram a virar nome corrente de equipamentos deste setor.

Possui liderança absoluta de mercado com *market shares* da ordem de 65% no Brasil e até superiores a este número em alguns países como Paraguai, Uruguai, Bolívia e Chile.

Normalmente desenvolve tecnologia própria para os produtos de aplicação no ramo de armazenagem, e tem formado parcerias com empresas estrangeiras de boa reputação tecnológica para a complementação de fornecimento nos demais setores onde atua.

Com uma trajetória tão longa, obviamente tem mantido relações comerciais também longas com a maioria de seus clientes, principalmente os maiores, dada uma certa tendência de melhor competitividade dos projetos da Kepler Weber para unidades de maior porte.

Assim sendo, uma boa porção de sua carteira de clientes é formada por empresas que compram de forma regular, tanto novas instalações como peças e serviços para manutenção.

Há casos de relacionamentos de mais de 20 anos, onde os clientes possuem a absoluta maioria de seus equipamentos fornecidos pela Kepler Weber Industrial.

Ultimamente a empresa tem experimentado uma forte concorrência de competidores estrangeiros, tanto no Brasil quanto no resto da América do Sul, além de uma feroz concorrência, com pressão de preços, por parte de empresas nacionais.

Juntamente com uma outra empresa chamada Cepem-Kepler Weber localizada em Bauru, SP, fabricante de máquinas de processo em aço inox, pertence a uma empresa holding, a Kepler Weber SA. As competências centrais das duas empresas são iguais e foram definidas, dentro do processo de planejamento estratégico do grupo, como sendo a capacidade de oferecer, como entendido nestas empresas, “soluções integradas de engenharia”.

Pautando suas ações empresariais nesta competência, a Kepler Weber Industrial busca resolver problemas dos clientes ofertando soluções completas, obras *turn key*, de modo a se configurar como fornecedora única de todo um processo na operação do cliente.

O enfoque adotado é buscar oferecer pacotes tão abrangentes e compreensivos quanto possível, baseando-se na convicção de que é atrativo se incorporar um grande agregado de serviços, liberando o cliente de várias atividades de coordenação decorrentes de compras e suprimentos fragmentados, atividades estas que podem ser, no caso de aquisição de ativos fixos, muito custosas e demandantes em termos de gestão e acompanhamento.

Importante ressaltar ainda que a holding Kepler Weber SA foi recentemente adquirida por grandes fundos de investimentos que estão imprimindo uma forma de gestão absolutamente profissional e com grande ênfase em resultados

## **1.2 Justificativa, delimitação do tema e definição do problema**

São de enorme envergadura as dificuldades de comercialização enfrentadas atualmente pelas empresas fornecedoras de bens de capital. Vários fatores ocorrem para formar o quadro de dificuldades e estes vão desde a globalização, que faz com que competidores antes inimagináveis estejam presentes e ofertando no mercado, passando por uma demanda permanente de novas tecnologias e terminando num ambiente econômico turbulento, por vezes recessivo.

Neste quadro complexo as empresas tratam de sobreviver e de se desenvolver, tendo que implementar ações eficazes de posicionamento no mercado, buscando obter vantagem competitiva. Dentre estas ações temos a busca de relacionamento mais intenso com os clientes, objetivando a formação de parcerias e maneiras mais próximas de consecução de objetivos. Relacionamentos bem estruturados são altamente vantajosos dado que são difíceis de ser entendidos, copiados ou substituídos pelos concorrentes (Day, 2000).

Uma outra tendência atual para a busca de posição competitiva é a crescente inclusão de serviços nos fornecimentos. Serviços passam a ser a diferenciação possível e necessária na medida em que a globalização “encolhe” o mundo, e os bens em si já não diferem substancialmente. Este “encolhimento” do mundo abre um leque gigante de opções de suprimento, além de criar um ambiente favorável para associações e parcerias, o que faz com que quase tudo esteja disponível em praticamente qualquer lugar. Com algo de iniciativa e força empreendedora as empresas podem buscar fontes de tecnologia, produtos ou suprimentos, capacitando-se para ofertar soluções com as mais atualizadas concepções tecnológicas. Já os serviços são únicos, locais, diferenciados e podem, por serem criativos, agregar um valor que alavanque o conteúdo físico do fornecimento. É de se esperar que se obtenha melhores margens pela remuneração de tais serviços, bem como a construção de uma vinculação mais íntima e duradoura com os clientes.

Pois neste contexto opera a Kepler Weber, sofrendo todas as conseqüências daí advindas. No fornecimento de seus equipamentos, tem tentado atender a estas questões de aumento de agregado de serviços e ampliação nos níveis de relacionamento com os clientes.

Avaliar, qualificar e quantificar este esforço é de suma importância para o desempenho da empresa e, por isto, uma pesquisa objetivando um melhor entendimento do marketing de relacionamento, tanto em seus aspectos teóricos como práticos, é absolutamente pertinente.

No muito que se tem disponível na bibliografia, pouco se refere ao marketing de relacionamento aplicado especificamente a bens de capital. Muito foi escrito sobre relacionamento com a infra-estrutura e relacionamento no mercado organizacional de redes de distribuição, de insumos e componentes, mas pouco se tem discutido sobre relacionamento na comercialização de ativos fixos e equipamentos processuais. As poucas menções são circunstanciais e os textos não se dedicam ao estudo específico de compra e venda de bens de capital (Riesenbeck, 2000; Grönroos, 1994; Prim & Pras, 1999).

Com relação à compra organizacional, a bibliografia é mais abundante com o enfoque no *business-to-business* de insumos, componentes e serviços, sendo McQuiston (1991) uma das poucas exceções.

Mais recentemente, alguns trabalhos disponíveis na bibliografia têm disponibilizado maneiras de se medir o grau de relacionamento entre as empresas (Vlosky & Wilson, 1997; Viana, 1999; Viana *et alli*, 1999). Analisando construtos/dimensões que qualificam aspectos e atributos das relações e parcerias entre as empresas, os pesquisadores apresentam métodos que, baseados em escalas de medição (escala de Wilson & Vlosky), permitem avaliar os níveis de relacionamento entre clientes e fornecedores.

Ainda que a mera conceituação já seja muito útil na gestão do marketing de relacionamento, a ação gerencial não pode prescindir de quantificações. Neste sentido, estas metodologias se apresentam como ferramentas importantes e necessárias para uma prática eficaz de marketing.

A propósito deste tipo de questão, Gummesson (1998) faz uma redução interessante e, juntando teoria e prática, afirma: *“Entre os profissionais existe uma crença bem conhecida de que ‘o que se mede é feito’; e uma crença paralela existente entre pesquisadores é de que ‘o que não pode ser medido não existe’”*.

Além disto, há que se considerar as características peculiares das transações no mercado de bens de capital, onde as compras podem ser espaçadas e até episódicas, o que pode determinar matizes únicos nas formas e intensidades de relacionamento possíveis neste setor do mercado *business-to-business*.

Assim sendo, o objetivo deste estudo é justamente fazer uma avaliação desta questão, buscando uma perspectiva a partir da situação atual da Kepler Weber .

O problema que se coloca então é o seguinte:

- Como se pode medir o grau de relacionamento que fornecedores de bens de capital estabelecem com seus clientes relacionais?

A partir desta questão, pretende-se definir uma escala que possa ser utilizada para quantificação e compreensão dos atributos de relacionamentos estabelecidos por fornecedores de bens de capital com seus clientes relacionais, bem como avaliá-los no caso específico da Kepler Weber.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Adequar uma escala de mensuração dos atributos de relacionamento para o mercado de bens de capital.

### **2.2 Objetivos específicos**

Reaplicação da escala de Wilson & Vlosky (modificada)

Avaliar os graus de relacionamento nas diversas dimensões do marketing de relacionamento da Kepler Weber com seus clientes relacionais.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um dos pontos fundamentais da presente pesquisa foi a busca de bibliografia para a sua fundamentação teórica. Dado o caráter profissional deste trabalho, a revisão bibliográfica, além do propósito primordial de fundamentar teoricamente a pesquisa realizada, também pretende desempenhar uma função didática, tendo em vista que se pretende dar ampla divulgação deste trabalho às empresas interessadas. Ao estender-se por vários temas e ordená-los, tem a pretensão de aportar alguns conteúdos e fontes de informação aos profissionais que venham a lê-la.

A maioria absoluta dos trabalhos dedicados ao marketing de relacionamento no mercado *business-to-business*, campo que engloba o objeto do presente estudo, trata ou de cadeias de distribuição ou de fornecimento de insumos ou componentes. Há uma escassez absoluta de artigos que estudam esta abordagem de marketing no mercado de bens de capital.

Diante desta situação, a revisão bibliográfica concentrou-se de maneira importante em marketing industrial, mas também estendeu-se por áreas próximas ao mercado em estudo, tendo, por vezes, alcançando outras disciplinas com apenas tênue aderência ao assunto tratado.

Inicialmente esta revisão da literatura busca os aspectos próprios do mercado organizacional, passando em seguida para o marketing de relacionamento. Este último é dividido em seis aspectos: o novo paradigma do marketing, as motivações para o marketing de relacionamento, o desenvolvimento de marketing de relacionamento, o marketing reverso, as medições de marketing de relacionamento e, finalizando, algumas questões complementares sobre marketing de relacionamento.



### 3.1 Compra Organizacional

As compras organizacionais são reconhecidamente complexas. São processos de decisão que envolvem vários elementos e dependem de interesses individuais, coletivos e empresariais. Seu propósito básico é atender aos interesses de suprimento da organização.

Webster & Wind (1972) definem que a compra organizacional é um processo de decisão pelo qual as organizações estabelecem a necessidade de compra de bens e serviços, identificam, avaliam e escolhem entre marcas e fornecedores distintos.

O processo de compra organizacional é sempre estruturado, e muito diferente do de compra de bens de consumo. Estas diferenças podem, segundo Mowen (1995), ser percebidas como exposto na **Tabela 1** abaixo.

Tabela nº 1 – Compra no mercado organizacional X compra no mercado de bens de consumo

<b>DIMENSÕES</b>	<b>MERCADO ORGANIZACIONAL</b>	<b>MERCADO DE BENS DE CONSUMO</b>
Produto	Técnico, volumes elevados, ênfase nos serviços	Padronizado, pequenas quantidades, enfoque menos técnico
Preço	Concorrência na oferta (propostas), listas de preço para produtos padronizados	Listas de preço definidas pelo fabricante
Promoção	Informações pessoal de vendas, revistas especializadas	Ênfase na propaganda
Distribuição	Canais curtos, relações diretas com os fabricantes	Maior número de elementos nos canais
Relação com os clientes	Complexas, ênfase no relacionamento de longo prazo	Simples, transações específicas
Decisão de compra	Processo estruturado, envolvimento de várias pessoas da organização	Processo desestruturado, envolvimento de menor número de pessoas

FONTE: MOWEN, J. **Consumer Behavior**. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

Kotler (2000), em uma comparação feita entre as características do mercado organizacional e as do mercado de bens de consumo, ressalta que o primeiro apresenta os seguintes atributos:

- o número de compradores é reduzido;
- os compradores são de grande porte, com um pequeno número deles sendo responsável pela maior parcela do faturamento do fornecedor;
- existe um relacionamento estreito entre fornecedores e clientes, dada a importância individual dos últimos para os primeiros;
- os compradores são geograficamente concentrados, na busca de redução dos custos de venda;
- a demanda é derivada da demanda que ocorre nos bens de consumo;
- a demanda é inelástica, onde volumes não necessariamente aumentam com reduções no preço;
- a demanda é oscilante e numa oscilação que pode ser um múltiplo das oscilações que ocorrem na demanda por bens de consumo;
- a compra é profissional, com compradores que passam sua vida profissional aprendendo a comprar melhor;
- muitas pessoas podem influenciar nas decisões de compra;
- há um grande número de contatos de venda que podem se estender por um longo período no tempo.

Webster & Wind (1972), tipificando a complexidade da compra organizacional, elencam um conjunto de protagonistas envolvidos nos processos de compra. Estes protagonistas são os seguintes:

- Iniciadores: indivíduos, dentro da organização, que identificam a necessidade de um produto ou serviço.
- Influenciadores: aqueles que têm o poder de afetar, direta ou indiretamente, as decisões de compra.

- Filtros (melhor entendido em inglês com a expressão *gatekeeper*): os que têm o poder de controlar o fluxo de informações para ou entre os decisores da compra.
- Usuários: os elementos da organização que usarão os bens ou serviços.
- Compradores: aqueles que efetivamente operacionalizam a compra.
- Decisores: aqueles que detêm a autoridade para decidir que empresa fornecerá o produto ou serviço.

Quanto às diversas possibilidades de situação de compra, Webster (1984) afirma que é possível diferenciar três alternativas distintas, também denominadas de classes de compra, quais sejam:

- Recompra direta: recompras rotineiras, sem modificações.
- Recompra modificada: quando mudam as especificações do produto ou as condições do fornecimento. Pode envolver um maior número de pessoas e fornecedores.
- Compra nova: quando algo é comprado pela primeira vez. Numa tal situação, o número de participantes e a complexidade do processo decisório aumentam na proporção dos custos e riscos envolvidos.

Seguramente cada uma destas classes de compra demandará uma abordagem distinta no processo de compra. Existe uma clara diferença no grau de incerteza de cada situação, o que fará com que, tanto comprador quanto vendedor tomem ações distintas em cada uma delas.

Segundo a classificação acima, o caso de compra de bens de capital fica claramente identificado como “compra nova”; via de regra de grande custo e risco, demandando muito tempo e o envolvimento de muitas pessoas na tomada da decisão.

Analisando o processo de decisão de compra, Sheth, Mittal & Newman (1999) explicam que ele se desenvolve em diversas etapas, que podem ser listadas como segue: avaliação da necessidade, desenvolvimento dos critérios

de escolha, solicitação das propostas, avaliação dos fornecedores, escolha do fornecedor, atendimento e monitoração do fornecimento. Segundo estes mesmos autores, mais que o preço, o total dos custos de suprimento é que é o fator mais importante para escolha do fornecedor.

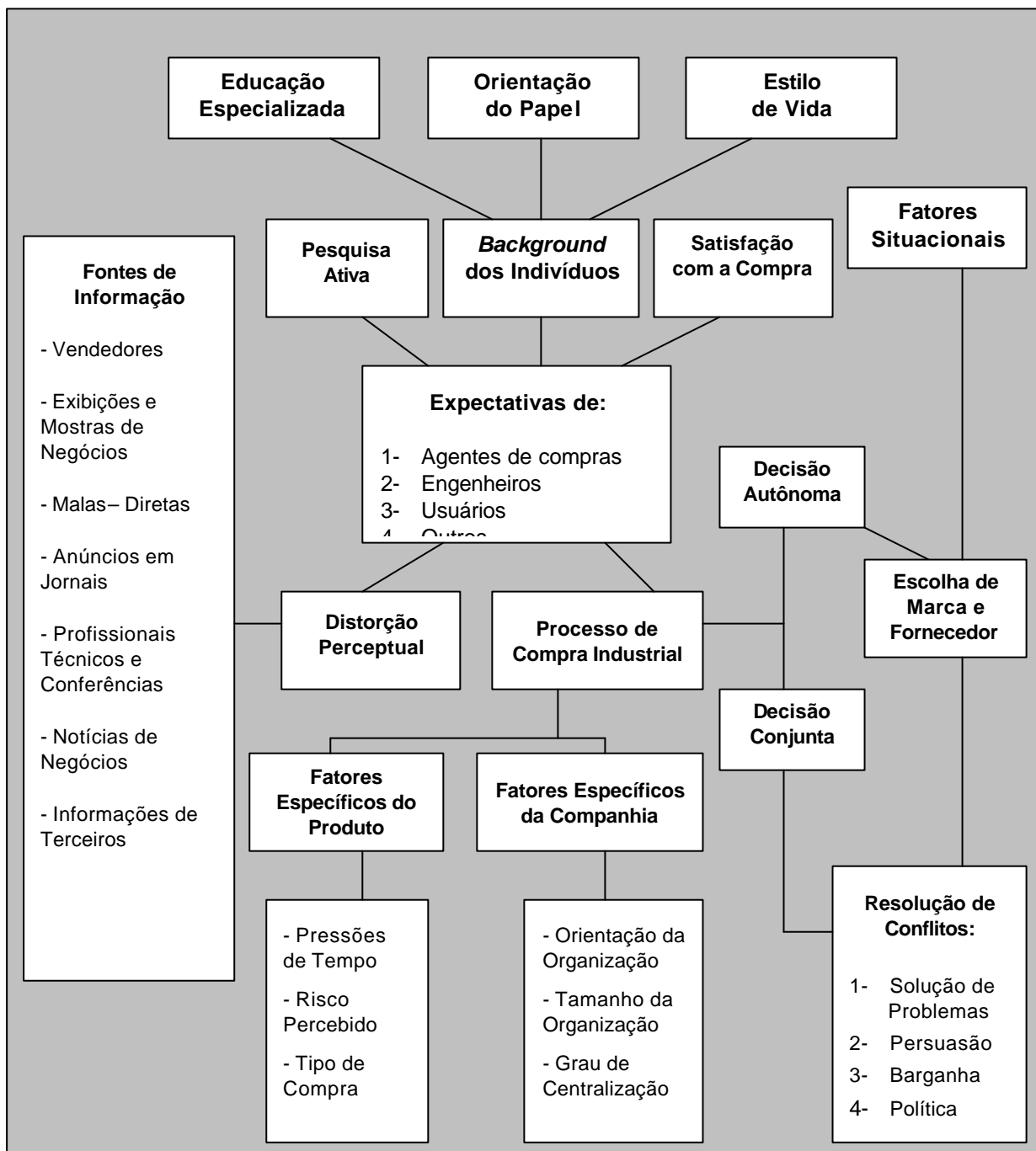
Bouchard & Pelletier (1985), por sua vez, identificam oito estágios no desenvolvimento dos processos de compra realizados pela maioria absoluta das empresas:

- A) Antecipação das necessidades
- B) Identificação das características e quantidades dos produtos desejados
- C) Descrição das quantidades e das características dos produto desejados a potenciais fornecedores
- D) 0Busca de informações sobre potenciais fornecedores
- E) Coleta e análise das propostas dos fornecedores
- F) Avaliação e escolha do fornecedor
- G) Compra
- H) Pós-compra

A compra organizacional foi representada graficamente, de forma muito interessante, no modelo proposto por Sheth, como na **Figura 1** abaixo.

Modelo de SHETH de comportamento de compra organizacional

Figura nº 1 - Modelo de SHETH de comportamento de compra organizacional



FONTE: Adaptação de WILKIE, W. L. **Consumer Behavior**. New York: Jonh Wiley & Sons, 1994.

Neste modelo o autor procurou representar os diversos fatores que podem interferir na processo de compra organizacional, incluindo aspectos internos e externos à companhia.

Conforme já mencionado anteriormente, a compra organizacional sempre acarreta certo risco e afeta fortemente o desempenho da empresa que compra. Por esta razão, ela é sempre técnica, detalhada e complexa. Assim sendo, dificilmente as decisões podem ser tomadas por uma única pessoa (Morris, Berthon & Pitt, 1999). Na grande maioria dos casos, várias pessoas podem participar do processo, oferecendo as mais variadas contribuições.

Este grupo de pessoas que participam do processo de compra forma o que é chamado de Centro de Compras (Webster & Wind, 1972), centro este constituído por *“todos aqueles indivíduos e grupos que participam do processo de tomada de decisão de compra, que compartilham metas comuns e os riscos decorrentes das decisões”*.

Autores como Wilkie (1994) e Bouchard & Pelletier (1985) apontam para a variabilidade quanto ao número, posições funcionais e níveis de autoridade que os participantes de um processo de compra podem apresentar em diferentes organizações. Tanner (1999) complementa que, deste grupo de pessoas, muitos sequer são agentes de compra profissionais.

Morris, Berthon & Pitt (1999) comentam que além desta multiplicidade de protagonistas existente no Centro de Compra, estes podem se agrupar de forma *ad hoc*, configurando-se em estruturas fluidas, onde as relações se moldam conforme as condicionantes e necessidades do momento. Segundo estes autores, os membros destes grupos formam coalisões, sendo que estas têm função instrumental para a tomada de decisão; têm propósito específico, podendo ter duração suficiente só para que se alcance uma determinada decisão, bem como se estender por um maior período de tempo.

Também é dito que a dinâmica da compra industrial lhe confere um caráter de fluidez (Silk & Kalwani, apud McQuiston & Dickson, 1991). Estes autores denominam os Centros de Compras de “Unidades Tomadoras de Decisões”, e lhes atribuem o adjetivo de “mercuriais”, dada sua característica fluida. Em seus estudos, concluem que o grau de participação de um membro do Centro de Compras numa decisão é proporcional à importância ou à gravidade das conseqüências pessoais, favoráveis ou desfavoráveis, que resultem desta

decisão. Concluíram ainda que a pessoa de maior influência no Centro de Compras é aquela com maiores condições de proporcionar as informações necessárias para as avaliações e para a tomada das decisões.

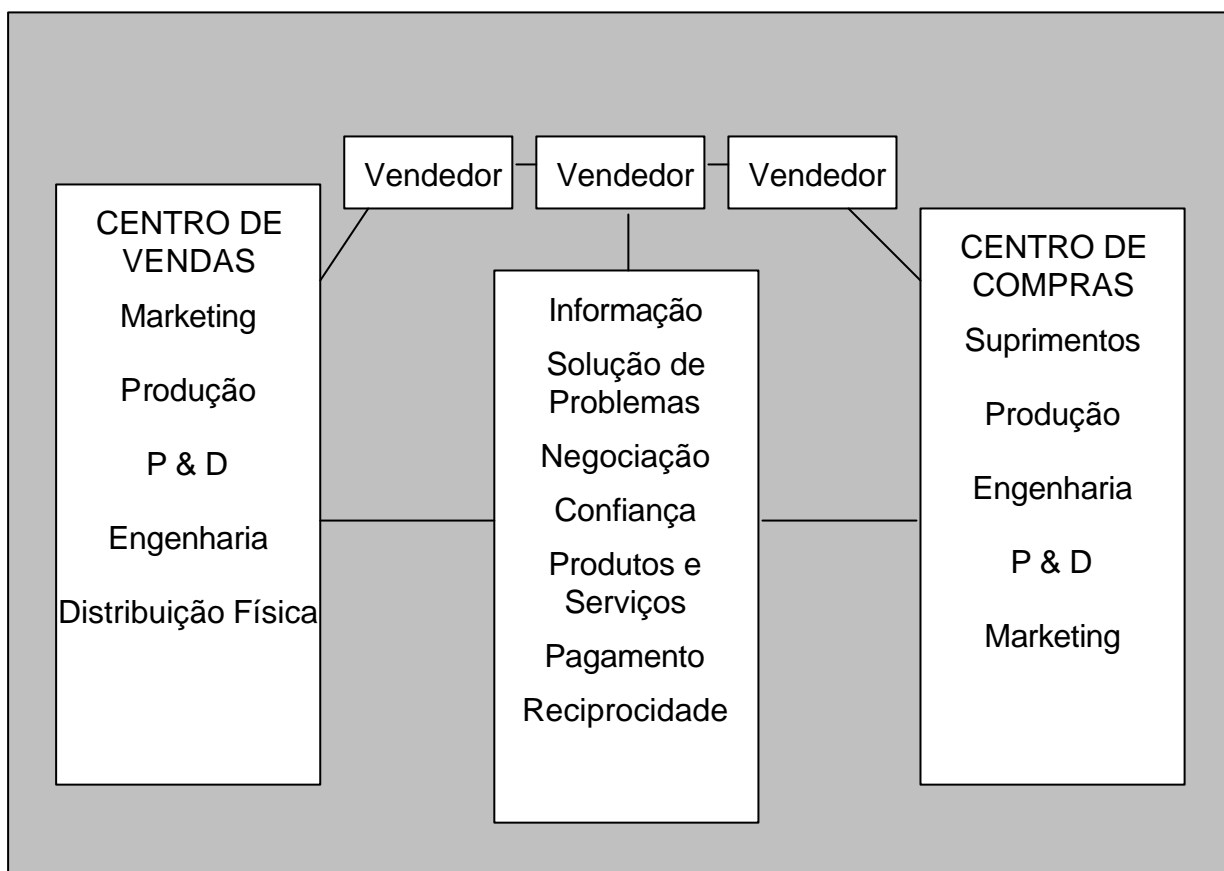
Ainda no que se refere aos Centros de Compra, deve-se considerar que a despeito de toda complexidade, especificidade e formalismo técnico-burocrático que um processo de compra organizacional possa ter, são pessoas que acabam por tomar as decisões. Conforme Harding (apud Kotler, 1996):

*“(...) tomadores de decisão na corporação continuam humanos após adentrarem o escritório. Eles mantêm uma imagem; eles compram de empresas para as quais se sentem íntimos; favorecem fornecedores que lhes mostram respeito e consideração pessoal e que fazem coisas ‘extras’ para eles; ‘reagem’ fortemente a menosprezos reais ou imaginários, tendendo a rejeitar empresas que falham em responder” (HARDING, 1996, apud KOTLER, 1996, p.191).*

Ao olharmos uma transação comercial focando o pólo vendedor, podemos identificar, de outra parte, que este é dotado de um conjunto de capacidades, departamentos e pessoas que estão encarregados de atender os clientes. A este grupo de pessoas se pode chamar de Centro de Vendas.

Assim sendo, o relacionamento entre comprador e vendedor se estabelece, em verdade, pela interação de dois sistemas estruturados: o Centro de Compras no pólo comprador e o Centro de Vendas no pólo vendedor. Hut & Speh (1995) propuseram uma representação gráfica desta relação como mostrado na **Figura 2**.

Figura n °2 - O processo de troca no mercado organizacional



FONTE: Adaptação de HUT, P; SPEH, T. **Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Relations**. Orlando: The Dryden Press, 1995.

Nesta figura aparecem os dois centros com uma composição multidisciplinar, o que coincide com a variabilidade de funções e atribuições dos membros dos centros mencionada anteriormente.

O mercado organizacional pode ainda ser analisado quanto à forma de vinculação que se estabelece entre compradores e vendedores. Estamos falando do nível de relacionamento que se estabelece entre estes dois pólos. Os dois extremos da forma de vinculação seriam, no que se refere às transações comerciais que se estabelecem, o que se chama de trocas transacionais e trocas relacionais. A troca transacional é, segundo Goldberg (apud Heide, 1994), *“entendida como independente das relações passadas e futuras entre os contratantes, e se constitui em nada mais que a troca de propriedade de um bem ou serviço”*. No outro extremo, a troca relacional, segundo Dwyer, Schur & Oh (1987), é aquela em que *“se conta explicitamente com o contexto social e*



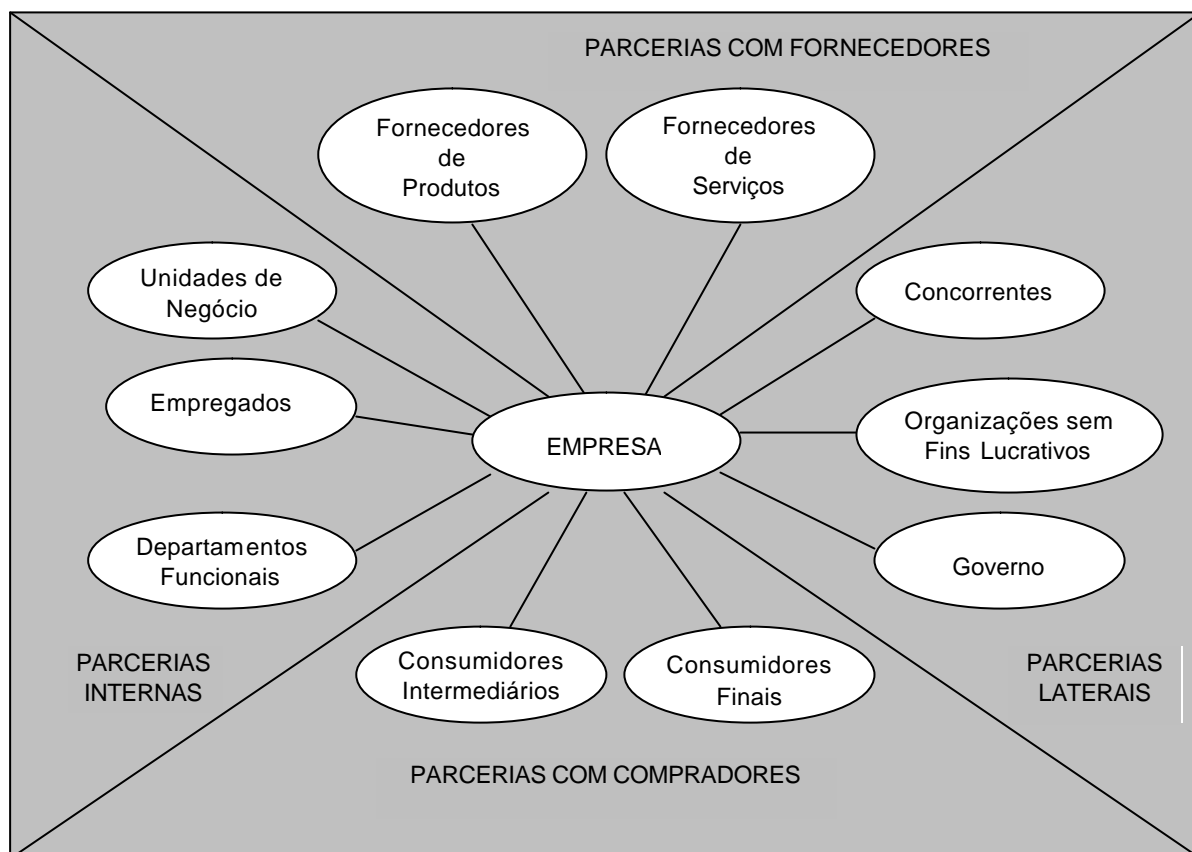
*histórico onde a transação tem efeito e vê as imputações das responsabilidades como consequência da mutualidade de interesses existente entre as partes”.*

### **3.2 Marketing de Relacionamento**

Como já se disse, esta é a questão chave do presente trabalho, e sobre o qual se pretende focar um maior esforço de análise. O assunto tem ganhado ênfase há alguns anos, e tem ocupado a atenção de bom número de pesquisadores e profissionais da área de marketing. A gestão dos relacionamentos com clientes, fornecedores, e até competidores, já é parte integrante da agenda de marketing estratégico da maioria das empresas (O’Toole & Donaldson, 2000).

O conceito de marketing de relacionamento é muito amplo e compreende uma multiplicidade de situações de troca que uma empresa pode estabelecer como forma de busca de competitividade no longo prazo. Morgan & Hunt (1994) caracterizam esta multiplicidade ou abrangência de trocas relacionais como ilustrado na **Figura 3**. Nesta figura aparecem dez formas discretas de marketing de relacionamento que uma empresa pode operacionalizar. As dez formas estão distribuídas em quatro tipos de parceiros: parceiros fornecedores, parceiros internos, parceiros laterais e parceiros compradores.

Figura nº 3 - As trocas relacionais no marketing de relacionamento



FONTE: MORGAN, R.M.; HUNT, S.D., The Commitment-Trust: Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, vol.58, 1994.

Segundo esta abordagem ampla, proposta por Morgan & Hunt (1994), o marketing de relacionamento deveria abranger **“todas** as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas (**grifo nosso**). Como resultado, temos que o marketing de relacionamento oferece um foco mais amplo do que o marketing tradicional ao buscar ações nestas outras relações, fora da díade comprador-vendedor (Gummesson, 1998).

A literatura é farta em definições de marketing de relacionamento, variando de enunciados abrangentes, embora concisos, como o de Morgan & Hunt (1994) mencionado acima, até descrições um tanto operativas/prescritivas como algumas das que seguem:

- Segundo Grönroos (1994):

*“Marketing (de relacionamento) é estabelecer, manter e ampliar relacionamentos com consumidores e outros parceiros, com*

*lucro, de tal forma que os objetivos das partes envolvidas são atingidos. Isto é alcançado pela troca mútua de promessas e seu cumprimento” (GRÖNROOS, 1994, p.9).*

- Segundo Gummesson (1998):

*“A ética e os valores do marketing de relacionamento são diferentes dos do marketing convencional. Embora o relacionamento entre fornecedor e consumidor seja comercial, ele é um relacionamento, e isto requer uma visão de longo prazo, respeito mútuo, uma estratégia ganha-ganha, e a aceitação do consumidor como um parceiro e coprodutor de valor, e não como mero receptor passivo do produto do fornecedor. Coprodução significa que parte da implementação é providenciada pelo consumidor. Em marketing de relacionamento, o consumidor é reconhecido primeiro como um indivíduo, depois como um membro de uma comunidade ou grupo com alguma afinidade, e só então como um membro anônimo de um segmento ou uma fração percentual de uma grande massa anônima” (GUMMESSON, 1998, p. 245).*

- Segundo Evans & Laskin (1994):

*“- Marketing de relacionamento é o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais de tal forma que ambos, vendedor e comprador trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos comuns. Estes objetivos são alcançados quando: são entendidas as necessidades dos consumidores; os consumidores são tratados como parceiros de serviço; é assegurado que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores, o que pode requerer que os empregados exercitem a iniciativa além das normas da empresa; a melhor qualidade possível é entregue aos consumidores, relativamente às necessidades individuais.*

*- Marketing de relacionamento efetivo leva aos seguintes resultados positivos: maior percentual de clientes satisfeitos; maior lealdade dos consumidores; percepção do mercado de que a empresa oferece produtos de melhor qualidade; mais lucro para o vendedor.*

*- Marketing de relacionamento é um processo contínuo, que requer que a empresa:*

*tenha contato constante com os consumidores para assegurar que os objetivos estejam sendo alcançados; integre o processo de marketing de relacionamento ao processo de planejamento estratégico, habilitando a empresa a melhor gerenciar seus recursos e atender necessidades futuras dos clientes” (EVANS & LASKIN, 1994, p. 440).*

- Segundo Gordon (1998):

*“Marketing de relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de valor com consumidores individuais, com a divisão deste valor ao longo da duração da associação. Ele envolve entendimento, foco e gerenciamento da colaboração existente entre fornecedores e consumidores escolhidos para criação e compartilhamento mútuos de valor através de interdependência e alinhamento organizacional.*

*Marketing de relacionamento:*

*- Busca criar novo valor para os consumidores e, então, divide o valor criado entre produtor e consumidor.*

*- Reconhece o papel fundamental que os consumidores individuais têm, não só como compradores, mas na definição do valor que eles querem. Anteriormente, era esperado que empresas identificassem e providenciassem este valor por aquilo que elas consideravam um ‘produto’. Com marketing de relacionamento, o consumidor ajuda a empresa a proporcionar o pacote de benefícios que o consumidor valoriza. O valor é criado com o consumidor, não para ele.*

*- Requer que a empresa, como consequência de sua estratégia de negócio e foco no consumidor, configure e alinhe seus processos de negócio, comunicações, tecnologia e pessoal para suportar o valor que os consumidores querem.*

*- É um esforço contínuo de cooperação entre vendedor e comprador. Assim sendo, opera em tempo real.*

*- Reconhece o valor dos consumidores nas compras ao longo de sua vida, e não como consumidores individuais ou organizações para as quais se deve ‘revender’ a cada nova ocasião de compra. Ao reconhecer o valor ao longo da vida de compra do consumidor, marketing de relacionamento busca vinculações progressivamente mais firmes com consumidores.*

*- Busca construir uma ‘cadeia de relacionamentos’ dentro da empresa para criar o valor que os consumidores querem, assim como entre a empresa e seus principais parceiros, incluindo fornecedores, intermediários e acionistas” (Gordon, 1998, p. 9).*

Em aplicações práticas, o marketing de relacionamento tem ocupado posição cada vez mais relevante, com as empresas buscando uma orientação mais de longo prazo. As relações se estabelecem sob parâmetros que não somente o preço e os atributos do produto, mas sim um agregado de aspectos nem sempre muito tangíveis como interesses e convicções comuns, aspectos corporativos, níveis de serviços inclusos no fornecimento, grau de colaboração, apenas para citar alguns. O objetivo subjacente é buscar uma relação do tipo “ganha-ganha” onde ambos parceiros se beneficiem da parceria em que se

engajam. Como um dos exemplos mais marcantes de sua aplicação, temos a indústria automobilística onde, por vezes, fábricas inteiras são “operadas” por fornecedores parceiros, num nível de relacionamento, dependência, cooperação e intimidade de grande profundidade.

Outras indústrias, como por exemplo a de computadores, desenvolvem formas altamente complexas de relacionamento, onde empresas competem em certos segmentos e, simultaneamente, formam parcerias laterais para desenvolvimento conjunto de tecnologia, desenvolvimento de fornecedores, estabelecimento de padrões ou fornecimento recíproco de componentes (McKenna, 1993).

Ao analisarmos os relacionamentos comerciais entre empresas fornecedoras e compradoras, em consonância com o objetivo do presente trabalho, devemos observar as diferenças entre as trocas transacionais e as trocas relacionais. A Tabela 2 abaixo apresenta de forma sintética estas diferenças (Macneil, apud Dwyer *et alli*, 1987). Segundo estes autores, as trocas ou transações relacionais são balizadas no longo prazo. Envolve um relacionamento social complexo onde conflito e poder são contrabalançados por cooperação, confiança e comprometimento; o relacionamento engloba e considera fatos passados e faz antecipação do futuro. A satisfação do cliente não se baseia somente no desempenho do produto ou serviço adquirido, mas considera aspectos mais sutis como serviços agregados, relação comprador-vendedor, questões corporativas, etc. Já as transações discretas são consideradas como eventos únicos, onde há pouca comunicação entre as partes e antecipação do futuro ou busca de relacionamento não estão contemplados (Mowen, 1995).

Tabela n ° 2 - Comparação entre as transações relacionais e discretas

BASES DE COMPARAÇÃO	TRANSAÇÕES DISCRETAS	TRANSAÇÕES RELACIONAIS
Tempo de troca	Curta duração	Longa duração
Número de partes envolvidas	Duas (comprador e vendedor)	Normalmente mais de duas pessoas
Fontes de obrigação	Crenças e costumes	Promessas feitas além das crenças e costumes
Satisfação do cliente	Limitada ao produto ofertado	Baseada no produto e serviços agregados
Expectativas para o relacionamento	Conflitos de interesse e pouca unidade	Conflitos contrabalançados pela confiança e busca de unidade
Relações pessoas	Mínimas	Comunicação formal e informal
Cooperação	Inexistente	Significativa
Planejamento	Enfoca a troca, sem antecipação de futuro	Enfoca o processo de troca com planejamento detalhado do futuro
Mensuração do desempenho	Pouca atenção	Atenção às medidas de todos aspectos do desempenho
Poder	Lei do mais forte	A interdependência aumenta a aplicação judiciosa do poder nas trocas

FONTE: Adaptação de MACNEIL (apud Dwyer *et alli*, 1987)

Jackson (1985a) já apresentava um modelo que mostrava um *continuum* de posicionamento que trocas comerciais podem ter. Este modelo está representado na **Figura 4**, onde a extremidade da esquerda caracteriza abordagem de longo prazo (marketing de relacionamento), enquanto que a extremidade da direita caracteriza uma abordagem de curto prazo (marketing transacional).

A primeira abordagem é denominada *lost-for-good*, e preconiza relações de longo prazo, buscando continuidade das interações, lealdade, comprometimento e benefícios mútuos. Os investimentos no relacionamento são elevados e a mudança, custosa.

A segunda abordagem é denominada *always-a-share*, onde, na visão de curto prazo, não há dependência de uma única fonte de fornecimento, os custos de mudança são reduzidos, fazendo que seja fácil para o comprador trocar de fornecedor. Por outro lado, neste caso, é mais fácil para o vendedor buscar alternativas para recuperação de contas perdidas. Os investimentos feitos no relacionamento são pequenos, o que acaba por abrir espaço para o surgimento de comportamentos oportunistas.

Figura nº 4 - As dimensões de tempo e o comportamento do comprador organizacional

<b>LONGO PRAZO</b>	<b>CURTO PRAZO</b>
<i>Lost-for-Good</i>	<i>Always-a-Share</i>
Altos Custos de Mudança	Baixos Custos de Mudança
Substanciais Investimentos Específicos	Baixos Investimentos Específicos
Margens de Risco Elevadas	Margens de Risco Reduzidas
<b>Marketing de Relacionamento</b>	<b>Marketing Transacional</b>

FONTE: Adaptação de Jackson, B., **Winning and Keeping Industrial Customers**. Ton: LEXINTON Books, 1995.

De qualquer maneira, estabelecer relacionamento requer esforço. Neste sentido, Kotler (2000) argumenta que as empresas devem avaliar a relação custo/benefício entre o esforço de fidelização via investimento no relacionamento e a conseqüente melhora de seus níveis de receita. Segundo este autor, poderíamos classificar os níveis de investimento no relacionamento em cinco diferentes tipos de abordagens de marketing, como segue:

- A) *Marketing básico*: o vendedor simplesmente vende o produto.
- B) *Marketing reativo*: o vendedor vende o produto e encoraja o cliente a contatar em caso de dúvidas, comentários ou queixas.

C) *Marketing responsável*: o vendedor contata o cliente após a venda e verifica atendimento de expectativas, investiga decepções e pede sugestões de melhoria. As informações obtidas auxiliam a empresa melhorar seu desempenho.

D) *Marketing pró-ativo*: o vendedor entra em contato com o cliente de forma regular para falar de melhorias na utilização dos produtos ou de novos produtos.

E) *Marketing de parceria*: a empresa trabalha continuamente com o cliente buscando formas de melhorar seu desempenho.

Grönroos (1994, 1995) pondera que diferentes produtos/mercados apresentam diferentes inclinações quanto ao tipo de marketing a ser aplicado. Segundo o autor, fabricantes de produtos como bens de consumo empacotados, que possuem mercados de massa, têm pouco contato com os usuários finais, o que indicaria a conveniência de uma estratégia do tipo transacional. Já para provedores de serviços, que necessitam contatos íntimos e permanentes com seus clientes, uma estratégia do tipo relacional é a indicada. Bens duráveis e produtos industriais estariam entre estes dois extremos. A **Figura 5** mostra as implicações destas duas estratégias, incluindo uma noção de *continuum* de posicionamento dos diferentes produtos/mercados. Numa menção explícita a bens de capital, Grönroos diz que:

*“(...) bens industriais, desde componentes produzidos em massa até **máquinas e projetos complexos**, poderiam se posicionar bem entre bens duráveis e serviços. Entretanto, em muitas situações de marketing industrial, as relações com os clientes são similares a muitas situações em serviços e, assim, nenhuma distinção na posição no continuum pode ser feita entre o marketing industrial e o marketing de serviços” (grifo nosso) (GRÖNROOS, 1994, p. 10).*

Esta afirmação, que coloca os bens de capital bem à direita no *continuum* da estratégia, coincide lapidariamente com a justificativa que animou a elaboração do presente trabalho.



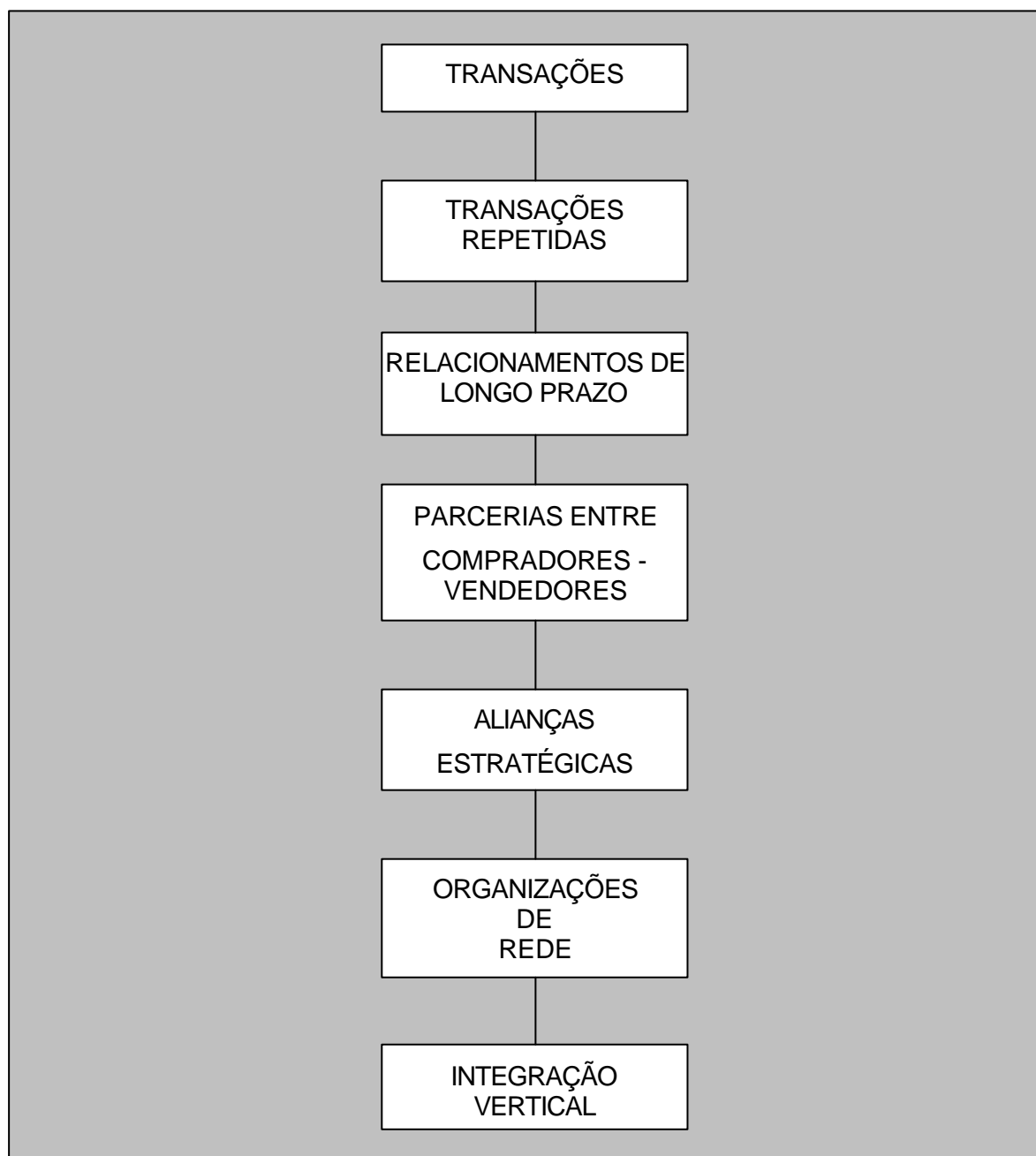
Figura nº 5 - *Continuum* da estratégia de marketing: algumas implicações

O <i>Continuum</i> de estratégia	Marketing Transacional ————— Marketing de Relacionamento	
	Perspectiva temporal	Foco no curto prazo
Função de marketing dominante	Mix de marketing	Marketing interativo (suportado por atividades do mix de marketing)
Elasticidade de preços	Clientes tendem a ser mais sensíveis ao preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis ao preço
Dimensão dominante de qualidade	Qualidade técnica e dominante	Qualidade da interação cresce em importância
Medida da satisfação do cliente	<i>Market-Share</i>	Gestão da Base de clientes
Sistema de informação sobre o cliente	Pesquisa de satisfação do cliente feitas <i>ad hoc</i>	Sistema de retorno do cliente em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e RH.	Interface de pouco ou nenhuma importância estratégica	Interface de substancial importância estratégica.
Papel do marketing interno	Marketing interno de pouco ou nenhuma importância para o sucesso.	Marketing interno de substancial importância para o sucesso
O <i>Continuum</i> do produto	Bens de Consumo Empacotados	Bens Duráveis Bens Industriais Serviços

FONTE: GRÖNROOS, C., From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, Vol. 32, 1994, p.4-20.

Outros autores apresentaram formas diferentes de se analisar o *continuum* dos relacionamentos de marketing. Fontenot & Wilson (1997) propuseram que os relacionamentos de marketing poderiam ir desde transações até uma situação de integração vertical, passando por fases intermediárias como mostrado na **Figura 6**.

Figura nº 6 - A gama de relacionamentos em marketing

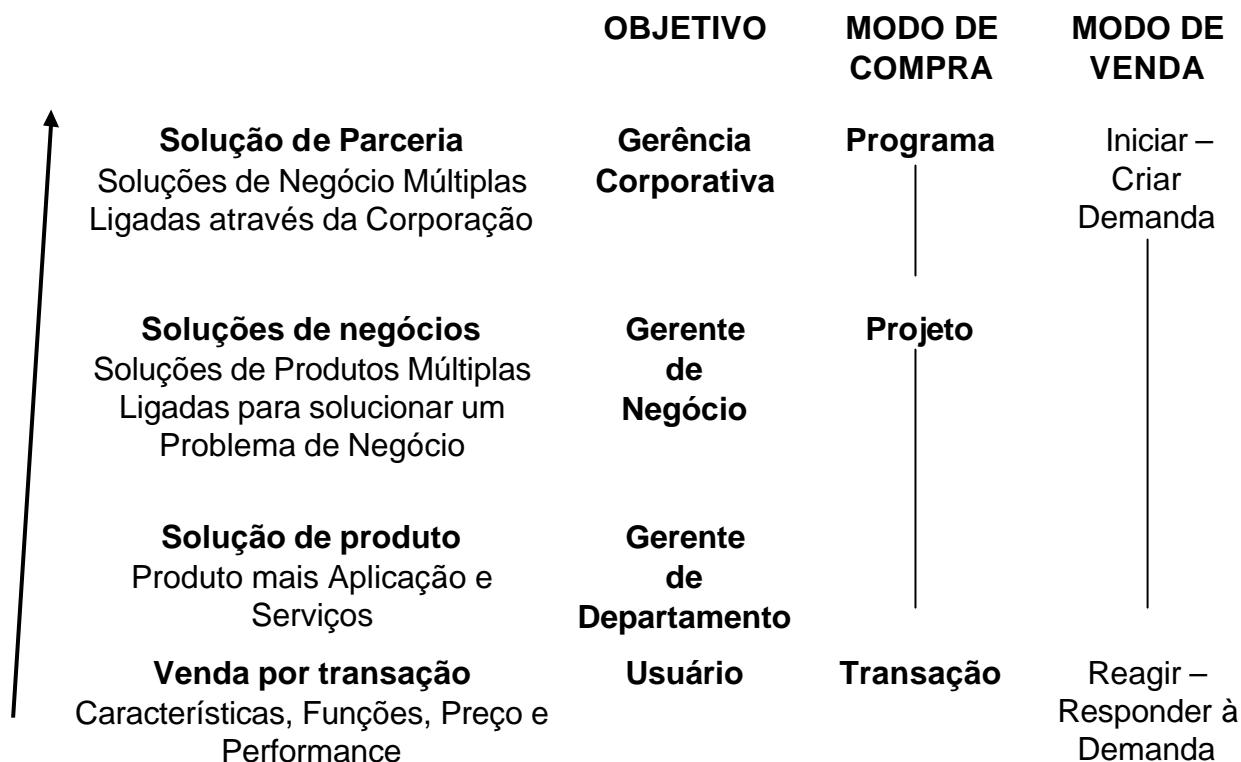


FONTE: FONTENOT, R. J. & WILSON E.J.. Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities. **Journal of Business Research**, vol 39, 1997.

Já Dunn & Thomas (1994), num estudo sobre que elementos básicos estão envolvidos na formação de relacionamentos de parceria em grandes corporações, propuseram uma hierarquia desde a “venda transacional” até a “solução por parceria”, como mostrado na **Figura 7**. Neste último estágio, onde se alcança o nível mais avançado de relacionamento, a empresa fornecedora, em

vez de responder a demandas oriundas da empresa compradora, vende soluções a partir de demandas que ela mesma cria.<sup>1</sup>

Figura nº 7 - Hierarquia da compra – venda corporativa

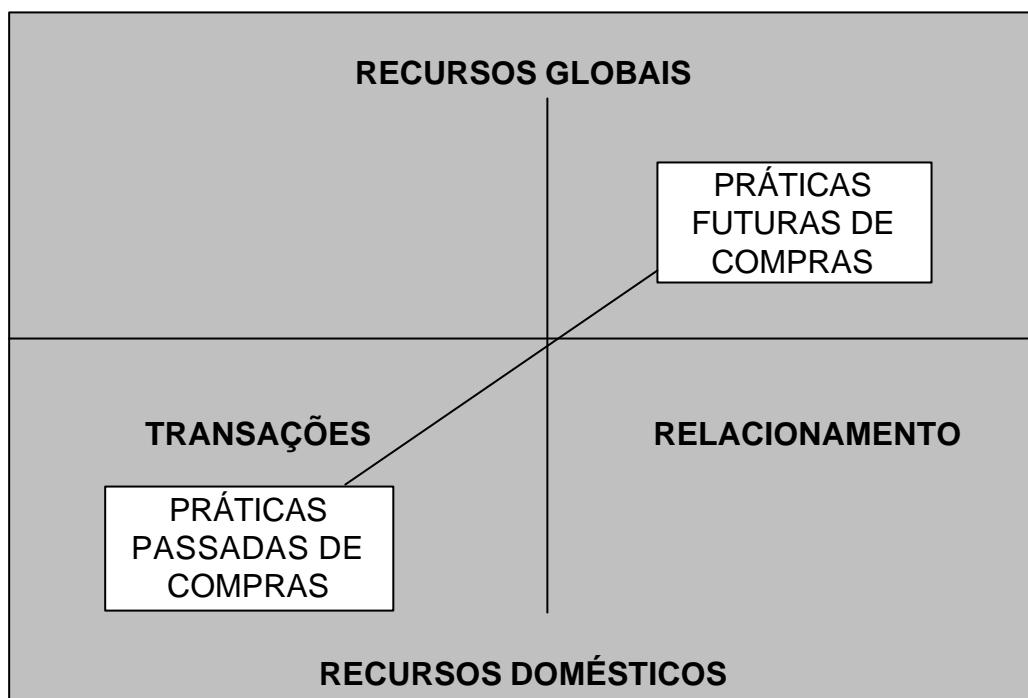


FONTE: DUNN, D. T., THOMAS, C. A., Partenering with Customers. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol.9, 1994.

Não obstante a existência do *continuum* nos níveis de relacionamento, o mercado organizacional apresenta uma clara tendência de se mover no sentido das trocas relacionais (Webster, 1992; Sheth & Sharma, 1997; Kalwani & Narayandas, 1995). Este comportamento, segundo Sheth (1996), pode ser entendido como mostrado na **Figura 8**. O movimento em curso se daria em dois eixos sendo um o da forma de relacionamento, e o outro, coincidente com as pressões da globalização e “encolhimento do mundo” comentados anteriormente, o do grau de globalização do suprimento.

<sup>1</sup>Esta Abordagem de Dunn & Thomas (1999) é algo aderente à proposição feita por Hamel & Prahalad (1995) de que as empresas deveriam antecipar as necessidades e desejos dos clientes.

Figura nº 8 - Transferência bi-dimensional no comportamento de compra organizacional



FONTE: SHETH, J., Organizational buying behavior: Past Performance and Future Expectations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol 2, 1996.

Numa posição semelhante, Sheth, Mittal & Newmann (1999) afirmam:

*“No futuro, o comportamento de compra organizacional vai mudar de uma orientação para transação para uma orientação para relacionamento, e de suprimento doméstico para suprimento global. As forças por trás destas mudanças incluem competitividade global, filosofia da gestão da qualidade total, reestruturação industrial e novas tecnologias. As empresas responderão a estas forças fazendo do suprimento uma competência central, formando parcerias com fornecedores, aprendendo valores inter-culturais e aprendendo mais sobre a busca (procurement) de serviços”.*<sup>2</sup> (SHETH, MITTAL & NEWMANN 1999, p. 650).

Evitando em certa medida o conceito do *continuum*, o relacionamento entre clientes e fornecedores pode ainda ser analisado como proposto por O’Toole & Donaldson (2000). Segundo estes autores, a relação entre as empresas poderia ser posicionada num espaço de quatro quadrantes como mostrado na **Figura 9**. Os quadrantes formados pela combinação possíveis de níveis altos e baixos de dimensões definidas como “componente de crença no

<sup>2</sup>Esta afirmação antecipa o assunto da seção 3.2.4 que trata de marketing reverso.

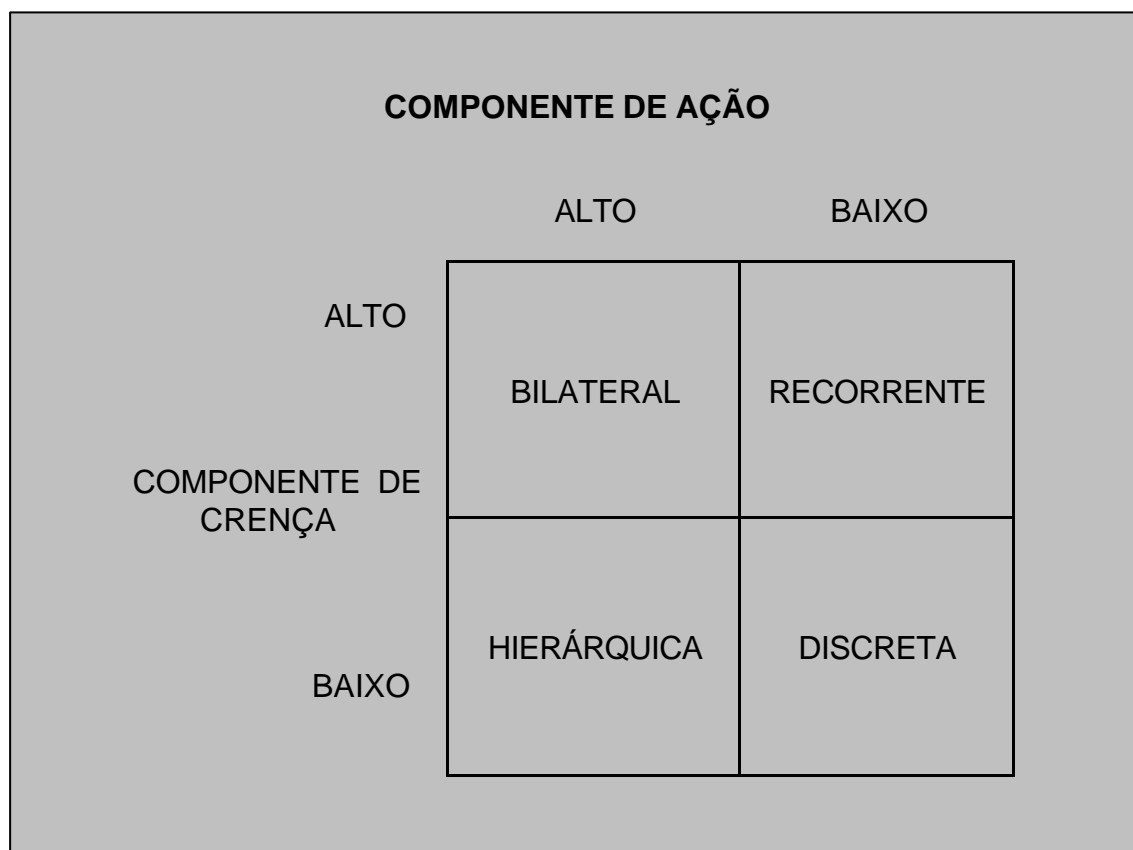
relacionamento” e “componente de ação no relacionamento”, caracterizariam quatro arquétipos de relacionamento:

- 1) Bilateral: parceiros cooperam para busca de vantagem mútua num clima de abertura, comunicação franca e colaboração estratégica. Nesta situação as trocas seriam mais customizadas, mais valor seria agregado em cada estágio da troca e o preço teria papel secundário.
- 2) Recorrente: as partes buscam eficiência operacional na relação e não aspectos estratégicos. Tendem a ser relações longas, com compras freqüentes e comunicação franca. As partes contribuem para tornar eficaz a relação, facilitando a solução dos problemas, quando estes se apresentam.<sup>3</sup>
- 3) Hierárquica: uma das partes determina o tipo de interação que se estabelecerá entre as partes. A assimetria pode causar certo antagonismo.
- 4) Discreta: as partes tomam as decisões econômicas como agentes independentes no mercado. Não tem qualquer interesse estratégico, sendo que preço e oportunismo desempenham papel preponderante.

---

<sup>3</sup>As compras repetidas, segundo Tanner (1999), não se caracterizam como de ordem estratégica por natureza.

Figura nº 9 - A matriz do relacionamento



FONTE: O'TOOLE T. & DONALDSON B. Managing Buyer-Supplier Relationship Archetypes. **Irish Marketing Review**, vol.13, 2000.

### 3.2.1 Marketing de relacionamento: novo paradigma

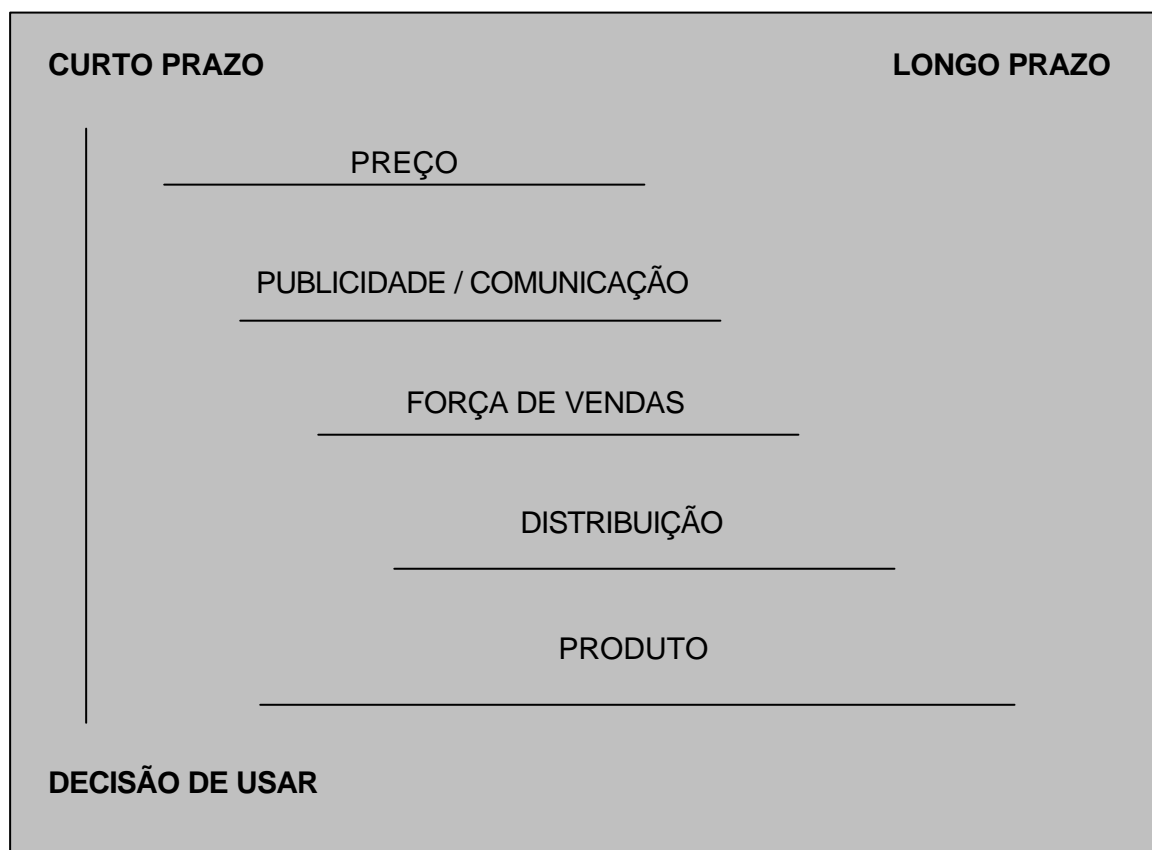
Durante muito tempo a gestão de marketing apoiou-se fortemente no uso instrumental do mix de marketing, conceito originalmente introduzido em 1950 por Neil Borden (Grönroos, 1994). Segundo este conceito, para se fazer um marketing eficiente, era necessária a combinação adequada de várias maneiras de competição que comporiam o mix de marketing. Estas maneiras de competição seriam as categorias de variáveis a serem operacionalizadas pelo marketing.

Jackson (1985) já propunha o uso de cinco de ferramentas do mix de marketing que deveriam ser adequadas e ajustadas ao tipo de abordagem da relação comercial, se de curto ou de longo prazo. Na Figura 10, temos a proposição da autora onde as ferramentas preço, publicidade, força de vendas, distribuição e produto são posicionadas quanto à decisão de uso no espectro de

curto a longo prazos. Esta autora dizia ainda que as ferramentas devem ser adequadas e ajustadas às demandas em diferentes momentos e etapas do relacionamento, uma vez que:

*“(...) clientes lost-for-good cuidam muito das capacidades de longo prazo do vendedor, como, por exemplo, sua direção tecnológica e suas habilidades para fornecer um fluxo contínuo de produtos satisfatoriamente atualizados. Especialmente em tais situações, o mix de marketing inclui tudo que o vendedor faz e que importa para o cliente e, ainda, afeta o relacionamento; em outras palavras, tudo que o vendedor faz. Marketing de relacionamento requer o envolvimento de uma ampla gama de ferramentas e de pessoas da empresa vendedora” (JACKSON, 1985).*

Figura nº 10 - Dimensões de tempo das principais ferramentas de marketing



FONTE: JACKSON, B., **Winning and Keeping Industrial Customers**. Lexington: Lexinton Books, 1985.

A lista de elementos do mix de marketing, que originalmente constava de doze itens, acabou por se compactar em quatro: produto, preço, promoção e praça, comumente denominados como os quatro (4) P's do marketing (Grönroos, 1994; Kotler, 2000). Por simples e prático, este conceito se estabeleceu como

paradigma predominante a orientar as ações de marketing das empresas por décadas.

Grönroos (1994), questionou a capacidade do uso do mix de marketing em atender o “conceito de marketing”, *“a noção de que a empresa tem sucesso ao conceber e direcionar suas atividades de acordo com as necessidades e desejos de clientes de mercados alvo”*. Segundo o autor, os 4P’s não atendem o conceito pois são mais orientados para a produção do que para o consumidor. Ademais, o modelo não apresenta qualquer característica de interatividade. Como propuseram Dixon & Blois (apud Grönroos, 1994), *“certamente não seria injusto sugerir que, longe de se preocupar com os interesses do consumidor (alguém que se atende com algo que se faz), a visão implícita na abordagem dos 4P’s é de que o consumidor é alguém para quem algo é feito”*. A diferença das duas visões de cliente desta expressão é sutil, mas na primeira abordagem o foco é o interesse do cliente, enquanto que na segunda prevalece o interesse do fornecedor.

Numa tentativa de redefinir as quatro ferramentas desde a visão e o interesse dos clientes, Lauterborn (apud Kotler, 2000) sugeriu que se adotassem os *4C’s do marketing*: cliente (solução para o), custo (para o cliente), conveniência e comunicação. Sem dúvida, percebe-se nesta nova abordagem uma clara valorização do cliente, mostrando, desta forma, um pouco mais de aptidão no atendimento do conceito de marketing.

O paradigma da gestão de marketing, com o uso do mix de marketing, induziu à departamentalização do marketing com suas atividades atribuídas a especialistas. Desta forma, a função de marketing, que é segundo Grönroos (1994) *“o processo de fazer com que sejam atendidos os desejos e necessidades dos clientes”*, fica restrita a um departamento, o que pode fazer com que, no longo prazo, sejam comprometidas a orientação para o cliente e a orientação para o mercado da empresa. Grönroos (1994) chega a sugerir que a simples existência de um departamento de marketing pode fazer com que as demais pessoas da empresa percam qualquer interesse no consumidor, que por ventura tivessem. Seguindo na crítica à departamentalização do marketing, diz



que os especialistas assim organizados podem tornar-se alienados dos consumidores e, não raro, alguns profissionais agem sem nunca ter encontrado um cliente de verdade.

Gummesson (1998) também comenta esta distinção entre departamento e função de marketing, dizendo que a última é mais ampla, envolvendo todo o pessoal da empresa. A função de marketing conta com a ação dos assim chamados profissionais de marketing de tempo integral (PMTI) e dos profissionais de marketing de tempo parcial (PMTP). Os primeiros são especialistas de marketing que desenvolvem atividades como vendas, comunicação de marketing, análises de marketing, entre outras; enquanto que os segundos estão envolvidos em P&D, operações, entregas, serviços, cobrança, treinamento e outras atividades de profundo impacto no sucesso do marketing da empresa. Em vendas de bens industriais e serviços, os PMTP são largamente mais numerosos que os PMTI e, em muitas situações, são a única interface com o cliente. Isto indica claramente que uma abordagem mais ampla e abrangente que a do mix de marketing, envolvendo a ação coordenada de toda a estrutura da empresa, é absolutamente imprescindível.

Num trabalho sobre a capacidade de implementação de estratégias de marketing, Piercy (1998) fala de um enfraquecimento do paradigma de marketing (implicitamente entendido como marketing departamentalizado, operacionalizando o mix de marketing).

Segundo o autor, o poder estratégico do marketing estaria diminuindo em comparação com o de outras disciplinas e abordagens como produção enxuta, suprimento *just-in-time* (JIT) e gestão da qualidade total. Estas abordagens são animadas por demandas e capacidades de outras unidades funcionais que não o departamento de marketing, daí o enfraquecimento.

Comentando este trabalho de Piercy, Gummesson (1998), discorda do tom e argumenta que, na verdade, este novo quadro que aquele autor diz ser “*um enfraquecimento do marketing*” seria, na verdade, “*uma revitalização e revigoração do marketing*”. Nesta nova situação, o marketing deixa de ser uma

função isolada e passa a trabalhar em aliança com as demais áreas da empresa, numa nova atitude quanto a como fazer negócios.

Como resultado, temos que há uma definitiva mudança de paradigma na condução dos esforços de marketing, que agora se voltam para relacionamentos e atividades interativas. Os elementos do mix de marketing adquirem nova relevância e passam a desempenhar um papel mais como de apoio às atividades interativas e relacionais empreendidas pela empresa. O marketing adota novas perspectivas sendo menos manipulativo e mais orientado ao mercado, colocando o cliente como centro da atenção, como preconizado pelo conceito de marketing (Gummesson, 1998; Piercy, 1998; Grönroos, 1994).

### **3.2.2 Motivação para Marketing de Relacionamento**

Kotler afirma que “as empresas têm de modificar suas estratégias para se adaptar ao novo ambiente hipercompetitivo. Devem trocar a gestão de produtos pela gestão de clientes”. A questão é fazer com que as empresas sobrevivam e cresçam neste ambiente de alta competição e, neste sentido, o marketing de relacionamento é a ferramenta indicada para a gestão dos clientes.

Segundo Goron & Luce (1992):

*“(...) a adequada administração do relacionamento pode ser a base para sedimentar uma visão de longo prazo e estabelecer vantagens competitivas em mercados organizacionais, obtendo o melhor desempenho das situações e comportamentos de compra” (GORON & LUCE, 1992, p. 208).*

Grönroos (1995) explica que, com a implementação de uma estratégia de relacionamento, as empresas desenvolvem laços fortes com seus clientes, sendo que tais laços podem ser de natureza tecnológica, social ou relativos a informações. Estes laços, adequadamente utilizados, podem agregar valor ao fornecimento, em adição ao valor do produto em si, fazendo com que o cliente fique menos sensível ao preço.

Este aspecto é particularmente relevante em mercados industriais onde a percepção de valor que o cliente tem do produto é que orienta a política de preços do fornecedor. Neste sentido, uma relação longa e íntima com o cliente permite que sejam concebidas ofertas que atendam mais adequadamente as

necessidades dos clientes, agregando valor e, conseqüentemente, melhorando as condições de precificação (Kalwani & Narayandas, 1995).

Em complementação à questão dos preços, há que se considerar ainda a questão dos custos. A implementação de uma estratégia de relacionamento faz com que se reduzam os custos das transações, comuns em trocas transacionais. Segundo Heide (1994), nas trocas transacionais *“existem custos potenciais associados com a aplicação de salvaguardas, adaptações e avaliações”*. Estes custos podem ser substancialmente reduzidos num ambiente de relacionamento, dado que o parceiro é conhecido, o que facilita e simplifica a interação (Sheth & Sharma, 1997; Kalwani & Narayandas, 1995).

O relacionamento permite ainda que a empresa fornecedora ajuste adequadamente sua oferta ao cliente de tal modo que a mesma resulte em maior valor agregado e/ou menor custo para este cliente (Tanner, 1999). Cannon & Homburg (2001) afirmam que as empresas *“buscam trabalhar com fornecedores que entreguem valor ajudando os clientes a reduzirem seus custos”*. Wilson & Wilson (1996) estendem esta proposta e recomendam que as empresas devem *“ajudar seus clientes a ganhar dinheiro, economizar dinheiro ou agregar valor para os clientes deles”*. Aqui já estamos falando em valor na cadeia de produção e, neste sentido, Shank & Govindarajan (1997) preconizam que as análises de custos devem começar bem antes da empresa, nos fornecedores, e terminar bem depois da empresa, nos clientes. Esta seria uma visão estratégica de custos que recomendaria, ainda que por uma abordagem distinta, a implementação do marketing de relacionamento.

Analisando-se o problema desde o ponto de vista do pólo vendedor, temos os custos de atração de novos clientes que, segundo Kotler (1996), podem ser algo como cinco vezes superiores aos de manutenção de clientes existentes. Esta abordagem não considera o custo da oferta em si, mas sim os custos discricionários das vendas, do marketing e das atividades administrativas em geral, custos estes que, no final, acabam por impactar na competitividade da empresa (Kalwani & Narayandas, 1995).

Kalwani & Narayandas (1995), analisando empresas que adotaram práticas de relacionamento de longo prazo, num estudo que envolveu quase uma centena de empresas avaliadas ao longo de seis anos, concluíram que *“empresas com relacionamentos longos com clientes selecionados são capazes de manter e aumentar seus níveis de rentabilidade se comparados com empresas que empregam abordagem por transação no atendimento de seus clientes”*. Estes autores confirmam que é mais eficaz o investimento em manter clientes com os quais se pratica relacionamento do que na atração de novos clientes. Complementam dizendo que preços melhores podem ser obtidos pela oferta de produtos que atendam mais especificamente às necessidades dos clientes, agregando valor ao longo do tempo.

Clientes engajados em relacionamentos longos, que repetem suas compras com o mesmo fornecedor, são mais lucrativos por quatro razões explicadas por Day (2001), como segue:

- Menores custos de atendimento: Clientes leais estão mais familiarizados com os produtos e serviços do fornecedor, fazem menos perguntas e ajustam seu comportamento para simplificar a relação com o fornecedor;
- Compras maiores: Tendem a aumentar seu volume de compras do fornecedor por ampliação da linha ou por aumento na parcela das compras;
- Menor sensibilidade ao preço: Com o fortalecimento do relacionamento, os clientes ficam menos sensíveis aos apelos dos concorrentes, fazem melhor apreciação do valor que recebem e pagam melhor.
- Divulgação “boca-a-boca” favorável: Compradores leais tendem a fazer recomendações favoráveis a outros, o que reduz os custos de conquista de novos clientes.

Slongo (1992), analisando trabalho de Dion & Banting que pesquisou compradores de empresas americanas, formulou que:

*“(...) a predisposição à cooperação proporcionava melhores condições para a aquisição de produtos mais adequados em termos de design, padrões de qualidade e serviços agregados. Os autores descobriram também que questões de preço não eram o principal elemento visado na administração de compras. A interação com fornecedores deslocava a atenção para outros aspectos, o que valoriza a consideração ao conceito de relacionamento” (SLONGO, 1992, p. 105).*

Este é o ponto chave da questão do marketing de relacionamento. Aspectos mais importantes e significativos do que tão somente o preço são percebidos e valorizados, permitindo que as trocas organizacionais se estabeleçam num ambiente de mútuo benefício, tanto para fornecedor quanto para cliente.

Numa abordagem mais ampla, Madhavan *et alli* (1994) afirmam existir cinco motivadores para que empresas implementem o marketing de relacionamento:

- Controle: quando as organizações buscam o relacionamento como forma de controlar a indústria na qual operam, criando barreiras de entrada para novos competidores. Os relacionamentos com fornecedores-chave podem bloquear o acesso a recursos essenciais para novos entrantes.
- Aprendizado: quando empresas buscam conhecimentos com seus parceiros para o desenvolvimento de novos produtos, tecnologias ou processos organizacionais. Está geralmente relacionado a empresas que buscam inovação.
- Eficiência: quando o relacionamento serve para melhorar a produtividade. Envolvem o desenvolvimento de ativos específicos do relacionamento, que não podem ser facilmente transferidos para outro parceiro.
- Estabilidade: quando as organizações buscam previsibilidade, dependência e estabilidade em relação às suas fontes de recursos. Os benefícios são a redução da incerteza e a possibilidade de previsão mais acurada de demanda.

- Legitimidade: quando as organizações buscam legitimidade e prestígio pela associação com parceiros de elite;

Ainda segundo estes autores, estes motivadores atuam tanto sobre compradores quanto sobre vendedores e as combinações deste fatores seriam aquelas cujo resultado apresentasse a maior sinergia para cada relacionamento em particular.

Cabe ressaltar ainda, que modernas técnicas de gestão e contabilidade também estão a demandar orientação ao relacionamento, uma vez que várias delas controlam novas dimensões, tais como: capital intelectual, grau de retenção de clientes, níveis de recompra, nível de satisfação dos clientes, entre outras. Um exemplo eloqüente é a utilização do *balanced scorecard* que, em uma de suas perspectivas para a gestão, inclui vários indicadores típicos de marketing de relacionamento. Além disto, nomina explicitamente o relacionamento como um dos componentes que agregam valor às ofertas das empresas (Kaplan & Norton, 1997; Gummesson, 1998).

### 3.2.3 Desenvolvimento e Gestão de Marketing de Relacionamento

Uma das primeiras proposições teóricas apresentando um modelo de como se desenvolvem os relacionamentos foi feita por Dwyer *et alli* (1987). Os autores propuseram, inicialmente, uma analogia entre o marketing de relacionamento e o casamento.<sup>4</sup> Com o uso metafórico do casamento, ponderaram que um relacionamento comercial teria, *mutatis mutandis*, compromissos e vantagens equivalentes aos de um matrimônio, onde benefícios como companheirismo, intimidade, crescimento pessoal e suporte financeiro e social, são contrabalançados por restrições nas opções de contatos afetivos e sociais, por demandas de atenção e manutenção e por potenciais custos de dissolução. Estas equivalências seriam a redução da incerteza, a gestão da dependência, a eficiência das trocas e a satisfação social pela associação, pelo

---

<sup>4</sup>Hunt & Morgan (1994) fazem uso da metáfora dizendo que “*tal como o casamento, uma parceria não acontece por si; ambos requerem comprometimento para funcionar e podem ser destruídos por desconfiança*”.

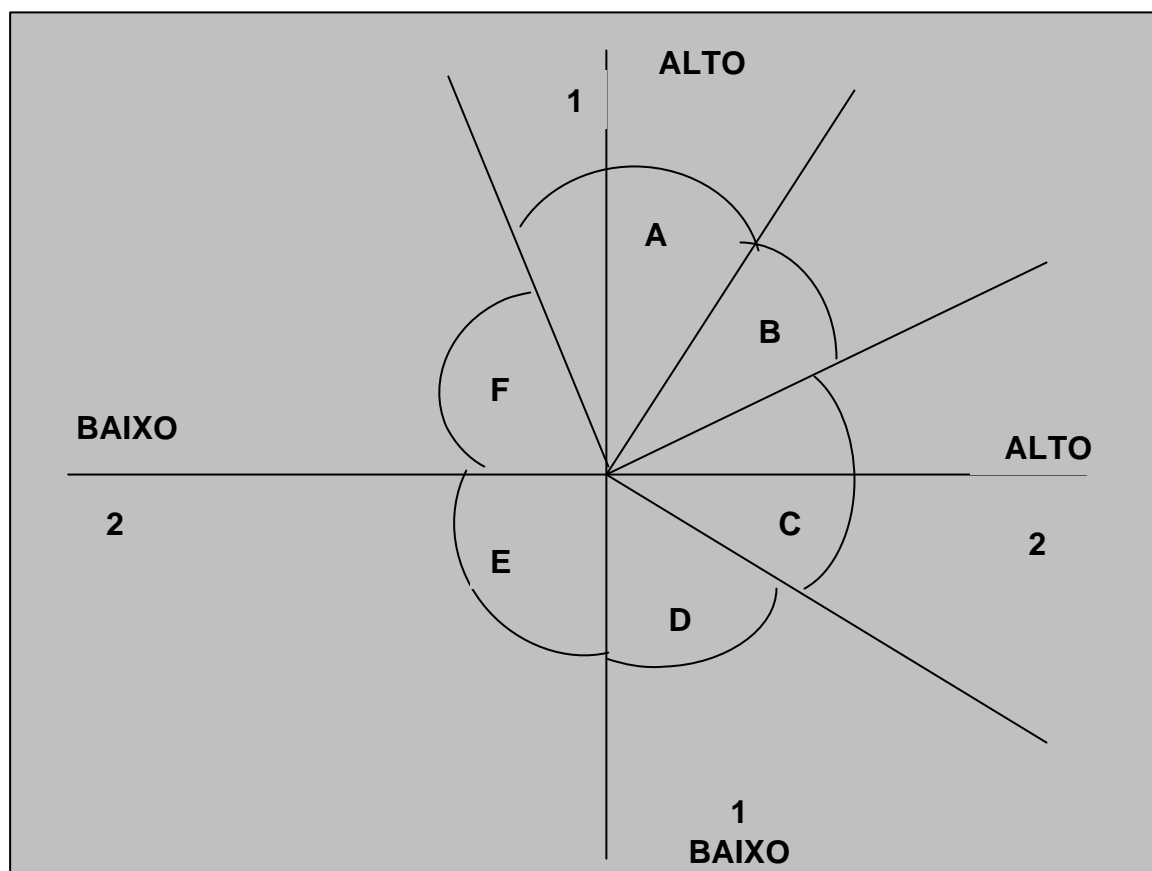
lado dos benefícios, e esforços para o comprometimento, os investimentos e os custos de dissolução, pelo lado dos compromissos.

Numa crítica ao uso da metáfora do casamento para explicar o marketing de relacionamento, Tynan (1999) conceitua que a lógica metafórica envolve a transferência de informações de um domínio em nossa memória (o domínio fonte) para o domínio que se tenta explicar (o domínio objetivo), concede que a mesma é uma das metáforas mais difundidas do marketing, mas questiona a validade atual de seu uso. Segundo a autora, o marketing de relacionamento, embora adequadamente conceitualizado pela academia, tem sido abordado por muitos profissionais de forma solta, não diferenciando convenientemente mercados de bens de consumo, de serviços ou do *business-to-business*. De modo geral, entendem-no como sendo atividades que aumentem a repetição das compras. Além disto, ignoram questões de assimetria e de falta de confiança e privacidade.

Comenta ainda a autora que casamento é um ato de promessas públicas, que resulta em união permanente e exclusiva. Já nas relações comerciais, as uniões são normalmente múltiplas, pessoas externas ao relacionamento não sabem quem são ou a que se obrigam os parceiros, e as mesmas não ultrapassam o estágio onde não sejam mais mutuamente benéficas. Conclui dizendo que, embora prestigiada no passado, esta metáfora *“em vez de facilitar o pensamento criativo e a conceitualização neste campo (marketing de relacionamento), tem restringido e limitado nosso entendimento e nossa inventividade”*.

De qualquer maneira, é necessário que as partes estejam motivadas para que se engajem num relacionamento. Diferentes níveis de motivação por parte do comprador e por parte do vendedor determinam diferentes situações de troca. A **Figura 11** mostra uma representação possível dos campos onde podem se estabelecer as diversas formas de relacionamento (Dwyer *et alli*, 1987).

Figura nº 11 – Campo hipotético dos relacionamentos comprador – vendedor



EIXO 11 Investimento motivacional do vendedor no relacionamento

EIXO 22 Investimento motivacional do comprador no relacionamento

- |                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| A) Relação mantida pelo vendedor  | D) Mercado do vendedor  |
| B) Relação mantida bilateralmente | E) Ausência de troca    |
| C) Relação mantida pelo comprador | F) Mercado do comprador |

FONTE: Adaptação de Dwyer, F. r., Schurr, P. H., Oh, S., Developing Buyer – Seller Relationships, **Journal of Marketing**, vol. 51, 1987.

A estrutura teórica proposta por Dwyer *et alli* (1987) para o desenvolvimento do relacionamento contempla cinco estágios:

- A) Conscientização: quando uma determinada parte reconhece a outra como uma possível parceira de troca. As considerações sobre os parceiros potenciais são unilaterais e ainda não existem quaisquer tipos de interações bilaterais.



- B) Exploração: quando parceiros potenciais consideram as obrigações, os benefícios, os custos (tangíveis e intangíveis) e a efetiva possibilidade da transação. Observa-se uma gradual interação, a partir de cinco subfases: atração - processo inicial quando custos e benefícios são analisados, com destaque para os variados tipos de recompensas que podem advir da relação; comunicação e barganha - momento de rearranjo das obrigações, benefícios e custos, com o intuito de alcançar a satisfação e o entendimento mútuos; poder e justiça - momento em que se dá o exercício do poder, que deve ser justo, para promover metas coletivas e confiança; desenvolvimento de normas - momento em que se formalizam as normas que orientarão o contrato relacional, incluindo padrões para mensuração da performance; desenvolvimento das expectativas - momento em que cada parte, por meio da interação gradual e testes mútuos de confiança, formam suas crenças a respeito da palavra da outra.
- C) Expansão: quando aumentam os benefícios da transação relacional e se aprofunda a interdependência. O processo de expansão é consequência da satisfação de cada parceiro da troca com a performance do outro e com as recompensas daí provenientes.
- D) Comprometimento: quando o comprometimento se consolida entre as partes, que avançam na interdependência. A consistência e durabilidade do relacionamento (crença na eficácia de trocas futuras) trazem benefícios como segurança e eficiência e atuam positivamente na satisfação geral com o relacionamento comercial.
- E) Dissolução: momento em que ocorre o afastamento, numa seqüência de reações adaptativas aos problemas do relacionamento que culminam no rompimento da relação comercial.

Numa abordagem um pouco diferente, Sheth *et alli* (1998), apresentando as conclusões de um grupo europeu que analisou a compra organizacional, resumiram os passos para o estabelecimento de um relacionamento como segue:

- A) Complementariedade de demandas: as partes reconhecem inicialmente que dependem mutuamente de recursos que não dispõem.
- B) Interações: repetidos contatos pessoais ou trocas e interações constroem e ampliam o relacionamento.
- C) Resultados e satisfação: as interações produzem resultados em termos sociais e de negócios. Se estes resultados geram satisfação, então as partes decidem fazer investimentos específicos para as transações.
- D) Investimentos: quando dedicados à outra parte, os investimentos indicam que há confiança na reciprocidade por parte daquela.
- E) Comprometimento: com investimentos, especialmente quando recíprocos, o comprometimento entre as partes se aprofunda e, conseqüentemente, o relacionamento se consolida.

Dada a sua complexidade, o marketing de relacionamento demandou uma abordagem teórica elaborada, que exigiu a conceituação de diversos novos construtos ou variáveis, muitos deles absolutamente abstratos em sua essência. Toda uma nova gama de termos foi introduzida para tipificar, qualificar e explicar o marketing de relacionamento. A maioria das pesquisas acadêmicas tem buscado encontrar correlações de causa e efeito entre estes diversos construtos, com o objetivo de formular modelos preditivos de marketing de relacionamento.

Fontenot & Wilson (1997) listaram as definições dos principais construtos que são comumente utilizados para estudar o marketing de relacionamento entre empresas. Tais construtos são os seguintes:

- *Cooperação*: Cada parte tem seus próprios objetivos (embora compatíveis), mas um certo grau de autonomia é sacrificado em favor de um sucesso mútuo. Resulta em atividades entre as empresas como planejamento conjunto e colaboração.
- *Interdependência*: As empresas compreendem e aceitam que para fazer parte de um relacionamento de trocas que seja mutuamente vantajoso, devem cooperar e formar uma unidade coesa que supere conflitos inevitáveis.

- *Comprometimento*: É a predisposição de um parceiro em despende esforço e recursos para a continuidade do relacionamento. É essencial no relacionamento e é construído a partir da confiança.
- *Confiança*: é a crença de que o parceiro do relacionamento tomará ações que tenham resultados positivos ou favoráveis.
- *Comportamento oportunista*: Ações que favoreçam a obtenção de benefícios de curto prazo, em detrimento dos esperados benefícios de longo prazo.
- *Poder*: É a capacidade de influenciar a decisão de outros.
- *Conflito*: É a existência de interesses antagônicos ou disputas. Pode ser disfuncional, quando é destrutivo para o relacionamento, ou funcional, quando a solução amigável das contendas resulta em melhorias no relacionamento.
- *Comunicação*: É a maneira como se dá a troca de informações entre os parceiros e seu grau de abertura. Combinada com a barganha, a comunicação é a predisposição para negociar e alcançar uma posição onde as partes obtenham benefícios maiores que os compromissos e obrigações por ser parte do relacionamento.
- *Custo de término do relacionamento*: É o custo total em que se incorre ao interromper o relacionamento com um parceiro. Inclui custos financeiros, perdas por customização, custo em busca de alternativas, além das pressões psicológicas, emocionais e até físicas das pessoas envolvidas.
- *Resultado do relacionamento (valor esperado)*: É a comparação entre custo e benefício de se manter o relacionamento em comparação com os resultados esperados.
- *Benefícios do relacionamento*: São os benefícios que um parceiro percebe ao se associar com outro. Como exemplos temos os ganhos logísticos, os programas de publicidade cooperativos, acesso a informações, entre outros.

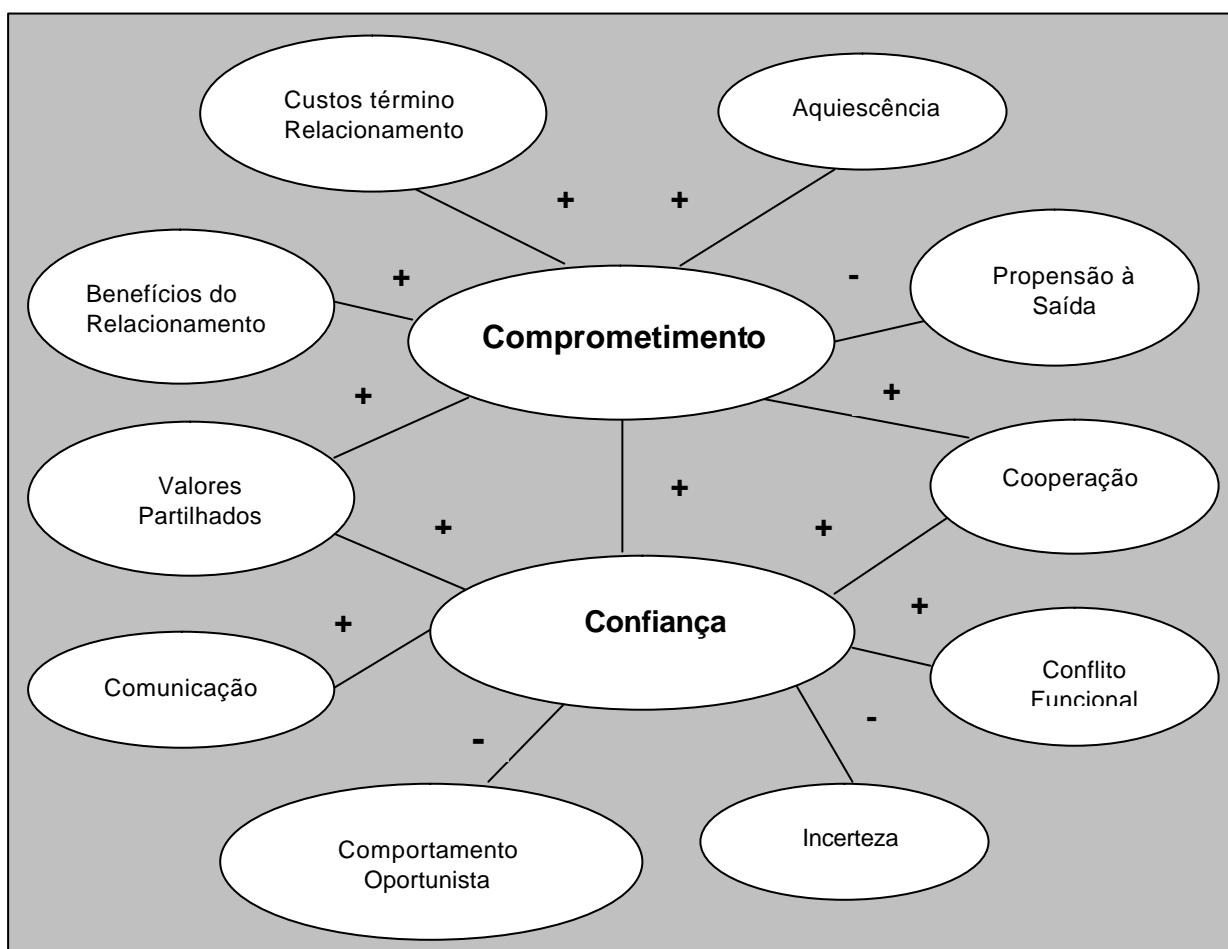
- *Valores comuns*: São a extensão em que os parceiros têm crenças comuns quanto à importância e propriedade de certos comportamentos, objetivos e políticas. Incluem normas que determinam a pertinência das ações.
- *Satisfação*: É o nível do sentimento resultante da comparação do desempenho de um produto/serviço em relação ao que era esperado.
- *Aquiescência*: É a tendência de aceitação de (ou adesão a) solicitações ou políticas do parceiro no relacionamento.
- *Propensão à saída*: É a medida da expectativa que um parceiro tem de que em breve eles estarão interrompendo o relacionamento.
- *Incerteza*: É relativa à extensão, ao âmbito, à confiança e à previsibilidade das conseqüências das decisões tomadas.

Ganesan (1994), estudando a orientação para o longo prazo nas relações entre fabricantes e distribuidores, concluiu que os construtos confiança e dependência desempenham papel preponderante no estabelecimento deste tipo de relacionamento. Sua análise conclui ainda que a dependência, mesmo quando oriunda de investimentos em ativos, como por exemplo sistemas de informática, não é suficiente para o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo. A confiança é necessária para deslocar o foco para situações futuras, acalentando a crença de que quando surjam contingências, as partes dividirão equânime e justamente as conseqüências que delas advenham.

Morgan & Hunt (1994), numa obra seminal sobre marketing de relacionamento, propuseram um modelo que coloca comprometimento e confiança como os atributos principais para que empresas estabeleçam um relacionamento bem sucedido. Na **Figura 12** temos uma representação deste modelo, chamado de *KMV* (de *key mediating variable* em inglês - “variável mediadora chave” em português). Nele aparecem cinco construtos antecedentes: custos de término do relacionamento, benefícios do relacionamento, valores comuns, comunicação e comportamento oportunista. Aparecem também a aquiescência, a propensão à saída, a cooperação, o conflito funcional e a

incerteza como variáveis resultantes, bem como as diversas correlações, positivas e negativas, entre os diversos elementos. Uma articulação adequada das variáveis antecedentes resulta em confiança e comprometimento intensos e, por consequência, cooperação entre as partes, o pilar central do relacionamento bem sucedido. Nas palavras dos autores, “*comprometimento e confiança levam diretamente a comportamentos cooperativos que conduzem ao sucesso do marketing de relacionamento*”.

Figura nº 12 – O modelo *KMV* marketing de relacionamento

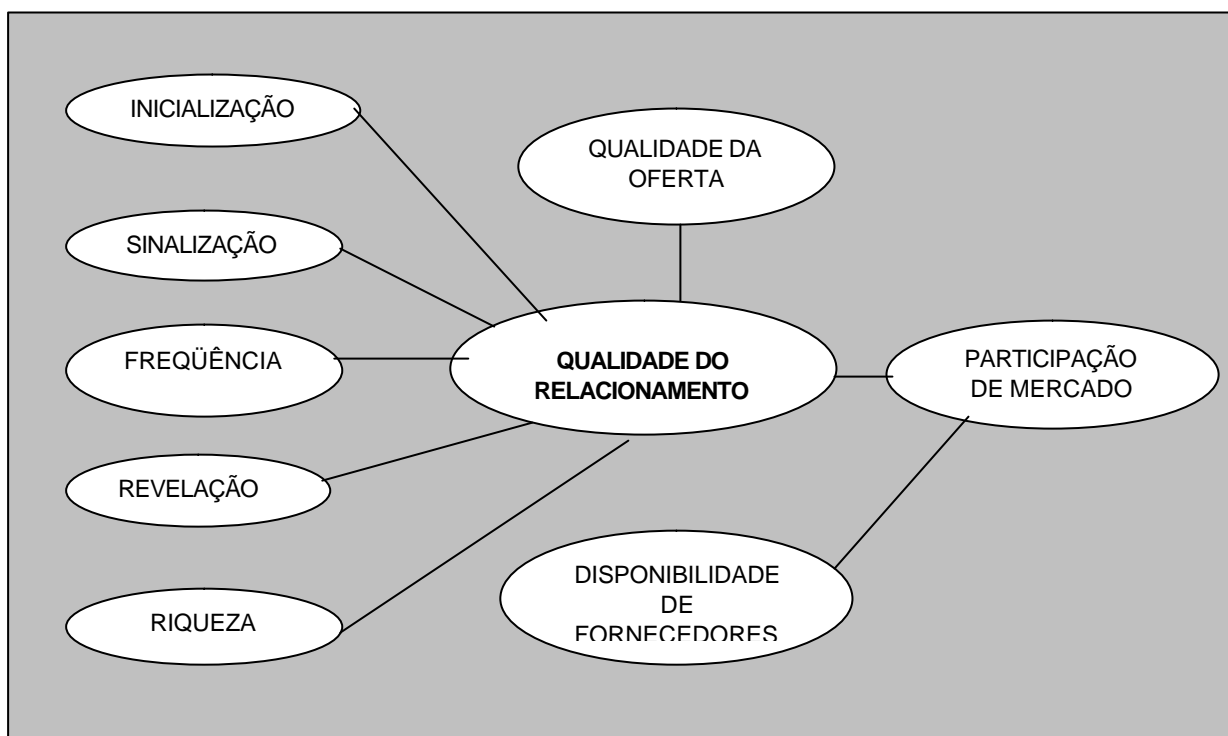


FONTE: MORGAN, R. M.; HUNT, S.D. THE Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. Vol. 58, 1994.

Num estudo que fez sobre comportamento relacional, Leuthesser (1997) propôs um outro modelo causal de marketing de relacionamento, que introduz um novo construto como variável mediadora: a qualidade do relacionamento. Na proposta deste autor, este construto seria a combinação de dois outros de características unidimensionais e, por isso, altamente correlacionados: a

satisfação<sup>5</sup> e a confiança. O modelo proposto, que está mostrado na **Figura 13**, conta ainda com cinco variáveis antecedentes (iniciação, sinalização, revelação, freqüência e riqueza), duas variáveis intervenientes (qualidade da oferta e disponibilidade de fornecedores) e a variável resultante (objetivo) que é a participação de mercado.

Figura nº 13 - Modelo de performance de relacionamento de fornecedores



FONTE: LEUTHESSER, L. Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment. **Industrial Marketing Management**, Vol. 26, 1997.

Para compreensão do modelo é necessário que se definam as variáveis, como segue:

- Iniciação: avalia em que medida o comportamento do fornecedor proativamente inicia esforços para melhor entender as necessidades do cliente e o ajuda a se tornar mais competitivo. Demonstra que o fornecedor se interessa em conhecer o negócio do cliente e está motivado para atuar em benefício deste.

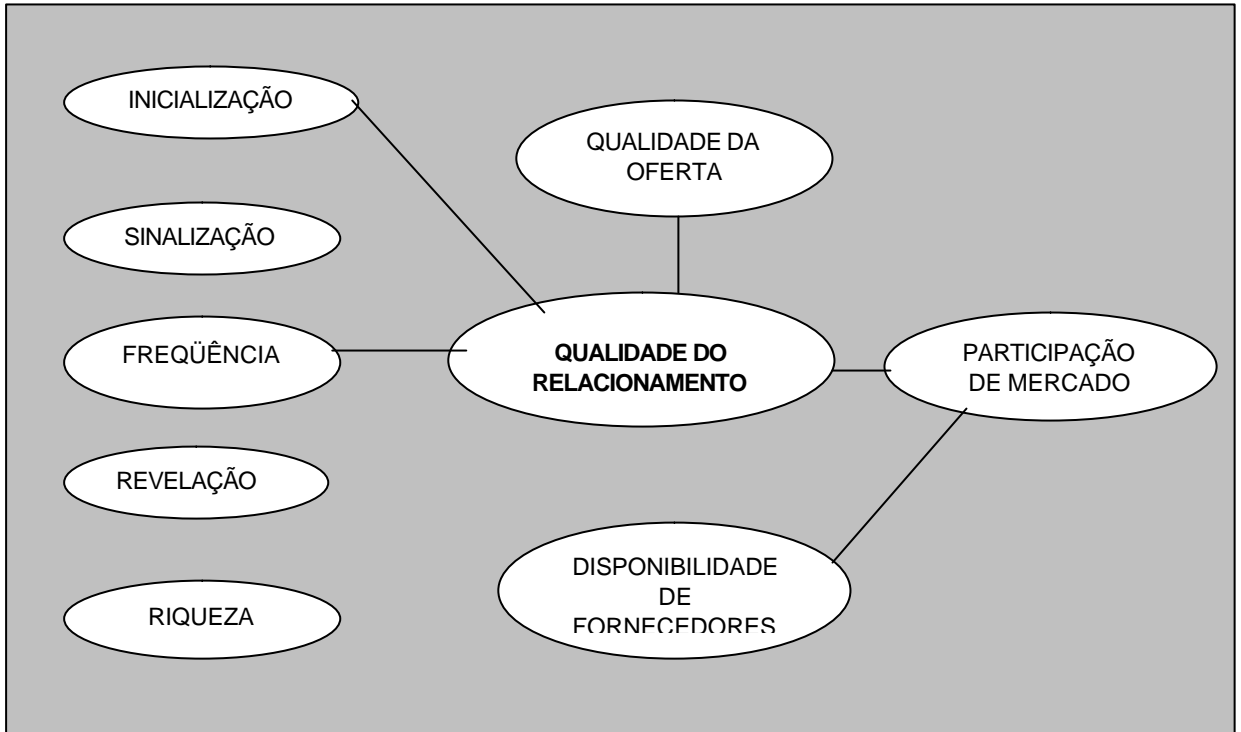
<sup>5</sup>A definição usada por Leuthesser (1997) em seu trabalho, algo distinta da definida anteriormente, é: “um estado de sentimento resultante da avaliação de todos aspectos de um relacionamento”.

- Sinalização: avalia em que medida um fornecedor antecipa informações sobre mudanças em suas condições de fornecimento que podem vir a ter impacto no cliente. É um sinal de consideração do fornecedor como cliente ao se preocupar em avisá-lo de mudanças que podem afetá-lo.
- Revelação: avalia em que medida o fornecedor faz conhecer ao cliente questões sensíveis sobre si mesmo. Significa revelar detalhes internos, não informados normalmente para outros. Revelações de informações deste tipo embutem certo risco, mas indicam confiança, por parte do fornecedor, de que o cliente não fará mau uso das mesmas.
- Frequência: avalia a recorrência de interações entre fornecedor e cliente. Interações mais frequentes levam a maior troca de informações, reduzindo as incertezas e as ambigüidades.
- Riqueza: avalia a proporção de interações entre fornecedor e cliente que são feitas por contatos “face-a-face”. Este tipo de interação se caracteriza por ser mais rico que outros, como telefonemas ou interações escritas, pois permite captar, com mais habilidade, mensagens complexas ou sub-reptícias.

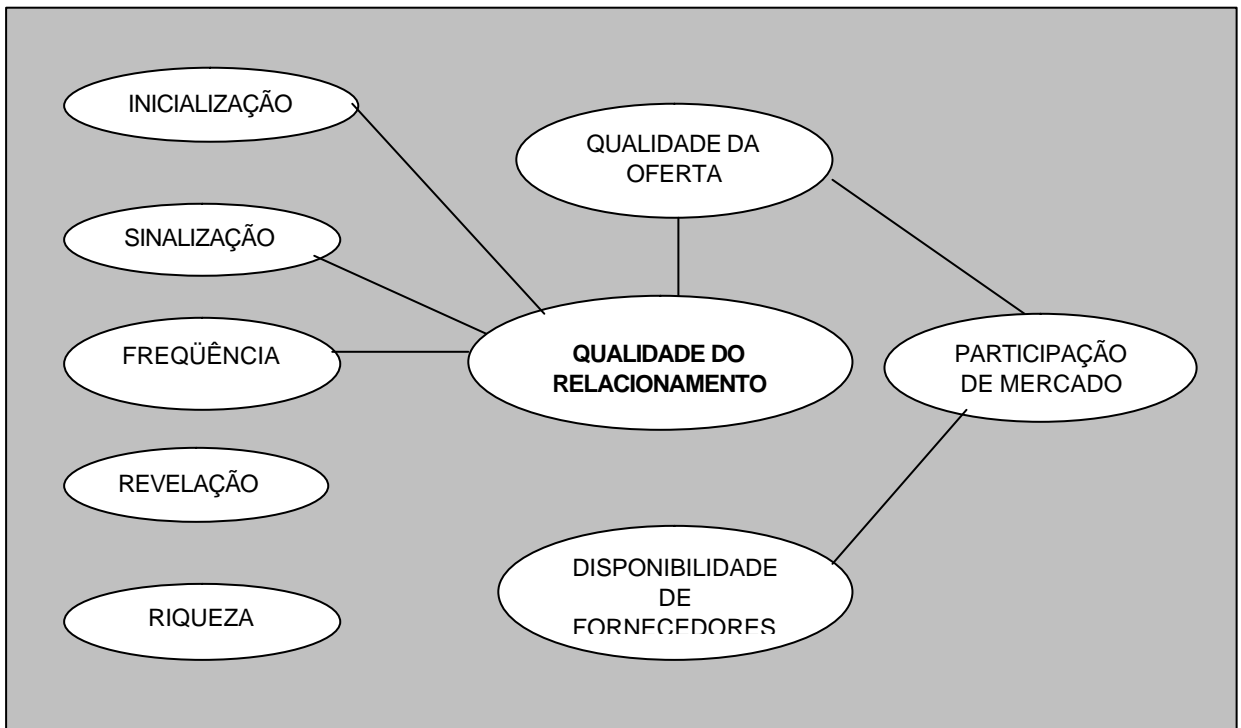
O modelo foi submetido a modelagem por equações estruturais e apresentou alguns resultados instigantes, quando estratificado quanto à duração do relacionamento e quanto à importância do produto. A **Figura 14** mostra duas situações que são de particular interesse para o presente estudo, por serem as mais atinentes ao mercado de bens de capital: o caso de relacionamento longo e o caso de alta importância do produto.

Figura nº 14 - Modelo de performance de relacionamento para relacionamento longo e para produto importante

A) Modelo para relacionamento longo



B) Modelo para produto importante



FONTE: LEUTHESSER, L. Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment. **Industrial Marketing Management**, Vol. 26,1997.



A análise desta figura nos obriga a observar dois aspectos importantes: primeiro que, no caso de produto de alta importância, a qualidade da oferta e a disponibilidade de fornecedores alternativos têm influência direta sobre a participação de mercado, ao mesmo tempo que a frequência e a riqueza das interações não desempenham papel relevante na qualidade do relacionamento; segundo que, no caso de relacionamentos longos, são a qualidade do relacionamento e a disponibilidade de fornecedores alternativos que desempenham papel preponderante sobre a participação de mercado, sendo que a qualidade da oferta está positivamente relacionada com a qualidade do relacionamento. Neste caso somente as variáveis antecedentes iniciação e revelação estão afetando a qualidade do relacionamento. Aqui temos bons indicativos de quais articulações nas variáveis antecedentes são adequadas para a busca de qualidade do relacionamento e, conseqüentemente, participação de mercado.

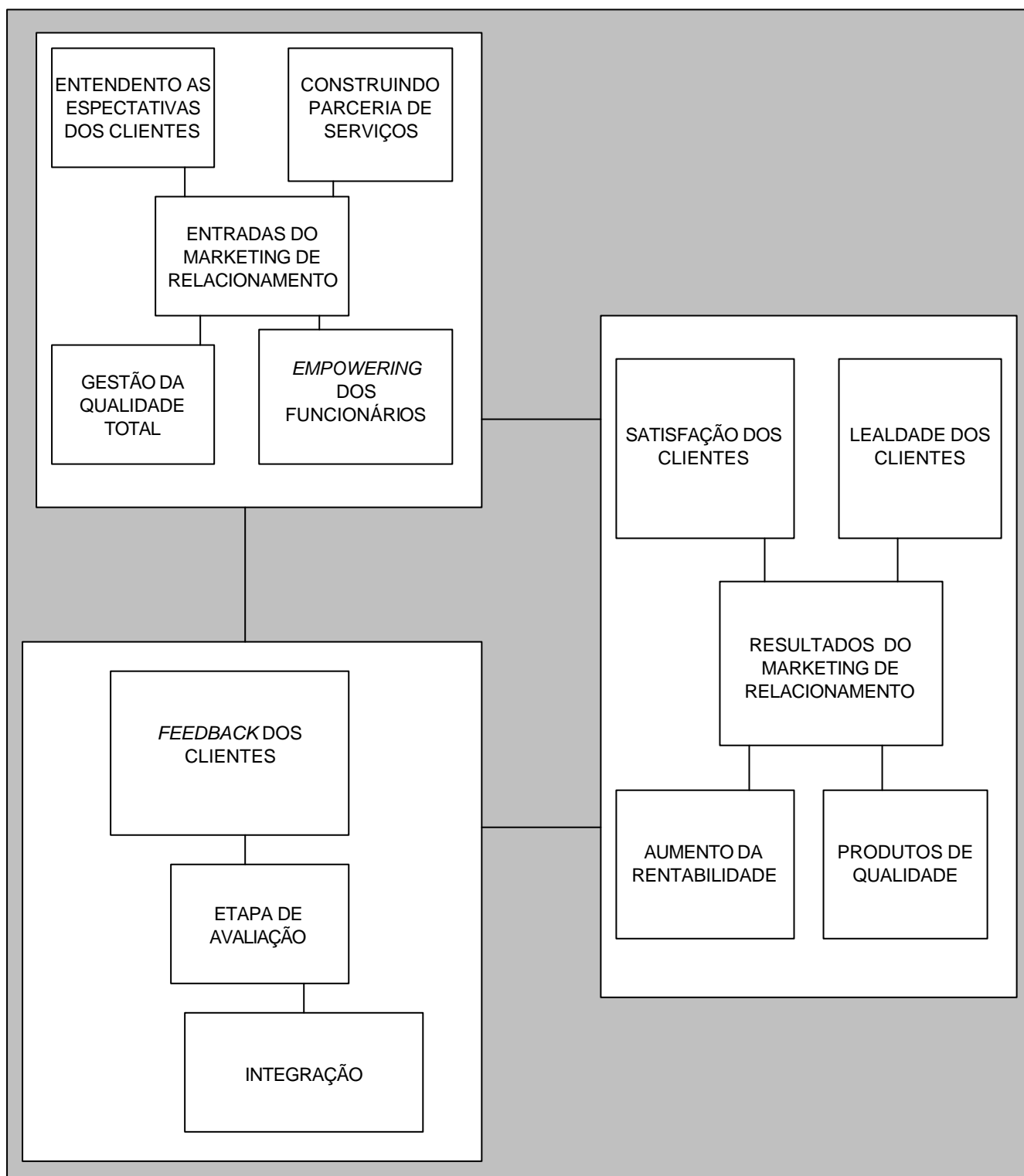
Analisando o todo, o autor diz que:

*“(...) clientes tendem a ser mais satisfeitos com fornecedores que fazem esforços deliberados para estar à frente das necessidades sempre mutantes de seus compradores, informam os clientes antecipadamente sobre mudanças impactantes e são abertos ao dividirem informações, mesmo desfavoráveis, sobre eles mesmos. No geral, clientes também relatam relacionamento mais favorável com fornecedores com os quais interagem mais freqüentemente” (Leuthesser, 1997, p. 251).*

Diz ainda que é importante que os “ampliadores de fronteiras” (de *boundary spanners*, em inglês) interajam mais freqüentemente com os clientes nas fases iniciais do relacionamento.

Propondo uma outra abordagem alternativa, Evans & Laskin (1994) apresentam o modelo como mostrado na **Figura 15**. Nela aparecem três estágios seqüenciais e recorrentes para o desenvolvimento de um marketing de relacionamento efetivo. Estes estágios são a avaliação, as entradas do marketing de relacionamento e os resultados do marketing de relacionamento.

Figura nº 15 - Marketing de relacionamento efetivo



FONTE: EVANS, J.R. & LASKIN, R.L.; The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. **Industrial Marketing Management**, Vol 23, 1994.

Neste modelo, ainda que formuladas de forma diferente, encontramos a maioria das variáveis propostas pelos modelos apresentados anteriormente. O

que se apresenta como novo é a inclusão explícita da agregação de serviços e da gestão da qualidade total (GQT) como dados de entrada para marketing de relacionamento. A agregação de serviços coincide com as várias argumentações apresentadas anteriormente quando tratávamos das motivações para o marketing de relacionamento. Segundo os autores, a complexidade de alguns produtos e a tendência de *commoditização* de outros obriga as empresas a agregar serviços aos seus fornecimentos. Já a GQT por buscar, de forma contínua e coordenada, ganhos de competitividade em todas as facetas da empresa, por buscar a satisfação dos clientes, por buscar a qualidade em várias dimensões e por ter uma visão de processo que busca melhora contínua no longo prazo, é particularmente indicada para o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

Outros autores também advogam a implementação da GQT como ferramenta no desenvolvimento de marketing de relacionamento. A GQT permitiria que as empresas abordassem qualidade tanto por aspectos internos de processos, produtos, estruturas organizacionais, objetivos e valores, quanto por aspectos externos com orientação ao mercado e atendimento das reais necessidades dos clientes (Gummesson, 1998; Evans & Laskin, 1994; Kotler, 2000; Morris *et alli*, 1999). Como visto anteriormente, a qualidade do produto ou da oferta, a satisfação dos clientes e os custos das transações ou totais de aquisição são aspectos relevantes na consecução de marketing de relacionamento eficaz. Pois para tratar todas estas questões, a GQT está adequadamente instrumentalizada com todo um arsenal de procedimentos e formalismos.

No que se refere ao ambiente externo, a leitura das necessidades dos clientes, a GQT conta com o *QFD* (*Quality Function Deployment* - entendido em português como Planejamento da Qualidade), que traduz as demandas dos clientes em necessidades reais, planeja formas de atendê-las, além de verificar sua satisfação (Gummesson, 1998; Cheng *et alli*, 1995).

Morris *et alli* (1999) resumem a aplicabilidade da GQT dizendo:

*“Aceitando que marketing de relacionamento é construído a partir da confiança e olhando desde a perspectiva do praticante, pode-se presumir que altos níveis de atenção e serviço ao clientes devem estar presentes durante todo processo do serviço de entrega do produto. Isto permitiria que os clientes recebessem o que eles querem, quando querem, uma entrega perfeita a toda e a cada vez, com o desejado nível de serviço que satisfaz o cliente. Isto pode motivar a retenção dos clientes. Como resultado, a GQT pode oferecer uma solução para operar um tal sistema” (MORRIS et alli, 1999, p. 661).*

Ao se falar em atender bem e satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, podemos derivar para o conceito/construto de *satisfação*, já definido anteriormente. Este conceito, amplamente estudado pela academia, foi adotado pela GQT que o introduziu em seu corpo conceitual e prescritivo. Sua relevância se evidencia ao verificarmos que os principais prêmios de gestão da qualidade, como o “Prêmio Deming” (Japão), o “Prêmio Malcon Balbridge” (EUA) e o “Prêmio Nacional de Qualidade” (Brasil), pontuam de forma expressiva os esforços de medição dos níveis de satisfação dos clientes.

Anderson *et alli* (1994) argumentam que altos níveis de satisfação dos clientes proporcionam rentabilidade e performances superiores por agregarem sete benefícios, como segue:

- Aumento da lealdade dos clientes: a lealdade cresce com a satisfação, induzindo o cliente a continuar transacionando com o mesmo fornecedor;
- aumento da tolerância a preços: clientes satisfeitos se dispõem a pagar mais;
- diminuição dos custos de transações futuras: taxas elevadas de retenção de clientes economizam gastos na atração de novos clientes;
- redução dos custos decorrentes de falhas do produto: Menores despesas e recursos são consumidos na remediação de defeitos ou falhas dos produtos;
- diminuição dos custos de atração de novos clientes: Clientes satisfeitos repassam informações positivas por propaganda “boca-a-boca”, melhorando a eficácia dos esforços de comunicação;

- aumento da reputação da empresa: Reduz as margens de risco, torna mais fácil o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos com parceiros importantes e melhora o *brand equity* da empresa.

Como pode ser facilmente percebido, praticamente todos estes benefícios oriundos da satisfação do cliente estão entre os objetivos, explícitos ou implícitos, do marketing de relacionamento.

A disposição de atender aos clientes, entregando e agregando valor, endereça a outro conceito de marketing que está intimamente ligado ao marketing de relacionamento. É conceito de orientação para o mercado. Segundo Steinman *et alli* (2000), especialmente em mercados *business-to-business*, os conceitos de marketing de relacionamento e de orientação para o mercado se sobrepõem. O relacionamento íntimo com os clientes proporciona oportunidades únicas de desenvolvimento de produtos e serviços que enderecem soluções orientadas ao mercado desde a sua origem (McKenna, 1993).

O conceito de orientação para o mercado preconiza que as empresas devem adotar um compromisso na criação de valor superior para os clientes e, para tal, devem estar atentas a todos os sinais emanados pelo mercado. Capturados e processados os sinais, a empresa deve engendrar uma ação coordenada na organização para obtenção de desempenho superior (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, apud Han, J.K. *et alli*, 1998). A orientação para o mercado, ao determinar uma vigilância ampla e atenta das novidades e mudanças, conduz a uma maior habilidade da empresa em manter o ritmo e a direção em consonância com as alterações, nem sempre previsíveis, deste mesmo mercado. Assim fazendo, as empresas podem, como formulado por Morris, Barnes & Lynch (1999), “*aprender continuamente sobre as necessidades e expectativas sempre mutantes dos clientes, e ser capazes de ampliar seu relacionamento através de ofertas de maior valor agregado, fruto do aprendizado*”.

Em complementação a esta noção de aprendizado, Han *et alli* (1998) preconizam que uma estratégia de orientação para o mercado deve envolver, simultaneamente, uma estratégia de inovação. Segundo estes autores, a

inovação deve estar presente no atendimento aos clientes, tanto nos aspectos técnicos como administrativos, para que as empresas possam melhorar suas performances. Não é só fazer bem, mas também seguir inovando na forma de fazer.

Moreira (1999) faz uma abordagem alternativa para tratar das questões do relacionamento, do mercado e da criatividade, introduzindo o conceito de “contexto”. Na visão do autor, contexto seria o elemento de ligação conectando a infra-estrutura, que são os elementos fundamentais que possibilitam a troca, e o conteúdo, que é o bem (produto + serviço) recebido pelo cliente. Para definição de contexto que o autor propõe, temos, na **Figura 16**, uma representação em dois eixos: menor e maior estabilidade X menor e maior mudança. Nesta situação, as relações com “cooperação”, um dos objetivos e resultados do marketing de relacionamento, aconteceriam quando fossem elevadas a estabilidade e a mudança. Temos assim um definição alternativa para relacionamento, agregando fatores de mudança e inventividade, que, nas palavras do autor, seria equivalente a *“fugir do igual, novidades, invenções, surpresas agradáveis **carregadas de utilidade**”* (grifo nosso).

Figura nº 16 - Os quadrantes do contexto



FONTE: Adaptação de MOREIRA, J.C.T., O Poder dos Contextos. **Marketing Industrial**, nº12, 1999.

Szundy *et alli* (1998) propuseram que as empresas, ao buscarem o relacionamento com os clientes, deveriam colimar suas ações “*no foco do cliente*”. Tomando vantagem da relação íntima com os clientes, as empresas deveriam visualizar as suas necessidades intangíveis (valor percebido por detrás do valor aparente) e, desta forma, agregar valor. Sugerem que:

*“(...) ao atuar no foco do cliente, a empresa deve utilizar todo seu potencial de especialista para ir ao âmago da real necessidade do cliente, reescrevendo o enunciado do problema a partir de elementos técnicos e de uma ‘expertise’ não possuídos pelo seu cliente” (SZUNDY et alli, 1998, p. 9).*

Estes autores lembram que, embora atual, o tema do relacionamento já se inicia no Japão pós-guerra, quando a indústria japonesa introduz os princípios do ‘toyotismo’ que, entre outras práticas, exigem profundo envolvimento de fornecedores em operações como fornecimento *just-in-time* e desenvolvimento conjunto de produtos, bem como o atendimento de critérios específicos de qualidade. Importante observar que, neste caso, os esforços na busca de relacionamento partiram dos clientes (primordialmente a indústria automobilística), que buscavam a estruturação de suas atividades no modelo *lean production* (produção enxuta)<sup>6</sup> em oposição ao modelo de *mass production* (produção em massa), comum na indústria da época.

Ainda segundo estes autores, as empresas devem tomar vantagem da intimidade advinda do relacionamento com o cliente, buscando a completa compreensão das suas verdadeiras necessidades. Trata-se de buscar soluções para os problemas dos clientes em sua real significação, utilizando a capacidade, o conhecimento e a experiência disponíveis na estrutura da empresa. Desta forma é possível fornecer um produto ou solução completa que seja percebido como diferenciado pelo cliente.

Hamel & Prahalad (1995) preconizam postura semelhante, ainda que com outra ênfase, dizendo: “*Algumas empresas perguntam a seus clientes o que*

---

<sup>6</sup>Esta questão já havia sido tratada na seção 3.2.1 Marketing de Relacionamento: Novo Paradigma, em referência ao enfraquecimento do marketing comentado por Piercy (1998).

*eles desejam. As líderes de mercado sabem o que seus clientes escolhidos desejam antes mesmo de eles saberem”.*

Com uma abordagem algo distinta, McKenna (1995) sugere que as empresas devem abandonar a prática de buscar aumento de participação de mercado e partir para a criação de mercados. O fundamento desta abordagem é que ao se buscar uma forma diferenciada de atuação, cria-se mercado novo que passa a ser dominado pela empresa que o criou.

Segundo Wiserma (1996), a empresa deve ter total disposição para atender seus clientes. O autor propõe três dimensões que devem ser maximizadas para ‘fazer diferença’ para a empresa: excelência operacional, liderança em produto (tecnologia) e intimidade com o cliente. Cabe ressaltar que a intimidade com o cliente não deve se restringir apenas ao pessoal da linha de frente, mas deve envolver, em menor ou maior grau, todo corpo funcional da empresa (Slongo, 1992; McKenna, 1995; Wiserma, 1996; Wiserma, 1998). Day (2001) também propõe, ainda que noutros tons, que três elementos devem ser desenvolvidos para que a empresa tenha sucesso ao se relacionar com o mercado. O elementos são a “orientação”, os “conhecimentos e qualificações” e os “processos”. Segundo o autor, estes elementos devem atuar em conjunto *“para oferecer valor superior ao cliente”*.

### **3.2.3.1 Ações para o Relacionamento**

O propósito final do marketing de relacionamento, que é a fidelização de clientes com busca de benefícios mútuos tanto para estes clientes quanto para o fornecedor, encontra-se sob ataque permanente. O mercado é pródigo em providenciar a ação de competidores sempre dispostos a provocar a defecção dos clientes das empresas, principalmente dos melhores. A velocidade das mudanças comentadas anteriormente, somada à abundância de informações que os meios modernos de comunicação propiciam, também acaba por dificultar a manutenção dos relacionamentos. Nunca se pode tomar como garantido um bom relacionamento com um cliente; há que se ficar em permanente vigilância e



buscar estratégias que se contraponham ao que Day (2000) chama de *“atração gravitacional em direção ao extremo transacional do continuum das trocas”*.

Um dos antecedentes de marketing de relacionamento, que aparece de forma recorrente na bibliografia, é a existência de valores comuns entre empresas que se engajam numa parceria. O modelo *KMV*, proposto por Morgan & Hunt (1994), já apresentava este elemento como o único precursor tanto de confiança como de comprometimento. Na definição dos autores, este elemento seria *“ a medida em que parceiros têm crenças comuns sobre que comportamentos, objetivos e políticas são importantes ou não, apropriados ou não, certos ou errados”*.

Uma comunhão de valores ajuda a reduzir a natural segregação que ocorre entre membros de organizações diferentes, onde os indivíduos sentem-se parte ou da empresa compradora ou da empresa vendedora. Numa tal situação, estabelece-se um sentimento de *“nós-contra-eles”* em que cada um favorece sua organização em detrimento da outra, o que é deletério para o todo do relacionamento (Kalwani & Narayandas, 1995). Por esta razão, as empresas devem mostrar o quanto têm de similaridades com seus clientes, pois estes tendem a ser mais benevolentes com fornecedores que se lhes pareçam iguais (Doney & Cannon, 1997).

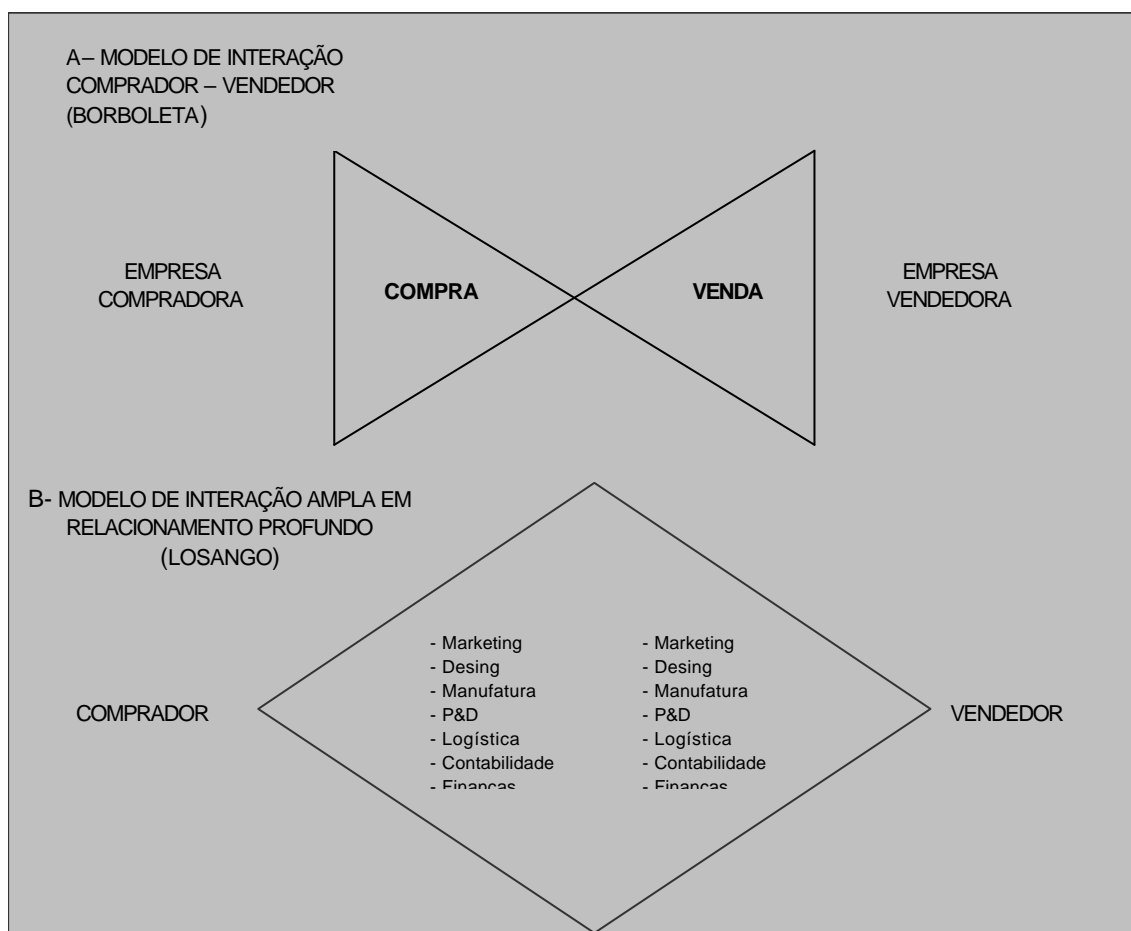
Ford & McDowell (1999) lembram, no entanto, que devemos considerar também os aspectos pessoais, onde indivíduos estão imersos numa rede de relacionamentos dentro de suas empresas, cada um com suas motivações, problemas e estratégias. Assim sendo, uma abordagem adequada de marketing de relacionamento deve basear-se também nos interesses individuais e não somente numa visão ingênua de lealdade e confiança.

A conscientização da existência e o reconhecimento de valores comuns requer que haja um nível adequado de comunicação entre as partes. Uma comunicação com qualidade, além de permitir o compartilhamento dos valores, ainda exerce papel instrumental no relacionamento. Comunicação adequada desempenha papel preponderante na resolução conjunta de problemas, nas avaliações mútuas de necessidades e desempenhos, na antecipação de

dificuldades e no endereçamento de tantas outras questões que afetam o relacionamento (Hunt & Morgan, 1994; Mohr & Speckman, 1994; Mohr *et alli*, 1996; Leuthesser, 1997).

O marketing de relacionamento requer que a comunicação que se estabelece entre as partes envolva um grande número de agentes. Esta necessidade de contato amplo, que já havia sido mencionada quando tratávamos da interação do “centro de compras” com o “centro de vendas” no mercado organizacional (ver **Figura 2**), faz com que não seja possível que a comunicação entre comprador e vendedor se estabeleça unicamente pelo conduto entre as funções de compra e de venda das empresas (Kothandaraman & Wilson, 2000). Em um ambiente de marketing de relacionamento, os contatos, buscando amplitude, devem se estabelecer numa estrutura como a de um “losango”, conforme mostrado na **Figura 17**, em contraposição à estrutura como a de uma “borboleta”, comum em relações transacionais. Praticamente todos os setores das empresas devem interagir entre si.

Figura nº 17 - Esquema representativo de interação transacional e interação relacional profunda



FONTE: Adaptação de Hunt, M. D.; Sped, T. W. **Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets**, 6ª ed. The Dryden Press: Flórida, 1998.

Kothandaraman & Wilson (2000) sustentam que a base para uma estratégia de marketing de relacionamento de sucesso é o comprometimento interno da empresa com o conceito. Como o relacionamento com os clientes se apóia em confiança e comprometimento, são estes os elementos que devem orientar as ações dos departamentos funcionais da empresa. Estes conceitos devem ainda conformar as relações entre os próprios departamentos, como que num exercício interno de relacionamento. Como conseqüência, espera-se que os resultados das ações dos departamentos funcionais sejam mais amplos, e até algo imprecisos, para que possam entregar valor num clima de confiança e comprometimento a longo prazo.

Estes autores propõem que esta aptidão para o relacionamento seja entendida por meio de um novo construto: o alinhamento com o paradigma do relacionamento (APR). Este construto seria composto de três dimensões atitudinais, como segue:

- Atitude favorável à cooperação nos relacionamentos de negócios<sup>7</sup> expressa a intensidade da convicção de gerentes individuais com respeito à validade do estabelecimento de cooperação com outras entidades.
- Atitude favorável à confiança nos relacionamentos de negócios - expressa a intensidade da convicção de gerentes individuais de que confiança é importante na interação da empresa com seus parceiros.
- Atitude favorável à interdependência nos relacionamentos de negócios - expressa a intensidade da convicção de gerentes individuais na conveniência de criar interdependência.

Ainda segundo estes autores, para que se estabeleça este alinhamento, o APR, a empresa deve providenciar que os departamentos funcionais sejam interdependentes em recursos, compartilhem objetivos, habilidades e tarefas e que tenham sistemas de reconhecimento de performance também

---

<sup>7</sup>O termo de "relacionamento de negócios" foi a tradução utilizada para a expressão original em inglês *business relationship*.

interdependentes. Desta maneira, cria-se um ambiente interno propício ao relacionamento e que afeta favoravelmente as convicções e as ações no nível individual.

No que se refere aos sistemas de reconhecimento, há que se considerar que também no pólo comprador existirá um sistema que reconheça a performance de todas as funções envolvidas no centro de compras e não só da função específica da compra (McQuiston & Dickson, 1991). Ao entender as peculiaridades deste sistema, o fornecedor terá condições de, mais uma vez, adequar sua oferta ao que espera o parceiro. De qualquer modo, um sistema de reconhecimento completo, abrangendo ambos parceiros, deve ser concebido de tal forma que os ganhos advindos de ações cooperativas no longo prazo superem os que possam resultar de comportamentos oportunistas de curto prazo (Wathne & Heide, 2000).

Heide (1994) estudando questões de governança<sup>8</sup> em canais de marketing, propôs que para a manutenção do relacionamento é necessário que certos processos sejam executados. Estes processos, no caso de relacionamento que não os sob governança de mercado, seriam os seguintes:

- Especificação de papéis - define quais decisões e funções são atribuídas a cada membro do relacionamento. Espera-se um alto grau de complexidade e integração.
- Planejamento - é a explicitação *ex ante* das responsabilidades e obrigações das partes para o caso de futuras contingências. No caso de relacionamentos com governança bilateral, embora pró-ativo, o planejamento não é muito detalhado ou completo.
- Processo de ajuste - quando as partes, de maneira flexível, negociam ajustes para fazer frente às alterações que ocorrem no ambiente de negócios.

---

<sup>8</sup>Em seu trabalho, Heide (1994) trata de governança de mercado, governança unilateral e governança bilateral. Aqui só foram enfatizados os processos para relações sob governança bilateral, por mais aderente ao assunto em estudo.

- Procedimentos de monitoração - contempla a medição de performances combinada com processos de socialização interna visando autocontrole.
- Sistemas de incentivo - é a distribuição dos benefícios com base no comprometimento com a parceria e sua performance.
- Meios de obrigação - os valores comuns atuam como sistema de obrigações e a perspectiva de futuros negócios, *per se*, funciona como fator complementar para atendimento das obrigações.

Um outro aspecto que requer uma releitura quando se fala em marketing de relacionamento, é o papel das forças de venda. Já não se espera que se “feche” o próximo negócio, mas sim que sejam criadas condições para um relacionamento de longo prazo que alimente condições para futuras transações (Tzokas *et alli*, 2001).

Weitz & Bradford (1999) dizem que vendedores orientados para a parceria são criadores de valor. Eles trabalham com os clientes e com suas empresas para desenvolver soluções que ampliem os benefícios de ambas as empresas.

A equipe de vendas, ao cumprir seu papel vital de ligação entre a empresa e seus clientes, deve fazê-lo de forma diferente, buscando o longo prazo, aumentando a vinculação. Crosby (apud Tzokas *et alli*, 2001) diz que “*o pessoal de vendas, especialmente aqueles envolvidos na comercialização de serviços complexos, freqüentemente desempenham o papel de ‘gerentes de relacionamento’*”.

A equipe de vendas, pela exposição direta ao clientes, é um dos elementos que estes dispõem e utilizam para avaliar um fornecedor. A avaliação feita do vendedor é transferida, em certa medida, para a empresa fornecedora. Lambert *et alli* (1997), num estudo sobre avaliação de vendedores, tanto por clientes como pela própria empresa, concluíram que os atributos mais determinantes nestas avaliações são a credibilidade e a disponibilidade, sendo que a credibilidade é função de dois outros atributos: a experiência e a confiabilidade. Segundo estes autores, uma avaliação positiva dos vendedores pode, inclusive,

produzir um efeito de halo, resultando em avaliações também positivas de outros aspectos não diretamente relacionados com os vendedores como, por exemplo, a qualidade do produto. Completam ainda os autores, que vendedores também devem estar profundamente engajados nos processos de comunicação entre as empresas. Combinada com a credibilidade e a disponibilidade, a capacidade de promover uma comunicação adequada com os clientes faz com que vendedores sejam capazes de melhorar a percepção que estes clientes venham a ter com relação à empresa vendedora como um todo.

Ramsey & Sohi (1997) agregam mais uma variável ao desempenho dos vendedores que é a sua capacidade de ouvir, que mais do que escutar o que o cliente diz, é capturar o verdadeiro sentido do que é dito. Segundo os autores, a capacidade de ouvir é um construto de segunda ordem que consiste de três dimensões:

- Percepção - é receber um estímulo e atender à mensagem.
- Avaliação - é dar sentido e valor à mensagem.
- Resposta - é desenvolver e mostrar uma reação adequada à mensagem.

O autores concluíram que a capacidade de ouvir dos vendedores tem um papel importante para o aumento dos resultados do relacionamento. Clientes confiam mais em vendedores com boa capacidade de ouvir e esta percepção favorável se propaga para a empresa, afetando positivamente o relacionamento.

Complementarmente, a capacidade de ouvir pode ser de grande valia na solução conjunta de problemas e pode servir, em momentos de negociação, como uma concessão de baixo custo dada à outra parte.

Até aqui se falou em credibilidade, disponibilidade, capacidade de comunicação e capacidade de ouvir como sendo atributos importantes da força da vendas para que ela possa desempenhar, a contento, suas funções. Todos estes atributos, entre outras coisas, têm funções importantes no desenvolvimento da confiança que o cliente deposita no fornecedor, fator seminal para o desenvolvimento de relacionamento.

Nicholson *et alli* (2001) introduzem um fator emocional para avaliação das relações entre vendedores e clientes: a afeição (do inglês *liking*). O entendimento do papel da afeição no relacionamento, que tem importantes diferenças qualitativas se comparado com outros fatores mais cognitivos, pode ser muito instrutivo para a compreensão de sua influência na confiança e nos seus antecedentes. Segundo estes autores:

*“(...) quando duas pessoas interagem e percebem que possuem interesses e visões comuns ou simplesmente se encontram com mais freqüência, o desenvolvimento de ligações emocionais ou afeição, assim como a confiança mútua, são facilitados. Na verdade, ao longo do tempo, a ligação emocional se transforma na força promotora do relacionamento e na criadora de confiança, e outros fatores, que desempenhavam papel relevante no começo, podem não mais ter influência na confiança” (NICHOLSON et alli, 2001, p. 4).*

A afeição além de ser, por suas próprias forças, um fator determinante no desenvolvimento da confiança, serve para operacionalizar todos os outros promotores de confiança mencionados até aqui. Assim sendo, a empresa deve tirar vantagem deste fator, gerindo-o adequadamente através da equipe de vendas. Vendedores devem ser incentivados a buscar uma boa interação com os clientes sendo amigáveis e fazendo bom uso de seu tempo (Doney & Cannon, 1997). Não se recomenda, por exemplo, que vendedores sejam substituídos ou recolocados com muita freqüência pois isto tem um efeito negativo sobre a confiança (conseqüência do efeito deletério da perda da afeição previamente existente).

Dado seu papel fundamental no desenvolvimento do relacionamento, a confiança deve ser nutrida das mais diferentes formas. Ações que aumentem os níveis de confiança devem ser promovidas pelas empresas. Já vimos o papel da equipe de vendas e da comunicação neste processo. Doney & Cannon (1997) recomendam ainda que as empresas se engajem em atividades que sejam “ampliadoras” de confiança. Lembrando que os cliente fazem uma associação positiva entre confiança e tamanho da empresa, sugerem que deve-se gerenciar a percepção que os mesmos têm sobre este tamanho. Uma das ações possíveis para alcançar este tipo de percepção por parte dos clientes é a inclusão de

mensagens com este conteúdo nos programas publicitários da empresa. Outra possibilidade é o uso de testemunhos de clientes satisfeitos nas comunicações de marketing, visto que a experiência de outros pode transferir algo de confiança para fornecedores desconhecidos ou não testados.

A gestão do relacionamento pode contar ainda com mais um poderoso instrumento que é a reclamação do cliente. Hansen *et alli* (1996) afirmam que *“reclamação é a única resposta que se mostra compatível com os melhores interesses de longo prazo do fornecedor”*.

As reclamações, quando bem tratadas, podem se transformar em excelentes oportunidades para manutenção da reputação e dos clientes. Também servem como informação que possibilita melhorar produto ou serviço, reforçando a posição competitiva. Os autores sugerem que as empresas estabeleçam programas que promovam um tipo favorável de reclamação por parte dos clientes. Argumentam que reclamação favorável é aquela em que o cliente, percebendo o fornecedor como possuidor de grande experiência, pede a imediata intervenção deste para solução do problema. Para tanto, um bom canal de comunicação deve estar estabelecido e disponível entre o cliente e o fornecedor.

Prim & Pras (1999) coincidem com esta abordagem e dizem que se deve estimular um comportamento dos clientes no sentido de produzir “reclamações amigáveis” que apótem informações utilitárias.

Citando trabalhos de outros autores, listam três razões pelas quais as reclamações e suas conseqüências podem melhorar a lealdade e a vinculação dos clientes:

- 1) Reclamações fornecem informações valiosas sobre ações disfuncionais da empresa ou falhas de produtos ou serviços. Um cliente que nada diz, retém para si informações essenciais. Ademais, reclamações verbalizadas podem ser interessantes e construtivas.
- 2) Quando uma empresa responde apropriada e rapidamente a uma reclamação, o cliente alcança uma satisfação de segunda ordem. Esta



satisfação de segunda ordem é resultado, não só da sua capacidade de correção, mas também de seu efeito catártico resultante da sensação de alívio na pressão exercida pelo problema.

3) Em geral, quando um cliente se sente satisfeito com a resposta dada à sua reclamação, torna-se até mais fiel que outros clientes.

Esta abordagem, ainda que mostrada aqui de forma separada, deve, evidentemente, ser integrada com todo um conjunto articulado de ações de busca conjunta de soluções de problemas e formas competentes de comunicação, consoante com argumentos apresentados anteriormente.

Um último aspecto que deve ser considerado na gestão dos relacionamentos diz respeito ao gerenciamento dos funcionários. A primeira questão a ser endereçada é a assimilação da experiência dos empregados. Segundo Day (2000), muitas empresas estão empenhadas na busca da retenção e da satisfação de seus funcionários, por reconhecerem o dano que pode ser causado num relacionamento por um *turnover* elevado e por empregados despreparados ou desmotivados. Este tipo de questão é particularmente relevante em ambientes de negócios complexos, como no caso de bens de capital, onde profissionais levam vários anos até se tornarem suficientemente conhecedores do assunto para, finalmente, conseguirem interagir adequadamente com o centro de compras do cliente, ganhando sua confiança. Todo este patrimônio, para não dizer de outra forma, é jogado fora toda vez que este pessoal, assim qualificado, é substituído.

Evans & Laskin (1994) agregam outra questão que é o poder dado aos funcionários. Defendendo o *empowerment* dos funcionários, por sua capacidade de quebrar espontânea e criativamente as regras, como favorável ao desenvolvimento dos relacionamentos, listam quatro benefícios desta prática:

- Ao fazer algo fora da norma, funcionários *empowered* (dotados de poder) podem transformar contatos superficiais em relações de longo prazo.

- Cliente percebem empresas que dão mais poder a seus funcionários como mais comprometidas com a satisfação dos clientes.
- Funcionários mais motivados têm melhor desempenho neste tipo de ambiente.
- Dar mais autoridade aos funcionários reduz a burocracia interna, pois permite redução de níveis de decisão.

O *empowerment* dos funcionários encoraja e premia o exercício da criatividade e da iniciativa, o que pode adicionar habilidades extras para que as empresas consigam conquistar relacionamentos bem sucedidos.

### 3.2.4 Marketing Reverso

Até aqui tratou-se de marketing de relacionamento onde o protagonista mais atuante era o fornecedor. Entretanto, não raramente, não existe um fornecedor com os apanágios requeridos por um determinado cliente, e este sente a necessidade de persuadir uma empresa a desempenhar o papel desejado (Biemans *et alli*, 1995). Este é o *marketing reverso* onde, segundo Sheth *et alli* (1999), a empresa compradora “*desenvolve , mantém, e motiva fornecedores , atuais ou potenciais, de tal forma que se transformem em fornecedores de longo prazo*”.

Este tipo de situação é muito comum em mercados de bens industriais quando, muitas vezes, as tecnologias ou os processos de desenvolvimento de negócios são mais facilmente promovidos e dominados pelo cliente.

Sheth & Sharma (1997) afirmam que o tipo de relacionamento que as empresas desenvolvem com seus fornecedores é uma fonte de vantagem competitiva e que, por esta razão, muitas empresas buscam relações de parceria com seus fornecedores. Ainda segundo estes autores, são quatro as razões deste fenômeno:

- 1) Fornecedores estão atuando nesta direção ao identificarem e agruparem necessidades de clientes específicos. Desta maneira, o

relacionamento com o fornecedor possibilita que o cliente receba uma melhor oferta e se torne mais eficiente.

2) As empresas percebem que um relacionamento com os fornecedores possibilita que elas sejam mais eficientes pois fica fácil a implementação de estratégias de interesse comum como programas de qualidade, fornecimento *JIT*, etc...

3) Existem tecnologias que permitem que as empresas avaliem a rentabilidade associada a cada fornecedor ou cliente, facilitando a escolha.

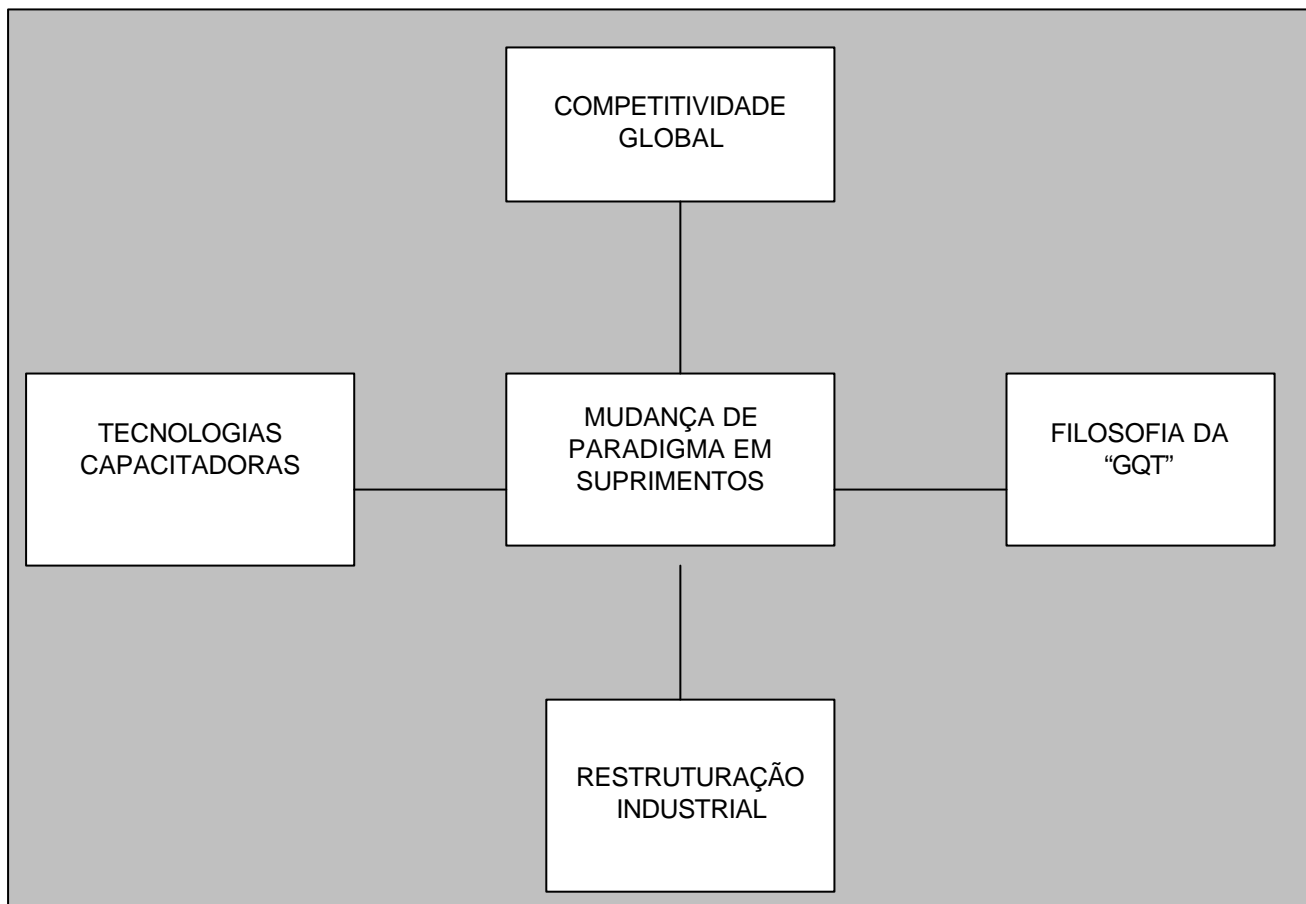
4) Competição e alianças forçam as empresas a desenvolver melhores relacionamentos com seus fornecedores como forma de manter uma vantagem competitiva.

Estes autores afirmam ainda que o comportamento de compra das empresas tem se alterado de forma dramática nos últimos anos por conta de quatro vetores, como segue:

- Competitividade global: faz com que seja imprescindível a gestão dos relacionamentos na cadeia de suprimento para que se alcance os níveis necessários de competitividade.
- Gestão da qualidade total (GQT): que, por sua lógica que analisa necessidades de trás para frente, iniciando no cliente final, encoraja a adoção do marketing reverso. Além disso, a GQT, por sua filosofia, ainda preconiza a implantação de relações de longo prazo.
- Reestruturação da indústria: fusões, aquisições e alianças reorganizam as funções de suprimento, promovendo a sua centralização e atribuindo-lhe importância estratégica.
- Tecnologias capacitadoras: permitem que se reestruturem os métodos de suprimento com mudanças na filosofia, nos processos e nas plataformas.

A **Figura 18** mostra, de forma esquemática, a influência destes quatro vetores sobre a função de suprimento das empresas.

Figura nº 18 - Mudança de paradigma no comportamento de compra organizacional



FONTE: SHETH, J.N. & SHARMA, A. Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges, **Industrial Marketing Management**, Vol. 26,1997.

O aumento da competitividade tem feito com que as empresas se especializem, concentrando seus esforços em suas atividades e competências principais. Isto faz com que aumente a ênfase e a importância do suprimento externo das empresas, alterando substancialmente as tarefas, as responsabilidades e o papel da função de compras. É necessário um novo enfoque que poderia ser chamado de "suprimento pró-ativo" ou "suprimento orientado para o mercado" (Biemans & Brand, 1995).

Biemans & Brand (1995) apontam as principais tendências que estariam, segundo palavras dos autores, "*estimulando o desenvolvimento da função de compra*":

- *Redução do número de fornecedores:* um número menor de fornecedores melhora o controle, simplifica a gestão, barateia a comunicação e define melhor as responsabilidades.
- *Qualificação das demandas sobre os fornecedores:* o aumento da competitividade e a sofisticação do mercado fazem com que as empresas dependam de um número cada vez menor de fornecedores, aumentando os níveis de suas demandas.
- *Aumento da cooperação com fornecedores:* as empresas se engajam em parcerias de longo prazo. Frequentemente o fornecedor se transforma como que numa extensão da empresa compradora, podendo envolver-se em desenvolvimento de produto, compartilhar recursos, adotar sistemas integrados de gestão, etc.
- *Tempo para o mercado:* ambientes altamente competitivos tornam o tempo um fator crítico, com redução nos ciclos de vida de produtos. A necessária redução do tempo dos ciclos de desenvolvimento demanda colaboração intensa, tanto internamente (grupos interfuncionais que incluem compras) quanto externamente (com fornecedores chave e principais clientes).
- *Compras como arma estratégica:* o relacionamento íntimo com um conjunto cuidadosamente selecionado de fornecedores aumenta a relevância estratégica da função compras. A função tira o foco da redução de preço ou obtenção de descontos e emprega seu pessoal para negociar parcerias importantes para a performance da empresa.

Ainda segundo estes autores, o desenvolvimento do marketing reverso pode lançar mão de grande parte das ferramentas do marketing de relacionamento, uma vez que ambos apresentam marcadas similaridades no desenvolvimento do conceito de marketing. Estas similaridades aparecem, por exemplo, quando uma empresa, ao implementar uma estratégia de orientação para o mercado, alcança sucesso ao adotar estratégias de suprimento externo onde as oportunidades sejam identificadas por uma função de compras que

esteja integrada no desenvolvimento de novos produtos. Nesta situação, as ações de marketing, a montante e a jusante da empresa, seguem filosofias muito semelhantes, buscando confiança, cooperação e foco de longo prazo.

### **3.2.5 Medição de Marketing de Relacionamento**

Desde o ponto de vista prático, as ações gerenciais para o desenvolvimento de marketing de relacionamento não podem prescindir da utilização de ferramental apropriado. Neste sentido, a academia tem buscado desenvolver métricas ou modelos que permitam quantificar ou tipificar os atributos de marketing de relacionamento, além de disponibilizar ferramentas de gerenciamento e de análise do conceito.

Wyner (1999), analisando mercados de bens de consumo, propõe a avaliação de cinco questões relativas ao relacionamento entre fornecedor e comprador, que podem ser aplicadas, em certa medida e com as adaptações que correspondam, ao mercado organizacional. Adequadamente interpretadas, estas questões podem orientar as ações gerenciais do marketing de relacionamento como mostrado abaixo:

- 1) Quem é o cliente? Ao responder esta questão deve-se identificar completamente o cliente, sabendo quem deve falar com quem, sobre o quê, quando e como.
- 2) Qual é a presença do fornecedor? Ao responder esta questão deve-se identificar todas as formas de interação com o cliente, bem como que produtos e serviços que estão ou deveriam estar envolvidos na relação.
- 3) Em que extensão se dá o relacionamento com o cliente? Ao responder esta pergunta deve-se identificar todas as respostas dadas pelo cliente às ações empreendidas pela empresa.
- 4) Qual a duração do relacionamento? Ao responder esta questão deve-se avaliar as questões temporais da relação, identificando se o cliente está ativo ou não e em que fase se encontra o relacionamento.

5) Quem mais participa no relacionamento? Ao responder esta questão deve-se identificar que outros agentes interferem no relacionamento, e que tipo de influência podem exercer sobre o mesmo.

Em proposições mais elaboradas para operacionalização do conceito do marketing de relacionamento, a comunidade científica tem se valido da utilização de diversos construtos/dimensões que indicam uma maior ou menor orientação empresarial para manutenção de trocas no longo prazo e com espírito “ganha-ganha” (Fontenot *et alli*, 1998). Segundo Viana (1999), “*estes construtos/dimensões constituem indicadores ou atributos latentes de marketing de relacionamento, os quais são, por sua vez, mensurados através de escalas contendo variáveis que podem ser diretamente observadas*”.

Wilson & Vlosky (1997) propuseram um modelo que, por meio de avaliações quantitativas, estabelece o grau de relacionamento estabelecido entre comprador e fornecedor. Baseados em detalhada revisão bibliográfica sobre os atributos do marketing de relacionamento, identificaram um conjunto de variáveis latentes que teriam a capacidade de quantificar a diferenciação entre os relacionamentos por parceria e os tradicionais, estes últimos entendidos como trocas discretas, transacionais. O modelo desenvolvido foi baseado em dados da indústria da madeira e seus derivados nos EUA.

As variáveis latentes propostas, em número de seis, foram as seguintes:

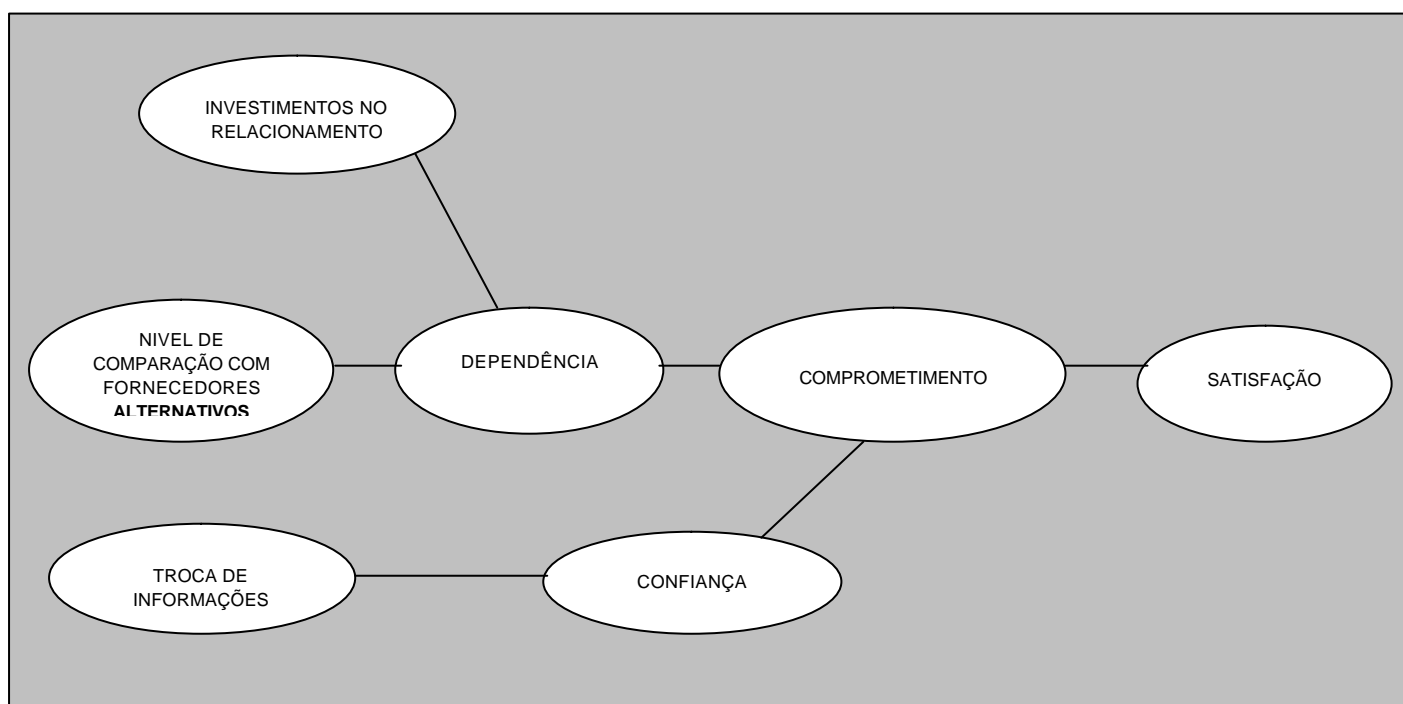
- Dependência
- Nível de comparação de alternativas
- Investimentos específicos no relacionamento
- Partilha de informações
- Confiança
- Comprometimento

Cada uma destas variáveis latentes é derivada da combinação adequada de variáveis sensíveis, num total de trinta, medidas por escala de concordância de cinco pontos aplicada a trinta itens (expressões) de consulta. Pontuações das

variáveis sensíveis, diretamente observáveis e quantificáveis, quantificam as latentes que, por sua vez, indicam o nível de relacionamento entre as empresas. Desta forma, temos, com esta escala, o primeiro instrumento de medida efetivo para avaliação de marketing de relacionamento.

Viana (1999), num estudo realizado com empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul, aplicou a escala multidimensional proposta por Wilson & Vlosky (escala de W & V), para propor um modelo explicativo de marketing de relacionamento como mostrado na **Figura 19**.

Figura nº 19 - Modelo de marketing de relacionamento



FONTE: VIANA, D.A. A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto *Business-to-Business*: Avaliação Inicial na Indústria Metal-Mecânica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 1999.(Dissertação de Mestrado)

No modelo proposto, a autora inclui a satisfação do cliente como variável conseqüente das relativas ao marketing de relacionamento. Para o desenvolvimento de seu trabalho, a autora, inicialmente, traduziu para o português a escala de Wilson & Vlosky (1997) e aplicou tradução reversa para garantir precisão. A escala traduzida foi submetida, por meio de entrevistas de profundidade, a juízes práticos escolhidos por julgamento. As entrevistas também



serviram para a geração de indicadores de satisfação dos clientes do setor produtivo em questão. A escala de Wilson & Vlosky (1997), como traduzida, está apresentada na **Tabela 3**; enquanto que a **Tabela 4** mostra os indicadores de satisfação dos clientes utilizados no trabalho.

Tabela nº 3 - Escala de Wilson & Vlosky (1997) para Mensuração do Marketing de Relacionamento

<b>Dependência do fornecedor</b>
V1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.
V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.
V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.
V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.
V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*.
<b>Nível de comparação com fornecedores alternativos</b>
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*.
V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa*.
V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com esse fornecedor é melhor.
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*.
<b>Investimentos no relacionamento</b>
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.
V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.
V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.
V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*.
V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.
<b>Troca de informações</b>
V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.
V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.
<b>Confiança</b>
V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.
V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.
V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.
V21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*.
V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.
V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.
<b>Comprometimento</b>
V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.
V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.
V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.
V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.

V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.

V29. Estamos comprometidos com este fornecedor.

V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

\* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o Marketing de Relacionamento. As variáveis foram marcadas como no trabalho original de Wilson e Vlosky (1997). Viana (1999) apresentou escores diretos nas variáveis V5 e V7.

Tabela nº 4 - Escala para Mensuração da Satisfação de Clientes do Setor Metal-mecânico do Rio Grande do Sul

<b>Satisfação com o produto</b>
V31. Conformidade quanto às especificações
V32. Qualidade técnica do produto
V33. Desempenho do produto
V34. Variedade (diversificação de linhas e modelos)
V35. Possibilidade de alteração do produto de acordo com as necessidades de sua empresa
<b>Satisfação com o processo de compra</b>
V36. Disponibilidade de entrega imediata
V37. Respeito ao prazo de entrega
V38. Flexibilidade quanto ao prazo de entrega
V39. Preço
V40. Flexibilidade na negociação de preço
V41. Prazos de pagamento
V42. Predisposição do fornecedor para negociar prazos de pagamento
V43. Facilidade de contato para atendimento
V44. Pessoal qualificado no atendimento
V45. Atendimento do fornecedor em conformidade com o pedido
<b>Satisfação com o processo de pós-compra</b>
V46. Processo de garantia dos produtos
V47. Assistência técnica ao usuário final
V48. Atividades de suporte à instalação e manutenção
V49. Rapidez e eficácia na solução de problemas
V50. Facilidade de devolução de mercadorias
V51. Mecanismos utilizados pelo fornecedor para facilitar as sugestões e reclamações dos clientes
<b>Satisfação com a relação cliente-fornecedor</b>
V52. Ações de marketing do fornecedor
V53. Treinamento, por parte do fornecedor, dos funcionários da sua empresa com vistas a instruir ou melhorar os conhecimentos quanto ao bom uso do produto oferecido
V54. Disponibilidade de informações quanto à situação geral da empresa fornecedora
V55. Freqüência dos contatos dos vendedores/representantes do fornecedor
V56. Nível de conhecimento do fornecedor sobre os negócios da sua empresa
V57. Capacidade de comunicação do fornecedor com sua empresa
V58. Situação geral do relacionamento comercial com este fornecedor

Por procedimentos de verificação utilizando técnicas de modelagem por equações estruturais, o modelo proposto mostrou-se estatisticamente consistente e, portanto, válido para explicar as relações causais entre as seis variáveis da escala de Wilson & Vlosky (1997) e a satisfação dos clientes. A autora conclui que:

*“Em termos de implicações gerenciais, destaca-se, também, a importância da escala sobre atributos de parceria de Wilson & Vlosky (1997) como ferramenta para gestão do relacionamento com o cliente. O monitoramento sobre a percepção dos clientes em relação às seis dimensões avaliadas pela escala indica a intensidade dos aspectos relacionais no processo de troca, segundo a visão do cliente. A mensuração dos atributos de marketing de relacionamento, torna-se, portanto, uma tarefa de fácil execução, aportando informações úteis para avaliação da performance geral do relacionamento comercial” (VIANA, 1999, p. 107).*

E isto é tudo que se quer: ferramental à disposição das empresas para aplicação em seus processos de gestão.

### **3.2.6 Outros aspectos de marketing de relacionamento**

A despeito de todas as vantagens elencadas até aqui, o marketing de relacionamento não é panacéia que se poderia imaginar. Em muitos casos, os clientes não querem outra coisa que tão-somente comprar um produto com vantagem e com o mínimo de dificuldades; em outros, o resultado financeiro da interação com o cliente não justifica o investimento de recursos, sempre escassos, do fornecedor para o estabelecimento do relacionamento. Somado a isto, temos que a vantagem dos relacionamentos advém justamente da dificuldade de sua implantação, o que faz com que nem sempre seja conveniente para o fornecedor promover o marketing de relacionamento com seus clientes ou, pelo menos, com alguns deles (Day, 2001).

Há que se avaliar a rentabilidade do engajamento em marketing de relacionamento com cada cliente, pois este deve ser rentável. Grönroos (1994) recomenda que uma análise da rentabilidade do relacionamento com um dado cliente seja um dos pré-requisitos para a tomada de decisões quanto a sua fidelização.

Prim & Pras (1999) argumentam que alguns setores da economia não estão preocupados com este novo marketing, e cita, como exemplo, o de imóveis, onde, em sua maioria absoluta, as compras são efetuadas sem antever repetição. Comentam ainda os autores que alguns clientes têm pouco pendor para relacionamento, exemplificando com o caso de um cliente de banco que, perguntado sobre como era seu relacionamento com seu banco, respondeu que era ideal, pois *“eu não telefono para eles, e eles não me telefonam”*.

Uma outra questão que merece consideração ao estudarmos o marketing de relacionamento tem a ver com os efeitos indesejáveis da intimidade. Clientes íntimos podem vir a conhecer detalhadamente a estrutura de custos do fornecedor e a buscar negociações mais efetivas que acabem redundando em reduções das margens (Kalwani & Narayandas, 1995). Além disso, a intimidade pode fazer com que o cliente tenha uma sensação de que o fornecedor comece a ficar muito igual a ele próprio, perdendo sua habilidade de ser criativo ou de aportar soluções que realmente tenham valor (Grayson & Ambler, 1999).

Algumas questões de nível pessoal também surgem como fruto da intimidade. Pode ocorrer que um relacionamento amigável ultrapasse o limite do profissionalismo e coloque em risco a relação comercial. Conforme sugerido por Tzocas *et alli* (2001) *“no balanço entre profissionalismo e amizade, a última nunca deve exceder o primeiro”*.

Conforme visto nos capítulos anteriores, o marketing de relacionamento mostrou-se complexo e envolvendo uma miríade de ações e de agentes. As dificuldades vêm desde questões conceituais que dão origem a um número enorme de definições, variáveis e construtos, até a falta de modelagens suficientemente abrangentes. Também não é fácil estabelecer claramente as ações, e os respectivos papéis dos agentes, que devem ser desempenhadas para a aplicação do marketing de relacionamento (Tanner, 1999).

Os modelos preditivos, obtidos pelos mais variados métodos estatísticos, e as escalas de medição são um avanço muito importante, mas, normalmente, são limitados e só aplicáveis ao contexto de onde foram deduzidos (Viana *et alli*, 1999; Garbarino & Johnson, 1999; Leuthesser, 1997).

Gummesson (1998) faz uma crítica muito interessante sobre os métodos atualmente aceitos para pesquisas em geral e para pesquisas de marketing em particular. Comenta que as pesquisas normalmente se dividem em qualitativas e quantitativas. As primeiras, que incluem abordagens exploratórias, conceituais ou especulativas, teriam a finalidade de formar um corpo de apoio para as segundas que, por sua vez, levariam a deduções e quantificações. Neste ponto Gummesson (1998) inicia sua crítica dizendo que as pesquisas quantitativas em marketing se resumem à aplicação de processamento estatístico de dados colhidos. O conhecimento empírico<sup>9</sup> se traduziu em coletar dados do mundo real e processá-los por algum método ou técnica. O autor defende que pesquisas em marketing deveriam usar práticas indutivas e participativas, que permitissem que a realidade “*contasse realmente a sua própria história*” sem a sujeição a teorias que lhe sejam impostas. Seria o reconhecimento do que o autor chama de saber tácito, conhecimento por familiarização e a validação pela ação.

Comenta ainda o autor que é um paradoxo que as pesquisas de temas tão complexos e fluidos como marketing valham-se de rígidos conceitos matemáticos antigos como a álgebra e a geometria, tendo estes sido apenas incrementados pelos modernos processos estatísticos e computacionais que possibilitam mais complexidade e rapidez ou mesmo possibilidade de resolução. A base teórica, no entanto, é primitiva. Comenta o autor que deveríamos estar usando os novos conceitos teóricos e matemáticos desenvolvidos neste século, que incluem teoria dos sistemas, teoria do caos, estruturas dissipativas, geometria dos fractais, autopoiese, entre outros. São teorias mais complexas e aptas para lidar com as características de complexidade, ambigüidade e indeterminismo típicas das ciências sociais. Estes modelos, mais elaborados, não lineares, não buscam tão-somente as relações de causa e efeito, mas sim padrões e visão do todo, eliminando a separação entre o que seja qualitativo ou quantitativo. Finaliza a crítica dizendo: “*A disciplina de marketing não vai progredir sem mudar de paradigma, ampliando e atualizando suas imagens mentais e técnicas de pesquisa*”.

---

<sup>9</sup> A palavra “empírico” vem do grego *empeiria* que significa “conhecimento baseado em experiência e observação”.

A crítica de Gummesson é, para dizer o mínimo, desafiadoramente instigante.

## 4 MÉTODO

Para a realização deste trabalho, inicialmente foi feita uma ampla revisão bibliográfica sobre compra organizacional, marketing de relacionamento e marketing industrial, com o objetivo de consolidar conteúdos, encontrar textos ligados especificamente ao mercado de bens de capital e demarcar os campos teóricos que deveriam ser vasculhados para a consecução dos objetivos da pesquisa. Esta etapa foi propositalmente extensa, dado o caráter profissional do presente trabalho, conforme já justificado anteriormente.

Na seqüência, outra etapa, também exploratória, buscou a participação de juizes práticos e *experts* em marketing de relacionamento para auxiliarem, por meio de entrevistas e outras colaborações, na ampliação do entendimento de relacionamentos no mercado de bens de capital e na crítica quanto a adequação da escala de Wilson & Vlosky (1997) para avaliação do grau de relacionamento deste mercado em geral, e da Kepler Weber com seus clientes relacionais, em particular.

A escala sofreu várias alterações, fruto das conclusões advindas desta fase. Na seqüência, a escala, devidamente modificada, foi utilizada numa pesquisa descritiva que buscou conclusões, validação de hipóteses e resultados de análises feitas ou propostas nas fases exploratórias iniciais.

### 4.1 Etapa Exploratória

A revisão bibliográfica feita para fundamentação teórica, procurou abranger um espectro amplo de assuntos que enquadrassem o tema de estudo em questão.



No que se refere ao assunto específico do mercado de bens de capital, muito pouco foi encontrado na literatura, e somente algumas referências circunstanciais apareceram em um número pequeno de artigos e publicações. Por esta razão, contribuições de muitos textos tiveram que ser consideradas para que se pudesse agregar um conteúdo teórico que indicasse o caminho por onde encaminhar a pesquisa.

Este conteúdo teórico orientou, inicialmente, a confecção de um instrumento de entrevista de profundidade a ser aplicado a profissionais da indústria, como será explicado nas seções subseqüentes.

#### **4.1.1 Consulta às Indústrias**

A primeira questão que se apresentou para a execução desta etapa do trabalho foi que critério utilizar para a escolha de juízes práticos que pudessem efetivamente colaborar no entendimento de marketing de relacionamento em bens de capital em geral, bem como no caso específico da Kepler Weber. A obviedade era consultar profissionais da própria Kepler Weber, que, sem qualquer dúvida, poderiam e deveriam aportar grande colaboração. Mas isto não seria suficiente e, por julgamento, definiu-se que pelo menos duas outras empresas deveriam participar.

A forma de seleção das empresas acabou por derivar de uma questão prática que levava em conta o grau de especificidade dos bens fornecidos pela Kepler Weber. Ocorre que as instalações fornecidas pela empresa são, em sua grande maioria, combinações customizadas de componentes ou equipamentos de uma linha de produtos padrão. Seria como que o fornecimento de instalações sob encomenda compostas por componentes padrões. Esta peculiaridade sugeriu que as outras duas indústrias, que deveriam contribuir para análise da questão em estudo, seriam: uma que fosse fornecedora de bens de capital sob encomenda e outra que comercializasse bens de capital do tipo padrão (*of the shelf*). Desta maneira, teríamos como que todo um *continuum* de bens de capital, desde os majoritariamente sob encomenda até os majoritariamente padrões, representado pelas empresas participantes desta fase da pesquisa, onde a Kepler Weber estaria, em sua posição relativa, localizada próximo ao

centro deste espectro. Além disto, deveriam ser empresas com porte semelhante ao do da pesquisada e com as quais existisse um grau de abertura e intimidade que garantisse grande disponibilidade para auxiliar na pesquisa.

Esta escolha recaiu sobre duas empresas da região metropolitana de Porto Alegre, abaixo nominadas:

- Thyssen Sûr SA Elevadores e Tecnologia, Guaíba, RS.

Faturamento anual: R\$ 214.000.000,00

Número de funcionários: 1480

- ALSTOM Elec SA, Canoas, RS.

Faturamento anual: R\$ 129.500.000,00

Número de funcionários: 600

Com o objetivo de buscar mais contribuições de profissionais do mercado de bens de capital, e por sugestão de especialistas consultados, decidiu-se que pelo menos um cliente relacional de cada uma das empresas também deveria participar das entrevistas de profundidade. Desta forma teríamos também a voz do cliente, o que poderia, indubitavelmente, enriquecer o conteúdo da pesquisa, nesta etapa. Assim, seis profissionais destas empresas participaram respondendo às entrevistas, bem como fazendo outras contribuições espontâneas.

O profissional escolhido de cada uma das empresas fornecedoras foi o executivo responsável pela área comercial da mesma. No caso das empresas compradoras, os profissionais escolhidos foram os que tinham autoridade sobre o processo de compras. Em todos os casos, os profissionais tinham mais de dez anos de experiência na indústria em que atuavam.

O primeiro passo para execução das entrevistas de profundidade, foi a elaboração de um roteiro estruturado de entrevista. Em verdade foram dois roteiros, um para fornecedor e outro para cliente (comprador), dado que diferentes abordagens foram necessárias para cada caso. Os roteiros iniciavam com algumas definições de marketing de relacionamento, para que todos

tivessem um entendimento minimamente nivelado sobre o tema e o enfoque da pesquisa. Os roteiros, apresentados no **Anexo 1**, foram elaborados em conformidade com o recomendado por Hair *et alli* (2000), onde as perguntas tinham uma abordagem de sondagem (*probing questions*) e evitavam, na medida do possível, a possibilidade de negativas lógicas que pudessem impossibilitar o aprofundamento das questões.

As perguntas foram concebidas de forma a abranger quatro aspectos de interesse:

- 1) Questões genéricas sobre relacionamento no setor em questão e seus atributos.
- 2) Questões sobre a existência ou conhecimento de marketing reverso neste segmento.
- 3) Uma questão sobre a abrangência dos contatos entre as diversas funções e departamentos de empresas envolvidas no relacionamento. Esta questão visou verificar a existência prática do amplo contato entre as empresas preconizado pela literatura (Jackson, 1985; Kothandaraman & Wilson, 2000).
- 4) Questões sobre a aplicabilidade da escala de Wilson e Vlosky (1997) para avaliação do nível de relacionamento em mercados de bens de capital.

No questionário, a questão sobre a escala de Wilson & Vlosky (1997) só foi incluída, propositalmente, no final, de tal forma que as respostas sobre relacionamento não se vinculassem com as variáveis propostas na escala.

Ao final da entrevista, ainda era solicitado que fossem indicados três clientes que pudessem ser entrevistados para colaborar com a pesquisa. Destes clientes, um foi selecionado, por critério de conveniência, para a aplicação da entrevista correspondente.

As entrevistas foram efetivadas nas empresas dos entrevistados e foram realizadas com o auxílio de um pesquisador experimentado em entrevistas de profundidade. Somente a questão sobre a escala de Wilson & Vlosky (1997) não era respondida na própria entrevista, mas sim de forma diferida. O motivo deste

diferimento foi a extensão das entrevistas que normalmente já ultrapassavam uma hora quando se alcançava a questão relativa à escala. Neste ponto, uma questão que envolvia a leitura das trinta expressões relativas às variáveis mensuráveis da escala e posterior comentário, já não receberia a atenção devida, dado que após uma hora de entrevista, o entrevistado estava ou cansado ou pressionado por compromissos de sua agenda profissional. A questão era então apenas explicada como fechamento da entrevista, e a resposta era recebida posteriormente por e-mail.

Para verificação da validade do entendimento das respostas dadas pelos entrevistados, uma minuta das mesmas, como entendidas pelos entrevistadores, era enviada aos primeiros para que estes pudessem comentar, corrigir ou complementar.

As respostas, por virem de empresas que praticamente abrangem todo o espectro comentado anteriormente, foram extremamente ricas e estão apresentadas no **Anexo 2**. Em conjunto com as conclusões derivadas da revisão bibliográfica, estas respostas foram utilizadas para adequação da escala de Wilson & Vlosky (1997) para o mercado de bens de capital.

#### **4.1.2 Adequação da Escala de Wilson & Vlosky**

A escala de Wilson & Vosky (1997) foi originalmente desenvolvida para a indústria da madeira nos EUA e Canadá. Seu foco foi sobre empresas uma rede de distribuição envolvendo operações de compra e revenda de madeira entre fornecedores e distribuidores. Isto fez com que ela tenha um viés não inteiramente compatível com as relações comerciais que se estabelecem no setor de bens de capital.

Viana (1999), ao aplicar a escala, devidamente traduzida, na realidade brasileira, o fez em um amplo segmento da indústria gaúcha, o metal-mecânico. Não fez, entretanto, nenhuma distinção quanto aos tipos de produtos comercializados. Por esta razão, suas conclusões são de natureza mais genérica e o uso da escala tal como definida originalmente é perfeitamente aceitável.

Uma aplicação direta da escala original no mercado de bens de capital não pareceu adequada desde o início deste trabalho, e esta inadequação ficou patente com o resultado das entrevistas com os juizes práticos. Os entrevistados, ao comentarem a escala, deram uma série de sugestões que, em adição a questões derivadas da revisão bibliográfica, levaram à proposição de uma escala específica para este mercado.

Além de modificações propostas nas variáveis sensíveis da escala, foi proposto um novo construto ou dimensão para avaliação de relacionamento: o grau de interação. Este novo construto derivou de proposições da literatura, conforme comentado anteriormente (Jackson, 1985; Wilson & Vlosky, 1997; Kothandaraman & Wilson, 2000), sendo que Wilson & Vlosky (1997), ao examinarem as atividades que eles chamaram de *partenering activities* (em português algo como “atividades de emparceiramento”), mencionaram explicitamente o caso de múltiplos departamentos interagindo, no contexto por eles analisado, com o fornecedor. A proposição deste novo construto também teve forte suporte nas contribuições dadas pelos entrevistados que, de forma quase unânime, apontaram a necessidade de contato amplo, multidepartamental, entre fornecedor e cliente. Este aporte vindo dos juizes práticos combina com o postulado por Hair *et alli* (1998), quando dizem que “*construção de teoria não é domínio exclusivo de pesquisadores; ela também tem um papel explícito para os praticantes*”.

Desta forma, a nova escala proposta ficou composta de sete variáveis latentes, derivadas de trinta e duas variáveis sensíveis (mensuráveis), como será mostrado logo a seguir.

Concebida a escala, era imperioso que a mesma fosse validada. Conforme Hair *et alli* (1998), a validade de um construto é sua habilidade em medir adequadamente um determinado conceito que se pretende estudar. Esta validade é investigada de duas formas: pela validade de conteúdo e pela validade do construto em si. A primeira verifica a consistência teórica entre o conceito que se está sendo avaliado e as variáveis observáveis utilizadas nesta

avaliação<sup>10</sup>. A segunda verifica o que a escala está efetivamente medindo, o que só pode ser realizado com análise estatística de dados reais. Esta verificação será apresentada nos resultados da etapa descritiva.

Para verificação da validade de conteúdo da escala proposta, esta foi submetida a especialistas em marketing de relacionamento do corpo de pesquisadores do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estes pesquisadores contribuíram com várias sugestões e, no final, a escala proposta ficou como segue:

### **Escala de Wilson & Vlosky modificada**

#### **A) Dependência do Fornecedor**

- V1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.
- V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.
- V3. O relacionamento com este fornecedor tem ajudado nossa empresa a melhorar a performance operacional.
- V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados na relação comercial com nossa empresa. (\*\*)
- V5. Este fornecedor agrega valor ao serviço/produto que comercializamos.

#### **B) Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos**

- V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor. (\*)
- V7. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.
- V8. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa. (\*)

#### **C) Investimentos no Relacionamento**

- V9. Seria prejudicial para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento com este fornecedor.

V10. O investimento que temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.

V11. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.

V12. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outro fornecedor alternativo.(\*)

V13. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam pouco atrativo encerrar o relacionamento com este fornecedor.

#### **D) Troca de Informações**

V14. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.

V15. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outros fornecedores.

V16. Existe um fluxo contínuo de informações entre nossa empresa e este fornecedor.

#### **E) Grau de Interação**

V17. Vários departamentos de nossa empresa interagem (trocam informações) com este fornecedor.

V18. Vários departamentos deste fornecedor interagem (trocam informações) com nossa empresa.

V19. Nossa empresa interage mais com este fornecedor do que com outros fornecedores.

#### **F) Confiança**

V20. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.

V21. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.

V22. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.

V23. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.

V24. Este fornecedor retém para si (omite) informações importantes. (\*)

V25. Nossa empresa não precisa supervisionar detalhadamente a qualidade e os atributos dos produtos que compra deste fornecedor.

V26. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.

### **G) Comprometimento**

V27. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.

V28. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique com o tempo.

V29. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.

V30. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.

V31. Estamos comprometidos com este fornecedor.

V32. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

---

Obs: As variáveis marcadas com (\*) têm escores invertidos, quando a discordância é que indica alto nível de relacionamento. A variável com (\*\*) foi aplicada com os dois tipos de escore, conforme será explicado mais adiante.

#### **4.1.3 Análise da Escala de Wilson & Vlosky Modificada**

Para análise da escala de Wilson & Vlosky (1997) modificada, serão comentadas, de cada um dos construtos derivados, somente as variáveis que foram alteradas, suprimidas ou incluídas. As variáveis de números 1, 2, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 27, 28, 29 e 30 da escala original



forma mantidas em sua redação original na escala modificada, ainda que com outra numeração.

#### A) Dependência do Fornecedor

- A variável V3 (“Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor”) foi eliminada por ser mais adequada para relações comerciais de revenda, e foi substituída por “O relacionamento com este fornecedor tem ajudado nossa empresa a melhorar a performance operacional”. Desta forma muda o foco de benefício pela revenda para benefício por uso de ativos adquiridos do fornecedor.

- A variável V4 (“Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa”) foi igualmente eliminada por ser mais adequada para relações comerciais de revenda, e substituída por “Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados na relação comercial com nossa empresa”. Desta forma fica mais claro que o benefício do fornecedor é advindo da relação com a empresa como consumidora final. Ainda que Wilson & Vlosky (1997) tenham adotado escore direto na variável equivalente de sua escala, esta variável apresentou um problema teórico interessante no que se refere a que tipo de escore utilizar. A utilização do escore direto aponta para dependência do fornecedor para com o cliente, o que não coincide com o que pretende avaliar o construto derivado. Por outro lado, o escore invertido tampouco indica dependência do cliente para com o fornecedor, o que, mais uma vez, determina a não colinearidade da variável com o construto derivado. Ambas situações de dependência, no entanto, indicam interesse por relacionamento a ser buscado pelo fornecedor, que é justamente o conceito geral que se pretende explicar com o conjunto de construtos proposto. No presente trabalho, a variável, como aqui sugerida, foi testada com os dois escores e os resultados estão apresentados no capítulo pertinente.

- A variável V5 (“Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor”) foi retirada por não se adequar a comercialização de bens de capital.

- Foi introduzida a variável “Este fornecedor agrega valor ao produto/serviço que comercializamos”. Desta forma se avalia, outra vez, o benefício resultante do uso dos ativos adquiridos.

#### B) Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos

- A variável V7 (“O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa”) foi eliminada por parecer de entendimento difícil.

#### C) Investimento no Relacionamento

- A variável V10 (“Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor”) teve sua redação levemente modificada para “Seria prejudicial para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor”. A mudança é sutil mas aponta melhor para questões afetas a desempenho da ativos.

#### D) Troca de Informações

- Foi adicionada a variável “Existe um fluxo contínuo de informações entre nossa empresa e este fornecedor”. O objetivo foi aumentar o número de variáveis mensuráveis que, neste construto, eram apenas duas. Este número reduzido de variáveis dificultaria a avaliação de fatores de confiabilidade e a aplicação de análise fatorial a ser realizada na etapa descritiva da pesquisa (Hair *et alli*, 1998).

#### E) Grau de Interação

- Este novo construto foi proposto como sendo derivado de três variáveis que medem o grau de interação entre fornecedor e cliente, como segue:

- A variável “Vários departamentos de nossa empresa interagem (trocam informações) com este fornecedor”, que objetiva avaliar a amplitude de interação da estrutura do cliente com o fornecedor.
- A variável “Vários departamentos deste fornecedor interagem (trocam informações) com nossa empresa”, que objetiva avaliar a amplitude de interação da estrutura do fornecedor com o cliente.
- A variável “Nossa empresa interage mais com este fornecedor do que com outros fornecedores”, que objetiva avaliar uma medida relativa de interação em comparação com outros fornecedores.
- Ainda que na redação das duas primeiras variáveis se inclua o termo *informações*, este não tem o propósito de avaliar a intensidade de troca de informações como no construto anterior. Neste caso, informação é apenas elemento instrumental do nível de interação que se pretende medir.

#### F) Confiança

- A variável V21 (“Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações”) teve sua redação alterada para “Este fornecedor retém para si (omite) informações importantes”. Tratou-se de mudança para melhorar redação, sem impacto significativo em conteúdo.
- A variável V22 (“Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades”) foi substituída pela variável “Nossa empresa não precisa supervisionar detalhadamente a qualidade e os atributos dos produtos que compra deste fornecedor”. Novamente a mudança proposta é para colocar a medida de confiança em atributos mais adequados a fornecimento de bens de capital.

#### G) Comprometimento

- A variável V26 (“Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro”) foi eliminada pois, em mercados de bens de capital, as compras futuras estão, em grande medida, fortemente ligadas a fatores conjunturais e não só ao desempenho do fornecedor.

As alterações introduzidas nos construtos originais da escala de Wilson & Vlosky (1997) foram adaptações específicas para adequação ao mercado de bens de capital. Já o novo construto proposto, “Grau de Interação”, é totalmente genérico e, sempre que validado estatisticamente, pode ser aplicado em qualquer segmento comercial onde haja trocas relacionais.

## 4.2 Etapa Descritiva

Nesta etapa chegamos no ponto de interesse mais prático do presente trabalho de pesquisa. Mediante a aplicação da escala de Wilson & Vlosky modificada num universo específico de clientes da Kepler Weber, será verificada a validade dos construtos, como propostos. Uma vez validados os construtos, estes serão utilizados para efetiva avaliação de como se encontra o grau de relacionamento da empresa com seus clientes relacionais, objetivo central desta pesquisa.

### 4.2.1 Amostragem e Coleta de Dados

O universo de clientes escolhidos para a realização desta pesquisa limitou-se a clientes do mercado interno, e que tivessem comprado equipamentos da Kepler Weber em pelo menos três ocasiões.

O instrumento de pesquisa utilizado, mostrado no **Anexo 3**, constou da escala de Wilson & Vlosky modificada, adicionada da escala de cinco posições para marcação do nível de concordância pelos clientes, além de algumas questões para caracterizar a empresa respondente, e que foram posteriormente utilizadas para algumas análises com estratificação por critérios de interesse. Estas questões foram:

- 1) Nome da empresa
- 2) Principal atividade da empresa
- 3) Faturamento anual
- 4) Cidade e estado da federação onde se localiza a empresa
- 5) Ano da primeira compra feita à Kepler Weber

6) Número de vezes que a empresa comprou equipamentos da Kepler Weber

7) Valor total dos equipamentos adquiridos da Kepler Weber pela empresa

O questionário seguiu acompanhado de uma carta de apresentação da pesquisa firmada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O envio inicial dos questionários foi feito, para aproximadamente 400 (quatrocentos) clientes, pela equipe de vendas da Kepler Weber que, para tal, se valeu de fax ou email, dependendo da conveniência. Duas semanas após o envio por parte dos vendedores, os clientes que não responderam foram recontatados por pesquisador da UFRGS para solicitar, uma vez mais, a devolução dos questionários. Este processo aconteceu ao longo de quatro semanas dos meses de maio e junho de 2001 e, ao final, 55 questionários retornaram válidos e foram utilizados na pesquisa.

#### **4.2.2 Análise Estatística**

Dado o limitado número de questionários respondidos, não foi possível a utilização de Modelagem por Equações Estruturais (em inglês: *Structural Equations Modeling-SEM*), o tipo de análise mais indicado para a presente pesquisa. Os 55 questionários respondidos ficaram muito longe do número mínimo de cinco (melhor seria superior a dez) por variável mensurável como recomendado por Hair *et alli* (1998).

Assim sendo, os procedimentos de análise estatística utilizados para encaminhar aos objetivos desta pesquisa, valeram-se de uma série de ferramentas disponíveis no *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*.

Inicialmente foram avaliadas as confiabilidades dos conjuntos de variáveis, tanto em cada construto em separado como no questionário completo. Para tal, foi utilizado o coeficiente de confiabilidade “Alfa de Cronbach”. Esta análise permitiu verificar algumas inconsistências em algumas variáveis que acabaram por ser eliminadas nas etapas de análise posteriores.

Na seqüência, foram feitas análises fatoriais buscando identificar as cargas (*loadings*) de cada variável em seus respectivos construtos, com o propósito de estabelecer uma forma de ponderação para valorar cada um deles. O objetivo foi definir uma forma de escore para os construtos baseada nas cargas das respectivas variáveis. Para tal, as análises fatoriais eram feitas somente no grupo de variáveis de cada construto e forçando, via fixação do autovalor, a fatoraçoão num único fator. As cargas assim identificadas serviriam para ponderar os escores obtidos no instrumento de medição na definição dos escores das variáveis (construtos) dependentes.<sup>11</sup> Desta forma teríamos algo similar ao que se obtém no cômputo de escores de fatores em análises fatoriais normais (com todas as variáveis), quando, segundo Hair *et alli* (1998), “*valores maiores em variáveis com cargas maiores num dado fator resultam num maior escore para este fator*”.

Além disto, foram feitas várias análises descritivas para enquadramento de diversos pontos de interesse, como médias, desvios padrões, confiabilidades, etc...

---

<sup>11</sup>As três formas de se atribuir escores para fatores são: o escore da variável mais alinhada, a média dos escores das variáveis e o escore do fator (*factor score* em inglês) (Hair *et alli*, 1998).

## 5 RESULTADOS

Os resultados deste estudo serão apresentados em quatro partes. Na primeira é caracterizada a amostra, juntamente com alguns comentários quanto aos diversos fatores de estratificação.

A segunda parte contempla uma análise da confiabilidade da escala de medição utilizada. Para tal, o coeficiente “Alpha de Cronbach” foi utilizado para verificação dos construtos individualmente, do questionário inteiro, bem como das alterações introduzidas no transcurso das análises.<sup>12</sup>

Na terceira parte, são apresentadas análises fatoriais feitas com o objetivo de dar escores mais adequados aos construtos indicadores de marketing de relacionamento. Esta abordagem é coincidente com o objetivo da presente pesquisa de buscar uma medição efetiva do nível de relacionamento que a empresa analisada mantém com seus clientes relacionais.

Finalizando, na quarta parte, é proposto um modelo de marketing de relacionamento mediante a utilização de ferramentas de análise de regressão. Esta proposição tem caráter meramente especulativo e visou, apenas, apontar conclusões parciais e inquietações que pudessem animar futuras pesquisas.

---

<sup>12</sup>O “Alpha de Cronbach” é uma medida de confiabilidade usualmente utilizada para avaliação de um conjunto de duas ou mais variáveis independentes de um construto. Os valores variam de 0 a 1,0 , sendo que valores maiores indicam maior confiabilidade entre as variáveis (Hair *et alli*, 1998).

## 5.1 Caracterização da Amostra

Conforme já comentado, a amostra foi buscada em clientes domésticos da Kepler Weber que tivessem comprado equipamentos em pelo menos três ocasiões. O instrumento de pesquisa incluiu, além das variáveis mensuráveis de relacionamento, sete questões para caracterização da empresa respondente. Estas questões indagavam nome, atividade, faturamento anual, localização, ano da primeira compra do fornecedor analisado, número de vezes em que comprou deste fornecedor e valor total dos equipamentos adquiridos. O **Quadro 1** mostra um resumo estatístico das respostas, menos as referentes ao tipo de atividade, que estão representadas no resumo do **Quadro 2**, e as referentes à localização que aparecem no **Figura 20**.

Quadro nº 1 - Resumo estatístico descritivo da amostra para faturamento anual, ano da primeira compra, número de compras e valor dos equipamentos comprados.

		Faturamento (R\$)	Primeira Compra (ano)	Número de Compras	Valor dos Equipamentos (R\$)
<b>Nº</b>	<b>Válidos</b>	45	45	55	39
	<b>Faltantes</b>	10	10	0	16
<b>Média</b>		178376120,22	1983,47	25,35	3611666,67
<b>Mediana</b>		30000000,00	1982,00	8,00	2000000,00
<b>Moda</b>		300000000	1978	3	5000000
<b>Desvio Padrão</b>		342522504,64	10,29	46,94	4053747,51
<b>Mínimo</b>		210000	1960	3	80000
<b>Máximo</b>		1700000000	2000	300	20000000

Os valores apresentados merecem alguns comentários. Os valores de faturamento que aparecem no quadro são os informados pelos respondentes. Já as informações quanto às datas da primeira compra e ao número de compras podem ter origens distintas pois, quando não respondidas no questionário, foram tiradas do banco de dados da empresa. Este banco de dados, infelizmente, só acumula informações a partir do início da década de 80, comprometendo a



confiabilidade das informações utilizadas. Além disso, foram percebidas algumas distorções nos números apresentados pelos respondentes. Estas distorções podem ser resultado de simples erros ou de falhas na interpretação, quando compras de peças de reposição, mais freqüentes, podem ter sido incluídas nas contagens.

No que se refere ao valor dos equipamento adquiridos, a situação é ainda mais complicada pois aquisições antigas foram feitas em outras unidades monetárias que não o Real (R\$). Por esta razão, pode-se esperar muito pouca precisão nestas informações.

Quadro nº 2 - Distribuição dos respondentes quanto ao tipo de atividade

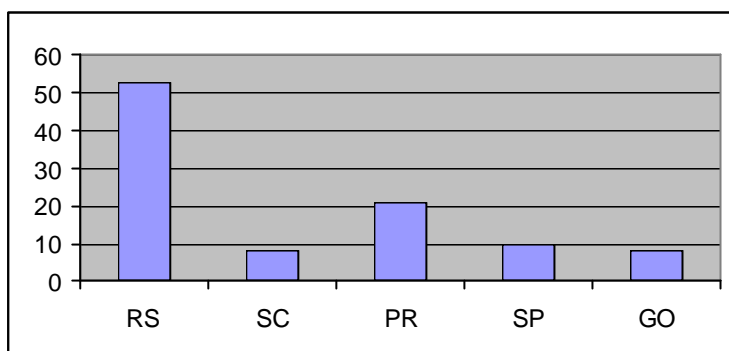
		Frequência	%	% válido	% cumulativo
<b>Atividades</b>	<b>1</b>	8	14,5	14,5	14,5
	<b>1,2</b>	5	9,1	9,1	23,6
	<b>1,2,3</b>	3	5,5	5,5	29,1
	<b>1,2,3,4</b>	1	1,8	1,8	30,9
	<b>1,2,3,4,5</b>	1	1,8	1,8	32,7
	<b>1,2,4</b>	1	1,8	1,8	34,5
	<b>1,2,5</b>	1	1,8	1,8	36,4
	<b>2</b>	13	23,6	23,6	60,0
	<b>2,3</b>	3	5,5	5,5	65,5
	<b>2,3,4</b>	1	1,8	1,8	67,3
	<b>2,3,5</b>	2	3,6	3,6	70,9
	<b>2,4</b>	2	3,6	3,6	74,5
	<b>2,4,5</b>	1	1,8	1,8	76,4
	<b>3</b>	5	9,1	9,1	85,5
	<b>3,4,5</b>	1	1,8	1,8	87,3
	<b>4,5</b>	2	3,6	3,6	90,9
	<b>5</b>	5	9,1	9,1	100,0
	<b>Total</b>	55	100,0	100,0	

*Obs: As atividades são: 1- indústria; 2- armazenagem própria; 3- armazenagem para terceiros; 4- fábrica de rações; 5- outros.*

Interessante notar, na distribuição dos respondentes por atividade, a concentração de 23,6% dedicados à armazenagem própria e de 14,5%

caracterizados como indústrias. Temos aí um indicativo, ainda que derivado de uma amostra pequena, dos principais tipos de clientes atendidos pela Kepler Weber.

Figura nº 20 - Distribuição percentual dos respondentes por estado da federação



A distribuição geográfica dos respondentes mostrou uma elevada concentração no estado do Rio Grande do Sul. Este fato poderia ser explicado através de vários motivos: proximidade geográfica com a sede da empresa, maior maturidade e antiguidade deste mercado, ou, ainda, a ação mais efetiva dos vendedores desta região na mobilização dos clientes para que respondessem os questionários. Cumpre registrar a ausência de respondentes de importantes Estados produtores de grãos, tais como: Mato Grosso e o Mato Grosso do Sul. Nestes Estados, a Kepler Weber tem uma presença importante, tendo fornecido um número significativo de instalações.

## 5.2 Análises de Confiabilidade

Antes de iniciarmos as análises de confiabilidade dos construtos e do questionário, é interessante que analisemos as respostas dadas a todas as variáveis pelos respondentes. O **Quadro 3** apresenta uma compilação com o resumo estatístico dos resultados. Para auxiliar na leitura, atrás de cada variável está a letra correspondente ao construto com o qual a mesma se relaciona. Variáveis marcadas com (<) são aquelas que tem escore invertido.

Quadro nº 3 - Resumo estatístico das respostas do questionário

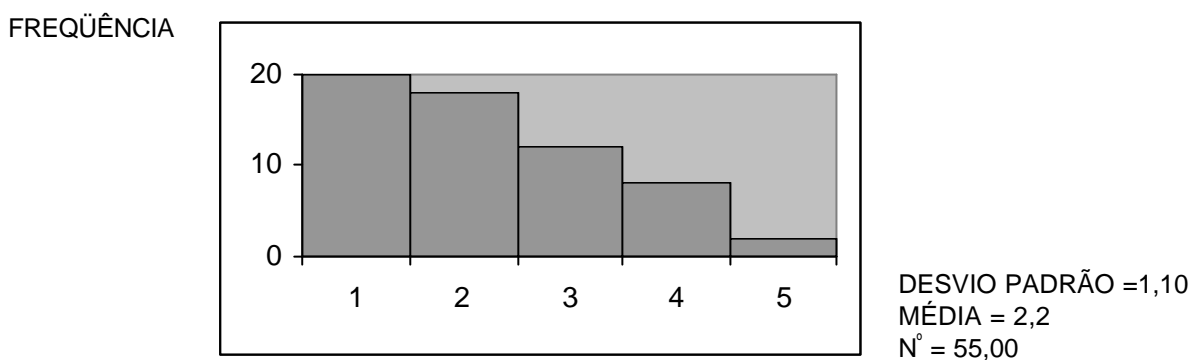
	Nº		Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	Válidos	Faltas						
1.a	55	0	2,16	2,00	1	1,10	1	5
2.a	55	0	3,58	4,00	4	,99	2	5
3.a	55	0	3,56	4,00	4	1,00	1	5
4.a	54	1	2,31	2,00	3	1,08	1	4
5.a	55	0	3,09	3,00	4	1,38	1	5
6.b<	55	0	2,24	2,00	1	1,04	1	4
7.b	55	0	3,82	4,00	5	1,09	1	5
8.b<	55	0	3,11	3,00	4	1,13	1	5
9.c	55	0	3,84	4,00	5	1,20	1	5
10.c	55	0	3,65	4,00	4	1,11	1	5
11.c	54	1	2,30	2,00	1	1,09	1	5
12.c<	54	1	2,91	3,00	4	1,14	1	5
13.c	55	0	3,20	3,00	3	1,01	1	5
14.d	54	1	3,56	4,00	5	1,37	1	5
15.d	54	1	2,93	3,00	3	1,34	1	5
16.d	54	1	2,83	3,00	2	1,36	1	5
17.e	55	0	2,69	3,00	3	1,05	1	5
18.e	55	0	2,73	3,00	3	1,01	1	5
19.e	55	0	3,36	3,00	4	1,14	1	5
20.f	55	0	3,42	4,00	4	1,13	1	5
21.f	55	0	2,96	3,00	2(a)	1,19	1	5
22.f	55	0	3,95	4,00	4(a)	,99	1	5
23.f	55	0	3,89	4,00	4	,99	1	5
24.f<	55	0	3,13	3,00	3	1,25	1	5
25.f	54	1	2,89	3,00	3	1,31	1	5
26.f	55	0	4,11	4,00	4	,76	3	5
27.g	55	0	4,55	5,00	5	,72	2	5
28.g	55	0	4,64	5,00	5	,56	3	5
29.g	55	0	4,02	4,00	4	,97	1	5
30.g	55	0	3,89	4,00	4	,81	2	5
31.g	55	0	3,05	3,00	3	1,06	1	5
32.g	55	0	3,27	3,00	3	1,04	1	5

(a) = Existe mais de uma resposta. O valor menor é o mostrado.

Pode-se notar que na maioria absoluta das variáveis houve respostas cobrindo toda escala, indicando diferenças importantes de percepção, por parte dos clientes, frente a uma mesma questão. As variáveis que mais pontuaram foram as relativas à confiança (f) e ao comprometimento (g), sugerindo um bom nível de relacionamento.

A variável nº1, “Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor”, apresentou um comportamento anômalo, pois pontuou muito baixo em relação as demais do mesmo construto e que avaliam justamente a dependência. A explicação talvez resida em aspectos culturais, que fazem com que o respondente não declare explicitamente a dependência, ainda que ela apareça através das demais variáveis. A **Figura 21** mostra a distribuição das respostas desta variável, totalmente deslocada para valores baixos, evidenciando, mais uma vez, a anomalia.

Figura nº 21 Distribuição de respostas da variável nº1.



A verificação da confiabilidade dos construtos foi realizada mediante a avaliação do coeficiente “Alpha Cronbach”. Segundo Hair *et alli* (1998), seu valor deve ser superior a 0,7 de uma maneira geral, sendo aceitos valores de até 0,6 em análises de cunho exploratório, como é o caso na presente pesquisa.

A primeira análise foi realizada no construto “Dependência do Fornecedor” para verificar a questão referente ao tipo de escore que deveria ser atribuído à variável nº4 (“Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados na relação comercial com nossa empresa”). Para esta análise foram determinadas as matrizes de correlação das variáveis do construto “Dependência do Fornecedor” nas duas situações, como mostrado no **Quadro 4** e no **Quadro 5**, onde são apresentados os resultados para escore normal e invertido, respectivamente.

Quadro nº 4 - Matriz de correlação das variáveis do construto “Dependência do Fornecedor” com escore normal na variável nº4

	V1	V2	V3	V4	V5
V1	1				
V2	0,3645	1			
V3	0,3475	0,1918	1		
V4	0,1342	0,0217	-0,0656	1	
V5	0,2883	0,3494	0,5126	0,0599	1

Quadro nº5 - Matriz de correlação das variáveis do construto “Dependência do Fornecedor” com escore invertido na variável nº4

	V1	V2	V3	V4	V5
V1	1				
V2	0,368	1			
V3	0,3365	0,1864	1		
V4	-0,0989	-0,0046	0,041	1	
V5	0,295	0,3526	0,5019	-0,0318	1

Como pode ser notado, além de correlações muito fracas, a variável V4 tem, em ambos os tipos de escore, correlações negativas com algumas das outras, o que não é esperado quando as variáveis devem ser codirecionais a um mesmo construto. Além disto, os valores de “Alpha de Cronbach” ficaram muito baixos, 0,59 e 0,5449, respectivamente. Esta situação mostrou que esta variável é, de fato, intrinsecamente inadequada. Conforme já mencionado, ainda que indubitavelmente apontando para relacionamento, esta variável mede de forma invertida a relação de dependência que o construto busca avaliar. As correlações muito baixas indicam que esta variável é praticamente ortogonal ao plano onde se encontram as demais variáveis do construto. Isto faz sugerir que esta variável possa ser determinante de um outro construto de relacionamento, apontando para uma dimensão complementar, quando o fornecedor é que é mais dependente do cliente. Tal situação pode ocorrer, por exemplo, num caso de marketing reverso onde uma pequena empresa atenda um cliente de grande porte.

Utilizando-se as ferramentas de análise de confiabilidade do SPSS, verificou-se que a retirada da variável nº4 elevava o “Alpha de Cronbach” para

0,6706. Ao ser retirada a variável, também melhorou a matriz de correlações, como pode ser verificado no **Quadro 6**. Passou a apresentar só valores positivos e majoritariamente elevados, o que indica altas cargas no construto derivado (Hair et alli, 1998).

Quadro nº 6 - Matriz de correlação das variáveis do construto “Dependência do Fornecedor” sem a variável nº4

	V1	V2	V3	V5
V1	1			
V2	0,368	1		
V3	0,3365	0,1864	1	
V5	0,295	0,3526	0,5019	1

Dada a questão já levantada com respeito a variável nº1, esta também foi eliminada para avaliação final do construto “Dependência do Fornecedor”. Uma razão adicional, de ordem não estatística, para sua retirada foi que se entendeu não ser razoável o uso de uma variável cuja redação fosse a expressão exata do construto que esta pretende avaliar. Sua aceitação significaria que as demais variáveis não seriam necessárias, pois ela estaria traduzindo completamente o conceito que se está medindo. Os dados práticos observados nos questionários respondidos corroboram, ainda que por outra vertente, a inadequação de variáveis com tal característica, e desta variável de forma particular.

No final, somente as variáveis de nº 2, 3 e 5 foram utilizadas no construto da dependência. Ainda assim, o “Alpha de Cronbach” resultante foi de 0,6173; valor muito favorável, principalmente se observarmos o número diminuto de variáveis, o que poderia ter facilmente reduzido o valor daquele coeficiente a valores inaceitáveis.<sup>13</sup>

Análises idênticas foram feitas com todos os construtos para verificação de inadequação de alguma variável e dos níveis de correlação entre as mesmas.

No caso do construto “Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos” a variável nº6, “Há muitos fornecedores alternativos para os produtos

<sup>13</sup>Hair *et alli* (1998) alertam para a relação positiva entre o número de elementos de uma escala e o “Alpha de Cronbach”, sugerindo que o nível de exigência de seu valor deve crescer com o número de variáveis.

que nós compramos deste fornecedor”, mostrou-se inadequada e sua retirada elevou o índice de confiabilidade de 0,5216 para 0,5923. Este valor foi aceito como válido, a despeito de ser inferior ao limite de 0,6 mencionado anteriormente, por estarmos tratando de apenas duas variáveis, o que pode justificar este diminuto relaxamento no critério (Hair et alli, 1988). A correlação entre as variáveis ficou em 0,4211, um valor relativamente alto e favorável.

O construto “Investimentos no Relacionamento” não apresentou índices de confiabilidade adequados, mesmo com remoção de variáveis, alcançando um máximo de 0,5307 se removida a variável nº12. Além disso, apresentou correlação negativa entre a variável nº10 (“O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo”) e a variável nº12 (“Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outro fornecedor alternativo”). Este resultado põe em dúvida a validade deste construto para o caso de bens de capital e demanda algumas considerações.

Em sua versão original, este construto avaliava investimentos físicos em sistemas de informação, elementos para logística, bem como outros, que tornassem a relação mais eficaz num canal de distribuição com operações continuadas entre produtor e distribuidor (Wilson & Vlosky, 1997). Quanto maiores e mais específicos para o relacionamento forem os investimentos, mais difícil é a substituição do parceiro por outro alternativo (Ganesan, 1994). No caso de bens de capital a tipificação destes investimentos não é evidente. Diferentes indústrias podem demandar níveis de investimentos distintos. Podemos imaginar, por exemplo, que empresas de transportes tenham alguns investimentos em ferramental e treinamento que sejam específicos para algum tipo de caminhão. Já no caso de sistemas de armazenagem, objeto desta pesquisa, a troca de fornecedor, aparentemente, não é muito dificultada por algum tipo específico de investimento.

Quando da validação do conteúdo dos construtos, não houve indicativos de rejeição deste construto, sendo que apenas algumas variáveis foram consideradas inadequadas por alguns dos entrevistados. De qualquer modo, os

resultados que se apresentaram fazem crer que, para o mercado específico no qual se aplicou a pesquisa, este construto não deva ser considerado. Eventualmente, em mercados de outros tipos de bens de capital, este construto possa ter relevância e confiabilidade.

As análises de confiabilidade dos construtos “Troca de Informações” e “Grau de Interação” resultaram em validações com índices de confiabilidade de 0,7896 e 0,739, respectivamente. Também no que se refere às correlações, os resultados foram muito favoráveis com valores sempre positivos e elevados. Estes resultados são particularmente importantes para o construto “Grau de Interação”, cuja proposição foi feita, pela primeira vez, no presente trabalho.

O construto “Confiança” apresentou problemas na variável nº24 (“Este fornecedor retém para si (omite) informações importantes”). Além de ter correlação negativa com praticamente todas as demais variáveis, sua exclusão elevou o índice de confiabilidade de 0,6108 para 0,7233. Talvez este seja o caso de uma variável de interpretação difícil, dado que, com escore invertido como proposto, a mesma aponta, sem qualquer dúvida, na direção da confiança. Aparentemente, apenas erros de interpretação poderiam comprometer a efetividade desta variável em medir confiança.

A análise do último construto, o “Comprometimento”, apresentou valores adequados de correlações e de índice de confiabilidade, este último alcançando 0,7311, mesmo com a exclusão da variável nº31 (“Estamos comprometidos com este fornecedor”). A razão da exclusão foi a mesma que justificou a retirada da variável nº1, conforme ponderado anteriormente.

Como resultado destas análises, a escala de avaliação de marketing de relacionamento para o caso em questão reduziu-se a seis construtos derivados de 28 variáveis sensíveis, conforme mostrado no **Anexo 4**. A verificação da confiabilidade do questionário completo, em sua configuração final, resultou num valor de “Alpha de Cronbach” de 0,9026. Das 756 correlações cruzadas entre todas as variáveis, apenas 12 delas são negativas e, ainda assim, com valores extremamente baixos. As matrizes de correlação das variáveis dos diversos construtos estão apresentadas no **Anexo 5**.



### 5.3 Análises Fatoriais

Dado que o objetivo principal do presente trabalho é avaliar quantitativamente como estão os graus de relacionamento de fornecedores de bens de com seus clientes relacionais, torna-se necessário definir uma forma de atribuir escores a estas dimensões. Para tal, foi proposta e utilizada a análise fatorial como forma de encontrar as cargas das diversas variáveis de cada construto associadas a um único fator. Esta fatoração em fator único foi obtida pela fixação adequada do limite do autovalor na ferramenta de análise do SPSS. As cargas assim obtidas podem ser usadas como ponderadores dos escores das variáveis independentes na determinação dos escores das variáveis dependentes (construtos). Este procedimento é muito próximo ao cômputo de escore de fator (*factor score*) utilizado em análises fatoriais tradicionais envolvendo todas as variáveis, que faz com que o escore da variável dependente seja mais afetado por escores de variáveis independentes com cargas maiores (Hair *et alli*, 1998 ).

Segundo Hair *et alli* (1998), são necessários no mínimo 50 casos para que se possa fazer uma análise fatorial e pelo menos 5 casos por variável. Este critério é atendido por todos os seis construtos definidos na escala de marketing de relacionamento.

Ainda segundo estes autores, as suposições para o uso da análise fatorial são mais de ordem conceitual do que estatística, o que faz com que a fatoração como proposta seja justificada. Estamos tratando de construtos validados por avaliação teórica, e que não são outra coisa senão fatores.

Os valores das diversas cargas, obtidas para a amostra pesquisada, estão apresentados no **Quadro 7**, assim como os percentuais de variância explicados pelos fatores únicos.

Quadro nº 7 -Cargas das variáveis independentes nos construtos e variâncias explicadas

VARIÁVEL	CARGA	% VAR. EXPLICADA
DEPENDÊNCIA FORNECEDOR		57
V2	0,626	
V3	0,768	
V5	0,854	
NIV. COMP. FORN. ALT.		71,1
V7	0,843	
V8	0,843	
TROCA DE INFORMAÇÕES		70,4
V14	0,852	
V15	0,853	
V16	0,812	
GRAU DE INTERAÇÃO		67
V17	0,886	
V18	0,882	
V19	0,668	
CONFIANÇA		43,2
V20	0,698	
V21	0,613	
V22	0,666	
V23	0,636	
V25	0,597	
V26	0,723	
COMPROMETIMENTO		52
V27	0,769	
V28	0,835	
V29	0,786	
V30	0,66	
V32	0,51	

As pontuações alcançadas pelos construtos mediante o uso de escore ponderado estão representadas no Quadro 8, sendo que todas as diferenças relativas entre eles foram validadas, para cada dupla de construtos, por teste “t”. Comparações feitas entre as médias dos escores ponderados e escores baseados em médias, identificaram que somente nos casos dos construtos “Confiança” e “Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos” não houve diferença estatisticamente significativa. Nos demais casos, o teste “t” validou as

diferenças com níveis de significância inferiores a 0,02. Esta diferença valida, em grande medida, a opção por se pontuar os construtos pela forma de ponderação via carga fatorial.

É interessante notar os escores elevados nos dois construtos mais importantes, “Confiança” e “Comprometimento”, os pilares centrais do relacionamento (Morgan & Hunt, 1994). De resto, os valores são médios e até baixos, principalmente no caso do “Grau de Interação”. Como este tipo de avaliação foi feito pela primeira vez, muito pouco se pode concluir sobre o real significado destes escores. Somente em reaplicações é que seria possível identificar variações, bem como verificar a efetividade de programas gerenciais que visem ao aumento dos escores em dimensões de interesse.

Quadro nº 8 - Escores ponderados das dimensões do relacionamento entre a Kepler Weber e seus clientes relacionais

	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Comprometimento</b>	55	4,1467	0,5754
<b>Confiança</b>	55	3,5518	0,6889
<b>Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos</b>	55	3,4636	0,9372
<b>Dependência</b>	55	3,3891	0,8846
<b>Troca de Informações</b>	54	3,1092	1,1384
<b>Grau de Interação</b>	55	2,8886	0,8713
<b>Casos válidos(total)</b>	53		

Tentativas de verificar diferentes níveis de pontuação em estratificações por número de compras, tempo de relacionamento e volume comprado não apresentam diferenças que fossem estatisticamente significantes. Isto talvez seja devido ao fato de que a empresa não tenha implementado nenhum sistema estruturado de busca de relacionamento, ou não tenha mantido políticas de ação comercial consistentes ao longo do tempo.

As correlações entre os construtos mostram valores bem favoráveis, indicando um bom grau de colinearidade destes para com o conceito geral que avaliam que é o marketing de relacionamento. Este é um bom indicativo da

pertinência do uso do instrumento como concebido. Os níveis de correlação alcançados estão apresentados no **Quadro 9**.

Quadro nº 9 - Correlações entre as dimensões do marketing de relacionamento

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Dependência</b>	1					
<b>2</b>	<b>Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos</b>	0,42	1				
<b>3</b>	<b>Troca de Informações</b>	0,417	0,609	1			
<b>4</b>	<b>Grau de Interação</b>	0,443	0,343	0,644	1		
<b>5</b>	<b>Confiança</b>	0,459	0,35	0,516	0,401	1	
<b>6</b>	<b>Comprometimento</b>	0,381	0,416	0,531	0,495	0,462	1

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo principal da presente pesquisa foi adequar uma escala de medição que permitisse avaliar os atributos de marketing de relacionamento em mercados de bens de capital. Este objetivo foi alcançado pela introdução de modificações na escala de Wilson & Vlosky (1997), modificações estas feitas a partir de fundamentos resultantes de pesquisa bibliográfica e de colaborações extraídas de opiniões de profissionais com larga experiência na comercialização deste tipo de produto.

Os resultados obtidos mostraram-se muito animadores, na medida em que apontaram a validade do instrumento como proposto, além de confirmarem a colinearidade dos construtos utilizados.

Além disto, a pesquisa indicou um primeiro conjunto de escores dos atributos de relacionamento existentes entre a Kepler Weber e seus clientes relacionais. De posse destes dados, a empresa poderá tanto acompanhar seus níveis ao longo do tempo, quanto engendrar ações gerenciais e estratégicas visando resultados nas diversas dimensões do marketing de relacionamento.

### 6.1 Implicações Acadêmicas

Esta pesquisa soma-se a um conjunto ainda embrionário de trabalhos investigando o marketing de relacionamento no país. Dado sua característica de foco direcionado a um segmento particular do *business-to-business*, necessitou de uma abordagem pesadamente exploratória que, no final, mostrou-se tecnicamente consistente e de inquestionável aplicabilidade em situações reais. Esta é, aliás, a razão fim de qualquer pesquisa em administração que se faça na academia: disponibilizar informações, teorias e métodos que possam ser

aplicados na vida prática e que auxiliem as empresas a conseguirem alcançar um melhor desempenho em suas atividades.

As validações alcançadas nas alterações introduzidas na escala original de Wilson & Vlosky (1997), que chegaram ao ponto de incluir um construto complementar, mostram que este tipo de instrumento pode ser flexibilizado e adequado a cada caso ou mercado que se pretenda avaliar.

O novo construto proposto, o “Grau de Interação”, mostrou-se válido e pode ser introduzido em medições de marketing de relacionamento que se apliquem a mercados e segmentos outros que não o de bens de capital. Já o construto “Investimentos no Relacionamento”, que acabou por ser expurgado neste trabalho, deve ter sua validade investigada em cada caso, pois sua eliminação não pode ser atribuída a uma incompatibilidade com bens de capital. Sua falta de validade, no caso específico da presente pesquisa, pode tanto ser uma característica idiossincrática do mercado da Kepler Weber, quanto ser uma falha decorrente do reduzido número de casos utilizados na análise.

A forma proposta de atribuição dos escores para as dimensões do relacionamento, baseada na ponderação de cargas advindas de fatoração em fator único, apresentou resultados interessantes, o que pode indicar aplicabilidade em outros campos.

Esta pesquisa mostrou ainda que, no caso de bens de capital, é significativa a dificuldade na obtenção de dados para confirmação estatística de teorias e modelos. Esta dificuldade seria ainda maior se, por exemplo, a pesquisa fosse realizada em empresas com um pequeno número de clientes, como é o caso de uma das duas que colaboraram na etapa exploratória.

De qualquer sorte, o presente trabalho aporta um conjunto de conceitos e abordagens que podem auxiliar em futuras pesquisas em marketing de relacionamento que venham a ser desenvolvidas na academia.

## 6.2 Implicações Gerenciais

O elevado nível de competitividade da economia atual faz com que as empresas tenham que desenvolver uma série de competências e habilidades para que possam sobreviver e prosperar. São demandadas a buscar eficiência operacional, agilidade, orientação para o mercado, criatividade, atualização tecnológica, consistência estratégica, posicionamento adequado, bom relacionamento com o mercado, entre outras coisas, sob pena de perderem a corrida competitiva. Este quadro torna necessário que as mesmas lancem mão de todas as ferramentas de gestão disponíveis para que possam alcançar um bom desempenho.

Os resultados obtidos na presente pesquisa adicionam mais um elemento ao arsenal de competição disponível para as empresas que comercializam bens de capital. A adequação de uma escala específica de medição de atributos de marketing de relacionamento para este segmento do mercado *business-to-business*, permite às empresas fazer uma avaliação metódica dos níveis de relacionamento que estabelecem com seus clientes. Este instrumento, em adição a outros já existentes, possibilita que estas empresas obtenham informações úteis na avaliação de sua performance comercial.

Um acompanhamento rotinizado dos níveis de relacionamento pode ser usado como instrumento de verificação da eficácia de políticas gerenciais que visem a formação de parcerias e a obtenção das vantagens competitivas daí advindas. Além disso, as variáveis que quantificam os seis primeiros construtos podem ser usadas para encaminhar ou sugerir ações que devem ser implementadas para que sejam aumentadas as apreciações destes construtos. Já o construto “Comprometimento” é a consequência pura e direta dos demais, objetivo final de um marketing de relacionamento bem feito.

O construto “Investimentos no Relacionamento”, ainda que eliminado nas avaliações e conclusões do caso específico analisado nesta pesquisa, deve ser sempre considerado e avaliado pois, como já comentado, seguramente haverá situações em mercados de bens de capital onde existirão investimentos específicos que aumentem o grau de vinculação entre fornecedor e cliente.



No que se refere especificamente aos resultados obtidos na pesquisa para os atributos de marketing de relacionamento da Kepler Weber com seus clientes relacionais, pode-se dizer que são escores iniciais cujo significado prático só poderá vir como consequência de acompanhamento futuro. A simples constatação de escores elevados nos construtos “Confiança” e “Comprometimento”, ainda que favorável, não indica, de forma definitiva, que estes sejam resultado de ações deliberadas e adequadamente implementadas pela empresa. Representam, é bem verdade, que a Kepler Weber desenvolve um bom nível de relacionamento com seus clientes. As baixas pontuações obtidas em algumas das dimensões, por outro lado, apresentam-se como oportunidades, uma vez que indicam e sugerem possíveis ações gerenciais que busquem atender a questões indicadas pelas variáveis mensuráveis. Na seqüência, a aplicação repetida do instrumento de medição poderá avaliar, agora de forma instrumental, se estas ações gerenciais estão sendo eficazes na busca da parceria.

### **6.3 Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas**

É importante que sejam observadas as diversas limitações às quais foi condicionada a presente pesquisa. Inicialmente, as análises foram feitas a partir de um número muito reduzido de casos, o que não permitiu o uso de ferramental estatístico mais poderoso como, por exemplo, a modelagem por equações estruturais. As análises efetuadas ficaram limitadas a verificações de confiabilidade do instrumento de consulta, análise fatorial e testes “t”.

Outra limitação diz respeito à qualidade da amostra. Buscada de forma algo aleatória entre os clientes da Kepler Weber, a amostra resultou em não probabilística, e o único critério adotado foi que os clientes deveriam ter comprado equipamentos em pelo menos três ocasiões.

Os resultados obtidos, ainda que podendo satisfazer interesses de avaliação da performance comercial da Kepler Weber, não podem ser generalizados de forma imediata a outros segmentos do mercado de bens de capital.

De qualquer modo, os resultados desta pesquisa sugerem que a escala com sete construtos como sugerida, e com os expurgos de variáveis como propostos nas análises estatísticas, pode ser utilizada, com o cuidado que corresponda, para avaliação de empresas atuando em outros segmentos. Cuidado deve ser tomado com o construto “Investimentos no Relacionamento” cuja utilização pode não ser necessária ou possível em casos específicos, dependendo da existência real de investimentos que dificultem a compra de bens de fornecedores alternativos.

De qualquer forma, seria interessante que novas pesquisas averiguassem os atributos de relacionamento em outros segmentos do mercado de bens de capital, para que se pudesse formar uma base mais consistente de informações e, então, definir uma metodologia mais genérica de avaliação de nível de relacionamento que se estabelece entre fornecedores de bens de capital e seus clientes.

Além disso, seria interessante que futuras pesquisas buscassem estabelecer uma modelagem do marketing de relacionamento no mercado de bens de capital, identificando as relações causais entre os diversos construtos, bem como testando suas validades. A disponibilização de tal modelagem poderia fornecer mais suporte para decisões gerenciais a serem tomadas por fornecedores de bens de capital na busca de parceria com seus clientes relacionais.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E.; FORNEL, C. & LEHMAN, D. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability; Findings from Sweden. Journal of Marketing, Vol. 58, 1994, p. 53-66.

BIEMANS, W.G. & BRAND, M. J. Reverse Marketing: A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing. International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 31, 1995, p. 29-45.

BITNER, M.J. Building Service Relationship: It's all About Promises, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, 1995, p. 246-252.

BOUCHARD, J.R. & PELLETIER, S. Marketing Industriel. Quebec: Modulo Éditeur, 1985.

CANNON, J. P. & HOMBURG, C. Buyers-Supplier Relationship and Customer Firm Costs. Journal of Marketing, Vol. 65, 2001, p.29-45.

CHENG, L.C.; SCAPIN, C.A.; OLIVEIRA DE, C. A.; KRAFETUSKI, E.; DRUMOND, F.B.; BOAN,F.S.; PRATES,L.R. & VILELA, R.M. QFD: Planejamento da Qualidade. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

DAY, G.S. The Capabilities of Marketing Driven Organizations. Journal of Marketing, Vol. 58, 1994, p. 37-52.

\_\_\_\_\_. Managing Marketing Relationship. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, 2000, p. 24-30.

\_\_\_\_\_. A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DONNEY, P.M. & CANNON, J.P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship. Journal of Marketing, Vol. 61, 1997, p. 35-51.

DUNN, D.T. & THOMAS, C.A. Partnering with Customers. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 9, 1994, p. 34-40.

DWYER, R.; SCHURR, P.H. & OH, S. Developing Buyer Seller Relationship. Journal of Marketing, Vol. 51, 1987, p. 11-27.

EVANS, J.R. & LASKIN, R.L. The Relationship Marketing Process: A conceptualization and application. Industrial Marketing Management, Vol. 23., 1994, p. 439-452.

FORD, D. & MCDOWELL, R. Managing Business Relationship by Analysing the Effects and Value of Different Actions. Industrial Marketing Management, Vol. 28, 1999, p. 429-442.

FONTENOT, R.J. & WILSON, E.J. Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities. Journal of Business Research, Vol. 39, 1997, p. 5-12.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. Journal of Marketing, Vol. 58, 1994, p. 1-19.

GARBARINO, E. & JOHNSON, M.S. The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. Journal of Marketing, Vol. 63, 1999, p. 70-87.

GORDON, I.H. Relationship Marketing. Toronto; John Wiley & Sons, 1998.

GORON, F.S. & LUCE, F.B. Gestão do Relacionamento em Marketing de Serviços. Anais da ANPAD 1992, Vol. 7, p. 207-212

GRAYSON, K. & AMBLER, T. The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. Journal of Marketing Research, Vol. 36, 1999, p. 132-141.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision, Vol. 32, 1994, p. 4-20.

\_\_\_\_\_. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, 1998, p. 242-249.

HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. & BLACK, W.C. Multivariate Data Analysis. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HAIR Jr., J.F.; BUSH, R.P. & ORTINAU, D.J. Marketing Research: A Practical Approach for the New Millennium. Boston: McGraw-Hill, 2000.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAN, J.K.; KIM, N. & SRIVASTAVA, R.K. Marketing Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link? Journal of Marketing, Vol. 62, 1998, p. 30-45.

HANSEN, S.W.; SWAN, J.E. & POWERS, T.L. Encouraging "Friendly" Complain Behavior in Industrial Markets. Industrial Marketing Management, Vol. 25, 1996, p. 271-281.

HEIDE, J.B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. Journal of Marketing, Vol. 58, 1994, p- 71-85.

HOUSTON, M.B. & JOHNSON, S.A. Buyer-Supplier Contracts Versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure. Journal of Marketing Research, Vol. 37, 2000, p. 1-15.

HUNT, S.D. & MORGAN, R.M. Relationship Marketing in the Era of Network Competition. Marketing Management, Vol. 3, 1994, p. 18-19.

HUT, M. & SPEH, T. Business Marketing Management: A Strategic View of Organizational Marketing. Orlando: The Dryden Press, 1995.

JACKSON, B. Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington: Lexington Books, 1985a.

\_\_\_\_\_. Building Customer Relationship that Last. Harvard Business Review, November/December, 1985b.

JAP, S.D. & GANESAN, S. Control Mecanismos and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. Journal of Marketing Research, Vol. 37, 2000, 227-245.

KALWANI, M.U. & NARAYANDAS, N. Long-Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do They Pay Off for Supplier Firms? Journal of Marketing, Vol.59, 1995, p. 1-16.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. A Estratégia em Ação (balanced scorecard), 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTHANDARAMAN, P. & WILSON, D.T. Implementing Relationship Strategy. Industrial Marketing Management, Vol. 29, 2000, p. 339-349.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. Administração de Marketing. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, D.M.; SHARMA, A. & LEVY, M. What Information Can Relationship Marketers Obtain from Customers Evaluations of Salespeople? Industrial Marketing Management, Vol. 26, 1997, p. 177-187.

LARSON, M. In Pursuit of a Lasting Relationship. The Journal of Business Strategy, Vol. 17, 1996, p. 31-33.

LEUTHESSER, L. Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment. Industrial Marketing Management, Vol. 26, 1997, p. 245-254.

MADHAVAN, R.; SHAH, R. & GROVER, R. Motivations for and Theoretical Foundations of Relationship Marketing, American Marketing Association: Winter Educator's Conference, 1994, p. 183-190.

McKENNA, R. Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem Sucedidas para a Era do Cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

McQUISTON, D.H. & DICKSON, P.R. The Effect of Perceived Personal Consequences on Participation and Influence in Organizational Buying. Journal of Business Research, Vol. 23, 1991, p. 159-177.

MOHR, J. & SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attribut, Strategic Management Journal, Vol.15, 1994, p. 135-153.

MOHR, J.; FISCHER, R. & NEVIN, J.R. Collaborative Communication in Interfirm Relationship: Moderating Effects of Integration and Control, Journal of Marketing, Vol. 60, 1996, p. 103-119.

MORGAN, R.M. & HUNT, S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, Vol. 58, 1994, p. 20-38.

MOREIRA, J.C.T. O Poder dos Contextos. Marketing Industrial, nº12, 1999.

MORRIS, D.S.; BARNES, B.R. & LYNCH, J.E. Relationship Marketing Needs Total Quality Management. Total Quality Management, Vol. 10, 1999, 659-665.

MORRIS, M.H.; BERTHON, P. & PITT, L.F. Assessing the Structure of Industrial Buying Centers with Multivariate Tools. Industrial Marketing Management, Vol. 28, 1999, p. 263-276.

MOWEN, J.C. Consumer Behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

NARVER, J.C. & SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, Vol. 54, 1990, p. 20-35.

NAUDÉ, P. & BUTTLE, F. Assessing Relationship Quality. Industrial Marketing Management, Vol. 29, 2000, p. 351-361.

NICHOLSON, C.Y.; COMPEAU, L.D. & SETHI, R. The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationship. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, 2001, p. 3-15.

O'TOOLE, T. & DONALDSON, B. Managing Buyer-Supplier Relationship Archetypes. Irish Marketing Review, Vol. 13, 2000, p. 12-20.

PIERCY, N.F. Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process. Journal of the Academy of Marketing Research, Vol. 26, 1998, p. 222-236.

PLANK, R.E. & FRANCIS, D. Does Reverse Marketing Reduce Conflict in Buyer-Seller Relations? American Business Review, Vol. 19, 2001, p. 76-83.

PRIM, I. & PRAS, B. "Friendly" Complaining Behaviors: Toward a Relational Approach. Journal of Market Focused Management, Vol. 3, 1999. P. 333-352.

RAMSEY, R.P. & SOHI, R.S. Listening to your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, 1997, p. 127-137.

RANGAN, V.K.; MORIARTY, R.T. & SWARTZ, G.S. Segmenting Customers in Mature Industrial Markets, Journal of Marketing, Vol. 56, 1992, p. 72-82.

RIESENBECK, H. De Empresa para Empresa. Management, nº 18, 2000.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. A Revolução dos Custos: como Reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHETH, J.N. Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 2, 1996, p. 7-24.

SHETH, J.N.; MITTAL, B. & NEWMAN, B.I. Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond. Hinsdale: The Dryden Press, 1999.

SHETH, J.N. & SHARMA, A. Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. Industrial Marketing Management, Vol. 26, 1997, p. 91-100.

SLONGO, L.A. Relacionamento Fornecedor Cliente: Um Elemento de Diferenciação no Marketing Industrial. Anais da ANPAD 1992, Vol 5. P. 102-115.

STEINMAN, C.; DESHPANDE, R. & FARLEY, J.U. Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree. Journal of the Academy of Marketing Research, Vol. 28, 2000, p-109-119.

SZUNDY, A.V.B.; LARA, A.C.F.; RUSSO, E.M.K.; GUILHEM GUILHEM, N.; SALES, P.J.G.; REALI, P.R. & CARMO, T.A.S. Alinhando a Cadeia de Valor no Foco do Cliente. Marketing Industrial, nº9, 1998.

TANNER Jr., J. F. Organizational Buying Theories: A Bridge to Relationships Theory. Industrial Marketing Management, Vol. 28, 1999, p. 245-255.

TURNER, G. B.; LEMAY, S.A.; HARTLEY, M. & WOOD, C.M. Interdependence and Cooperation in Industrial Buyer-Supplier Relationship. Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 8, 2000, p. 16-24.

TYNAN, C. On Metaphors, Marketing and Marriage. Irish Marketing Review, Vol. 12, 1999, p. 17-26.

TZOKAS, N.; SAREN, M. & KYZIRIDIS, P. Aligning Sales Management and Relationship Marketing in the Services Sector, The Service Industries Journal, Vol. 21, 2001, p. 195-207.

VIANA, D.A.; CUNHA Jr. M.V. & SLONGO, L.A. Medindo o Conceito de Marketing de Relacionamento no Contexto Brasileiro: A Validação de uma Escala no Setor Industrial. Anais da ANPAD, 1999.

VIANA, D.A. A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto *Business-to-Business*: Avaliação Inicial na Indústria Metal-Mecânica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 1999.(Dissertação de Mestrado)

VLOSKY, R.P. & WILSON,E.J. Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing: An Introduction to the Special Issue. Journal of Business Research, Vol. 39, 1997, p. 1-4.

WATHNE, K. H. & HEIDE, J.B. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes and Solutions. Journal of Marketing, Vol. 64, 2000, p. 36-51.

WEBSTER Jr., F. E. & WIND, Y. A General Model for Understanding Organizational Behavior. Journal of Marketing, Vol. 36, 1972, p.12-19.

WEBSTER Jr., F. E. Industrial Marketing Strategy. John Wiley & Sons, 1984.

\_\_\_\_\_. The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing, Vol. 56, 1992, p. 1-17.

WEITZ, B.A. & BRADFORD, K.D. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, 1999, p. 241-254.

WILKIE, W.L. Consumer Behavior. New York: John Wiley & Sons, 1994.

WILSON, D. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. Journal of the Academy of Marketing Research, Vol. 23, 1995, p. 335-346.

WILSON, L. & WILSON, H. Pare de Vender - Faça Parcerias. São Paulo: Futura, 1996.



WILSON, E, & VLOSKEY, R. Partnering Relationship Activities: Building Theory from a Case Study Research. Journal of Business Research, Vol. 39, 1997, p. 59-70.

WISERMA, F.D. Intimidade com o Cliente: Um Compromisso com os Resultados de seu Cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. Em Busca da Intimidade Perdida. Management, nº 11, 1998.

WYNER, G.A. Customer Relationship Measurement. Marketing Research, Vol. 11, 1999, p. 39-45.

## **8 ANEXOS**

## ANEXO 1 – Roteiros das Entrevistas de Profundidade

### A) QUESTIONÁRIO VERSÃO FORNECEDOR

Inicialmente fazer o entrevistado ler as seguintes definições de marketing de relacionamento:

Marketing de Relacionamento....

- a) ...é um processo contínuo de identificação e criação de valor com clientes individuais e a conseqüente divisão deste valor ao longo da duração da associação. (Gordon, 1998)
- b) ...refere-se a todas atividades de marketing que objetivam estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de êxito. (Morgan & Hunt, 1994)
- c) ...é o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes, de tal forma que ambos, vendedor e comprador, trabalhem na busca de um conjunto específico de objetivos comuns. (Evans & Laskin, 1994)

Na seqüência, aplicar o seguinte questionário:

- 1) Na sua opinião, quais são os principais aspectos e condicionantes envolvidos no estabelecimento de alianças de longo prazo entre fornecedores e clientes?
- 2) Que atributos do fornecedor são importantes para que ele possa se apresentar como potencial parceiro para trocas relacionais com seus clientes?
- 3) Que atributos prejudicam tal potencial de parceria?
- 4) Quais os aspectos peculiares do mercado de bens de capital que, segundo sua opinião, condicionariam a implementação de marketing de relacionamento neste setor da economia?
- 5) Sua empresa mantém algum tipo de parceria de longo prazo com algum de seus clientes, e cuja causa de dita parceria tenha sido dada por solicitação e iniciativa deste cliente?

- 6) Em caso positivo, quais são os resultados desta associação e quais os aspectos/atributos relevantes desta parceria?
- 7) Sua empresa já recebeu solicitação de algum cliente para que estabelecesse uma parceria de fornecimento de longo prazo, mas esta parceria acabou por não se estabelecer?
- 8) Em caso positivo, quais foram os fatores que impediram a implementação da parceria?
- 9) Na sua opinião, que setores e funções das empresas, tanto a fornecedora quanto a compradora, devem estar envolvidos nas atividades de marketing de relacionamento? Em que momento das transações, ou mesmo do relacionamento, estes setores ou funções devem interagir?
- 10) Os pesquisadores da área de marketing sempre buscam identificar métricas (medidas) que permitam avaliar quantitativamente as ações das empresas no mercado, bem como seus resultados. Para avaliação de nível de relacionamento, Wilson & Vlosky desenvolveram uma escala que, pela medição de algumas variáveis, permite quantificar os principais atributos do marketing de relacionamento. Esta escala consta, basicamente, de uma série de expressões que são apresentadas a uma amostra de clientes de uma empresa, e a estes clientes é solicitado quantificar seu grau de concordância com cada uma das expressões. Adequadamente combinadas, estas expressões são indicadores que quantificam conceitos ou atributos mais abstratos, chamados na academia de construtos. Esta escala já foi verificada e confirmada como válida em diversos setores, mas nunca no caso de bens de capital. Favor analisar a escala de medição de marketing de relacionamento proposta por Wilson&Vlosky (anexa), e dar seu parecer se os conteúdos das 30 expressões nela contidas (agrupadas em seis construtos), podem ser entendidos como adequados para avaliação da existência de ações de marketing de relacionamento em mercados de bens de capital. Favor sugerir mudanças de redação, bem como exclusões ou inclusões de expressões, se isto lhe parecer pertinente.

11) Após a tomar conhecimento da escala de Wilson&Vlosky, principalmente no que se refere aos seis construtos derivados (dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento), que outros aspectos envolvidos no estabelecimento de alianças entre fornecedores e clientes de bens de capital lhe vêm à cabeça?

Terminada a entrevista, solicitar ao entrevistado que indique três empresas de sua carteira de clientes, bem como o nome de pessoa e forma de contato, que poderiam responder a questionário semelhante. Ressaltar que o cliente (pessoa a entrevistar) deve ter um perfil de vivência e formação, que possa agregar informações relevantes ao presente trabalho de pesquisa.

## B) QUESTIONÁRIO VERSÃO COMPRADOR

Inicialmente fazer o entrevistado ler as seguintes definições de marketing de relacionamento:

Marketing de Relacionamento....

- a) ...é um processo contínuo de identificação e criação de valor com clientes individuais e a conseqüente divisão deste valor ao longo da duração da associação. (Gordon, 1998)
- b) ...refere-se a todas atividades de marketing que objetivam estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de êxito. (Morgan & Hunt, 1994)
- c) ...é o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes, de tal forma que ambos, vendedor e comprador, trabalhem na busca de um conjunto específico de objetivos comuns. (Evans & Laskin, 1994)

Na seqüência, aplicar o seguinte questionário:

- 1) Na sua opinião, quais são os principais aspectos e condicionantes envolvidos no estabelecimento de alianças de longo prazo entre fornecedores e clientes?

- 2) Que atributos do fornecedor são importantes para que ele possa se apresentar como potencial parceiro para trocas relacionais com seus clientes?
- 3) Que atributos prejudicam tal potencial de parceria?
- 4) Quais os aspectos peculiares do mercado de bens de capital que, segundo sua opinião, condicionariam a implementação de marketing de relacionamento neste setor da economia?
- 5) Sua empresa mantém algum tipo de parceria de longo prazo com algum de seus fornecedores de bens de capital, e cuja causa de dita parceria tenha sido dada por sua solicitação e iniciativa?
- 6) Em caso positivo, quais são os resultados desta associação e quais os aspectos/atributos relevantes desta parceria?
- 7) Sua empresa já propôs a formação de uma parceria de fornecimento de longo prazo com algum de seus fornecedores de bens de capital, mas esta parceria acabou por não se estabelecer?
- 8) Em caso positivo, quais foram os fatores que impediram a implementação da parceria?
- 9) Na sua opinião, que setores e funções das empresas, tanto a fornecedora quanto a compradora, devem estar envolvidos nas atividades de marketing de relacionamento? Em que momento das transações, ou mesmo do relacionamento, estes setores ou funções devem interagir?
- 10) Os pesquisadores da área de marketing sempre buscam identificar métricas (medidas) que permitam avaliar quantitativamente as ações das empresas no mercado, bem como seus resultados. Para avaliação de nível de relacionamento, Wilson & Vlosky desenvolveram uma escala que, pela medição de algumas variáveis, permite quantificar os principais atributos do marketing de relacionamento. Esta escala consta, basicamente, de uma série de expressões que são apresentadas a uma amostra de clientes das empresas, e a estes clientes é solicitado quantificar seu grau de concordância com cada uma das expressões. Adequadamente combinadas, estas expressões são indicadores que quantificam conceitos ou atributos mais

abstratos, chamados na academia de construtos. Esta escala já foi verificada e confirmada como válida em diversos setores, mas nunca no caso de bens de capital. Favor analisar a escala de medição de marketing de relacionamento proposta por Wilson&Vlosky (anexa), e dar seu parecer se os conteúdos das 30 expressões nela contidas (agrupadas em seis construtos), podem ser entendidos como adequados para avaliação da existência de ações de marketing de relacionamento em mercados de bens de capital. Favor sugerir mudanças de redação, bem como exclusões ou inclusões de expressões, se isto lhe parecer pertinente.

- 11) Após a tomar conhecimento da escala de Wilson&Vlosky, principalmente no que se refere aos seis construtos derivados (dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento), que outros aspectos envolvidos no estabelecimento de alianças entre fornecedores e clientes de bens de capital lhe vêm à cabeça?

## **ANEXO 2- Resultados das Entrevistas de Profundidade**

Além das três empresas fornecedoras, ALSTON Elec SA, Kepler Weber Industrial SA e Thyssen Sûr Elevadores e Tecnologia SA, também participaram da pesquisa um cliente de cada uma destas empresas, respectivamente: CEEE (Companhia Estadual de Energia Elétrica, Porto Alegre, RS), MAIOJAMA (Construtora e Incorporadora, Porto Alegre, RS) e ZARI (Indústria de Arroz, Santa Maria, RS).

### **1) Entrevista de Profundidade com:**

Sr Pedro Mario Pezzi (23 anos atuando na área de bens de capital sob encomenda)

ALSTON (antiga Ansaldo-Coemsa)

#### Questão nº1:

- Mercado mudou recentemente, conseqüência da desregulamentação do setor energético.
- Clientes passaram de número próximo a uma dezena para algo da ordem da centena.
- Relacionamento no longo prazo faz sentido.
- Há que se agregar serviços ao fornecimento.
- Agregar serviço é entregar ao cliente o que ele quer: solução.
- Processo de compra de bens de capital é muito complexo, com engenharia complexa e ação comercial complexa.
- Marketing de relacionamento é o tempo inteiro. Pré, durante e pós venda, momentos da verdade.
- Eficiência operacional é pressuposto.
- Transparência é vital. Não esconder problemas. Ninguém deve sentir-se “enrolado”.
- Deve-se garantir uma solução para o cliente.
- Problemas devem ser resolvidos conjuntamente.
- A relação deve ser “ganha-ganha”.



- Seria importante a avaliação das relações na cadeia produtiva. Parceria na busca da competitividade com muita troca de informação e com repartição proporcional dos benefícios. Relação de “livros abertos”. (dados contábeis compartilhados- caso prático não conhecido)
- Falta de dinheiro dificulta manutenção da (fidelidade à) parceria.
- É mais barato manter um relacionamento que partir do zero a cada vez.

Questão nº2:

- Parceiros devem ter afinidade de idéias.
- Parceiros devem compartilhar valores comuns.
- Importante a predisposição para troca de informações.

Questão nº3:

- Estratégias conflitantes (geram problemas nos longo prazo).

Questão nº4:

- Comprador está buscando formar parcerias.
- Custo do desenvolvimento de fornecedores faz com que se busque reduzir o número de fornecedores.
- Desregulamentação alterou o quadro.

Questões nº 5 e nº6:

- Houve um caso de parceria para solução de um problema com resultados mutuamente favoráveis. (Obs.: não ficou claro se a parceria se configurou numa aliança/relacionamento de longo prazo ou foi caso pontual)
- A parceria não chegou a resultar em vínculo de longo prazo, mas resultou em ganhos subsidiários de benefícios futuros por capitalização de boa imagem (lembrança) e preferência junto ao cliente (resposta complementar a indagação posterior).

Questões nº7 e nº8:

- Nos casos onde não se pode estabelecer parceria houve impedimentos legais (setor é muito regulado nas regras de comercialização) ou econômicos (não se pode estruturar um esquema de alavancagem financeira).

Questão nº 9:

- A nova dona do negócio está propondo a abordagem “*one face to the customer*”. Esta abordagem deve ser flexível.
- O vínculo positivo do elemento (pessoa) de contato é bom.
- Deve existir uma pessoa responsável pelo cliente para que este tenha mais segurança.
- Mas as áreas funcionais das duas empresas devem falar intimamente, sempre sob a coordenação do elemento de contato.

Questões nº10 e nº11:

- Relacionamento é como um casamento. Há que se investir.
- É o caso de atrair, manter e rentabilizar.
- A variável V16 é prova de confiança.
- É importante agregar serviços. (não esclareceu se o objetivo da agregação de serviços era por mais faturamento ou estratégia de vinculação)
- Serviço agregado aumenta a vinculação e o nível de relacionamento, bem como o diferencial competitivo, além de trazer aumento de faturamento como consequência. (resposta complementar a indagação posterior).
- O número de variáveis da escala é muito grande. Vinte (20) seria bom.
- É fundamental um bom endomarketing para que o conceito de relacionamento se materialize na interação das áreas operacionais com o cliente. A prontidão do pessoal interno é pilar para suporte do marketing de relacionamento.

**2) Entrevista de profundidade com :**

Sr. Duilio W. Da La Corte (20 anos atuando na área de bens de capital)

Kepler Weber IndustrialSA

Questão nº1:

- Natureza do negócio leva a que se tenha relações de parceria.
- Bens sob encomenda têm longo processo de maturação e envolvem altos riscos.
- Processo de venda é longo passando por projeto, fabricação e instalação (+/- 6 meses), sem falar no período pré-venda.
- Visão de relacionamento deve permear toda empresa.
- Todos funcionários devem estar preparados para criar e oferecer valor.

#### Questão nº 2:

- Entender onde o cliente ganha dinheiro e ajudá-lo nesta meta; fornecedor deve ajudar o cliente a ter lucro.
- Passar para o cliente a idéia de excelência/modernidade.
- Confiança.
- A equipe deve estar tecnicamente preparada para desenvolver uma venda relacional. (não explicou o que entende por venda relacional?)
- Gerar confiança; respeito aos prazos.
- Transparência de conhecimentos entre cliente e empresa.

#### Questão nº 3:

- Falta de entendimento sobre os objetivos das partes. Saber identificar se o cliente tem orientação ao relacionamento.
- A comunicação é vital entre fornecedor e comprador.
- Como a venda é muito técnica, o entendimento mútuo é fundamental.
- Ruído na comunicação e falta de informação são danosos.

#### Questão nº 4:

- O tempo da negociação é longo.
- Os valores envolvidos são importantes.
- A equipe deve estar bem habilitada.
- A empresa tem que ter produto e prazo.

#### Questão nº 5:

- Sim.

Questão nº 6:

- Resultou num parque de equipamentos muito grande.
- O cliente auxilia em testes de protótipos e discute necessidades de inovações.
- Dá preferência.
- Já houve casos de facilitar condições de pagamento em momentos de necessidade.

Questões nº 7 e nº 8:

- Uma empresa solicitou uma parceria; solicitou um atendimento diferenciado.
- É um cliente de porte que tem condições de pagar.
- (não qualificou o caso)

Questão nº 9:

- A interação com o cliente deve ocorrer em todos os níveis.
- A interação deve acontecer o tempo todo.

Questões nº 10 e nº 11:

A posteriori

- Deveria haver alguma frase referente a agregação de valor feita pelo fornecedor
- Excluir as variáveis V3, V4, V7 e V13.
- Deveria haver alguma frase que referisse a prazos e produtos.
- MR é um ponto que deve ser melhorado na KW.

**3) Entrevista de profundidade com:**

Paulo Ronei Reali (Diretor Comercial e de Marketing)

Thyssen Sûr SA

Questão nº 1:

- Transparência é a mais importante das características para um relacionamento.
- Para ser *ganha-ganha* a relação deve ser transparente. Ninguém pode tirar vantagens.
- Abrir o jogo; abrir posições.
- Estar orientado para o cliente, estar aberto à percepção do cliente, ver o que ele vê.
- Ver o cliente do cliente; em toda cadeia de agregação de valor.
- Relação de números abertos.

#### Questão nº 2:

- Há que se privilegiar os fornecedores que afetem mais positivamente a qualidade percebida pelos clientes. Qualidade percebida é critério de avaliação.
- Isto leva a uma nova curva ABC , onde os agregadores de qualidade percebida têm tratamento privilegiado; os demais, mesmo sendo grandes e importantes, tendem a ser tratados como fornecedores de commodity, com pressão no preço.
- Avaliação periódica de fornecedores em posições privilegiadas ativa criatividade.
- É importante fornecer para empresas que tenham sinergia com os valores da empresa:
  - foco em serviços; busca da excelência e disponibilidade para pagar mais.
- É importante fornecer para empreendimentos formadores de opinião como hotéis de luxo, grandes prédios comerciais e shoppings. São empreendimentos que valorizam serviços (é o seu negócio), e têm grande circulação.
- Clientes, ainda que segmentados, recebem o mesmo tratamento, mas os clientes “A” têm maior *tempo* dedicado a eles.

#### Questão nº 3:

- A má performance do parceiro em prazos inadequados ou não cumpridos e preço não competitivo.

- Falha na distribuição mútua dos lucros.
- É importante manter relações duradouras de confiança.

#### Questões de nº 4

- O cliente é o mesmo (em expectativas).

#### Questões de nº 4 a nº 8:

- Temos contrato mãe com alguns clientes e que regem os princípios da relação; as compras se orientam pelo contrato mãe e não se discute mais o que não seja particular.
- Os serviços de montagem foram terceirizados de vagar mantendo equipes qualificadas para execução das tarefas.
- Deve haver colaboração na resolução de problemas; espírito de colaboração.
- A empresa não pode quebrar a confiança; o cliente tem que confiar na eficiência do fornecedor.
- Houve um caso de um cliente que perdeu a confiança, quando um problema de prazo num dado fornecimento não foi dado a saber ao cliente; quebrou-se a confiança. Se o problema tivesse sido aberto imediatamente após a consciência de sua existência, o mesmo poderia ter sido tratado de forma mais eficaz em conjunto e talvez pudesse gerar alguma capitalização no episódio.
- Houve um outro caso onde a empresa, a despeito de pareceres jurídicos, optou por assumir um problema causado por seus agentes de campo, tendo capitalizado tanto com os clientes diretamente implicados no fato, como com repercussão positiva no mercado.

#### Questão nº 9:

- É importante que haja um entrelaçamento entre as partes funcionais .
- As cabeças das empresas servem de facilitadoras.
- As áreas operacionais devem se relacionar pois *“não se ama o que não se conhece”* e *“o coração bate na montagem e no serviço”*.

Questão nº 10:

A posteriori

Comentários *a posteriori* da escala de W & V:

No item dependência do fornecedor poderia ter algo com o enfoque:

...este fornecedor está agregando valor para o nosso cliente?

..ele esta com a qualidade percebida em alta?

**4) Entrevista de Profundidade com:**

Sr. Luiz Antônio Leão (20 anos atuando na área de infraestrutura e bens de capital sob encomenda)

CEEE

Questão nº1:

- Os fornecedores não respondem bem a questões técnicas específicas, se o fizessem seria mais fácil estabelecer vinculação.
- Os fornecedores deveriam dar mais abertura à interlocução em suas áreas técnicas (engenharia , fabricação).

Questão nº2:

- Capacitação técnica e estrutura fortes.
- Flexibilidade comercial, com soluções financeiras que viabilizem o negócio (agregado de serviços financeiros).
- Capacidade de resposta rápida dado ao caráter de produção continuada da geração elétrica.
- Seriedade
- Reputação, que gera confiança.

Questão nº3:

- Falha em responder às demandas (qualidade , prazo).
- Pouca confiabilidade, como por exemplo o não recolhimento de impostos e o não atendimento de questões trabalhistas.

Questão nº4:

- Manutenção da atualização tecnológica.
- Busca conjunta de avanços e soluções tecnológicas.
- Disposição de alocação de recursos para testes e desenvolvimentos.
- Equacionamento financeiro das soluções, aportando financiamentos ou formas de viabilização econômica dos investimentos.

Questão nº5:

- Sim.

Questão nº6:

- Há o caso de um fornecedor de reguladores de turbinas; fez o produto como se queria.
- O desenvolvimento foi feito em conjunto.
- Havia contatos permanentes entre a CEEE e o fornecedor, com testes na fábrica e no campo.
- Atualmente fornecem de forma regular para CEEE.

Questão nº7:

- Não

Questão nº8:

- Haveria possibilidade se fosse possível encontrar empresa que conseguisse fazer repotencialização de usinas dentro de prazos de parada que fossem aceitáveis/desejáveis pela CEEE.
- Tentou-se com uma empresa o desenvolvimento de automação de usinas mas propuseram um sistema fechado que era inaceitável.

Questão nº9:

- Deve haver muita interlocução comercial-financeira.
- A engenharia deve ter canal aberto para desenvolvimento conjunto.
- O fornecedor tem que ter uma estrutura que atenda adequadamente o cliente. Uma pessoa que canalize as questões de interesse do cliente. Talvez numa



situação de relacionamento mais íntimo as unidades funcionais poderiam se comunicar de forma direta.

Questão nº10:

A posteriori

Analisando as frases contidas na escala em referência, tenho os seguintes comentários:

V3: Não usaria esta frase.

V4: Não usaria esta frase.

V14: Não usaria a palavra difícil, trocaria pouco atrativo.

V18: Não usaria esta frase.

V28: Alteraria a palavra empenhado por investido.

**5) Entrevista de profundidade com:**

Sr. Gilberto Marzari (proprietário da empresa)

Zari Indústria de Arroz, Santa Maria, RS.

Questão nº1:

- Fornecedor deve possuir tecnologia atualizada.
- Os clientes buscam solução para uma determinada necessidade.
- É importante que o fornecedor tenha uma estrutura forte para poder dar serviços e apoio.

Questão nº2:

- Oferecer produtos confiáveis.
- Ter um pós-venda que dê suporte.
- Ter flexibilidade para resolver problemas quando estes surgirem.
- Ter disposição para dar apoio.

Questão nº3:

- Não transmitir confiabilidade.

- Falhar na comunicação ou não comunicar as coisas de forma clara.

Questão nº4:

- É necessário que haja um volume mínimo ou razoável de negociação.
- Os dois, fornecedor e comprador, devem querer o relacionamento.

Questões nº5, 6, 7 e 8:

- N/A

Questão nº9:

- O fornecedor deve saber divulgar os benefícios que o fornecimento pode trazer para a empresa compradora. O pessoal de marketing tem que se comunicar com os setores de análise econômica do cliente.
- Deve ajudar o cliente a ganhar dinheiro.
- A manutenção de ter contato com o fornecedor.

Questão nº10

- A posteriori.

Questão nº11:

- Na parceria os dois devem ganhar por estarem juntos.
- Eliminar as variáveis V1, V3, V4, V7, V9, V12, V14, V16, V18, V19, V21, V22 e V29.

**6) Entrevista de profundidade com:**

Engº César Luís Storck ( 9 anos na área de construção civil)

Maiojama

Questão nº1:

- Principal aspecto é confiança.
- Confiabilidade tanto do produto quanto do atendimento dos prazos.
- Como consequência as coisas ficam práticas.

- Parceria dá liberdade para se poder dizer o que está errado.
- Mesmo com parceria a comparação de preços deve ser feita.
- Há que se investigar a situação financeira do parceiro.

Questão nº2:

- Reputação é o principal atributo. Tem que ter história, tradição.
- De qualquer forma o parceiro deve ser testado, e parceria é montada quando há sucesso no desempenho.
- Deve ter credibilidade no mercado.
- Deve ter saúde financeira.
- Deve ter capacidade operacional compatível com o que e como pretende fornecer.
- É bom que tenha atividades afins que possam facilitar as transações (permutas, vinculações na rede, indicações, etc...).
- O parceiro deve avisar a tempo quando há problemas; esta sinalização deve ser uma via de duas mãos. Objetivo é ajudar e poder ser ajudado.
- Talvez o ponto mais importante: tem que ter produto (o que oferecer).

Questão nº3:

- Falta de confiabilidade.
- Fragilidade financeira.

Questão nº4:

- O medo de pagar mais caro, pois na parceria se poderia perder as referências com o mercado, até porque fornecedores alternativos tomam posição defensiva, por vezes até nem cotando.
- Ficar dependente/cativo é assustador.
- A fragilidade financeira é um problema no setor.

Questão nº5:

- Sim.

Questão nº6:

- Há casos em que fazemos parcerias com fornecedores para busca de uma solução de alguma questão ou problema e isto pode resultar numa vinculação com uso compartilhado do benefício da solução encontrada.

Questão nº7:

- Sim.

Questão nº8:

- Houve apostas que não deram certo, e as causas da falha foram devidas a ineficiências operacionais do fornecedor.
- O serviço de apoio pós-venda é fundamental.

Questão nº9:

- O setor de compras tem que estar sempre envolvido.
- É importante que haja interação interfuncional entre comprador e fornecedor; inclusive há fornecedores que convidam para visitas com o objetivo de integrar (e fazer com que se conheçam pessoalmente) as pessoas que interagirão na relação comercial.

Questões nº10 e nº11:

- a posteriori

As variáveis V3, V4, V18, V21 e V22 não têm sentido para bens de capital.

A variável V26 só tem sentido se o fornecedor permanecer competitivo.

## ANEXO 3- Instrumento de Pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO



Porto Alegre, 14 de maio de 2001.

Prezado Senhores,

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com o apoio da Kepler Weber está realizando um estudo sobre o assunto *Marketing de Relacionamento* em mercados de bens de capital. Nosso principal objetivo é ouvir a opinião das empresas clientes sobre questões referentes ao relacionamento comercial com os fornecedores deste setor de atividade para desenvolvimento de pesquisa em Marketing de Relacionamento.

Gostaríamos que os senhores, como clientes desta empresa, respondessem ao questionário a seguir, procurando se posicionar em todas as questões. É fundamental para nós que todas as perguntas sejam respondidas.

Salientamos que os dados obtidos nesse levantamento **não** serão analisados individualmente, mas sim de forma agregada com os dos demais clientes, visando manter o anonimato e o sigilo de todas as informações repassadas.

Os resultados desse projeto, além de constituírem uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, auxiliarão diretamente na melhoria dos produtos e serviços oferecidos a sua empresa.

**Esperamos poder contar com a sua participação através do retorno do questionário até o dia 25/05/01, via e-mail para [mrelacionamento@ea.ufrgs.br](mailto:mrelacionamento@ea.ufrgs.br)**  
Se preferir, você pode enviá-lo por fax, para o número **(051) 3163697**.

Em caso de qualquer dúvida ou necessidade de um maior esclarecimento sobre a pesquisa, entre em contato com nossa equipe pelo telefone **51 361 9605**.

Na certeza de que o assunto merecerá sua atenção, antecipamos nossos agradecimentos.

Cordialmente,

Orientador responsável.



Com base na sua experiência comercial com a **Kepler Weber**, gostaríamos que o (a) Sr. (a) assinalasse o seu nível de concordância com cada um dos itens abaixo, os quais se referem às características do relacionamento comercial entre a sua empresa e a Kepler Weber. Utilize a escala de cinco pontos onde 1 representa “Discordo Totalmente” e 5 representa “Concordo Totalmente”, ou seja, quanto mais à direita você assinalar, maior a sua concordância com o item apresentado. É importante que as respostas sejam dadas por você **como um cliente do fornecedor em questão**. Caso você não esteja em condições de responder algum dos itens abaixo, por favor procure a pessoa indicada para respondê-lo.

#### A) DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR

	Discordo Totalmente	_____			Concordo Totalmente
1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
3. O relacionamento com este fornecedor tem ajudado nossa empresa a melhorar a performance operacional	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados na relação comercial com nossa empresa	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
5. Este fornecedor agrega valor ao produto/serviço que comercializamos	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )

#### B) NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES ALTERNATIVOS

	Discordo Totalmente	_____			Concordo Totalmente
6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
7. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com esse fornecedor é melhor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
8. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )

**C) INVESTIMENTOS NO RELACIONAMENTO**

	<b>Discordo</b>				<b>Concordo</b>
	<b>Totalmente</b>				<b>Totalmente</b>
9. Seria prejudicial para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
10. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
11. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
12. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outro Fornecedor alternativo	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
13. Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam pouco atrativo encerrar o relacionamento com este fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )

**D) TROCA DE INFORMAÇÕES**

	<b>Discordo</b>				<b>Concordo</b>
	<b>Totalmente</b>				<b>Totalmente</b>
14. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
15. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
16. Existe um fluxo contínuo de informações entre nossa empresa e este fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )

**E) GRAU DE INTERAÇÃO**

	<b>Discordo</b>				<b>Concordo</b>
	<b>Totalmente</b>				<b>Totalmente</b>
17. Vários departamentos de nossa empresa interagem (trocam informações) com este fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
18. Vários departamentos deste fornecedor interagem (trocam informações) com nossa empresa	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
19. Nossa empresa interage mais com este fornecedor do que com outros fornecedores	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )

**F) CONFIANÇA**

	<b>Discordo</b>				<b>Concordo</b>
	<b>Totalmente</b>				<b>Totalmente</b>
20. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
21. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
22. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
23. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
24. Este fornecedor retém para si (omite) informações	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
25. Nossa empresa não precisa supervisionar detalhadamente a qualidade e os atributos dos produtos que compramos deste fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
26. Este fornecedor tem merecido nossa confiança	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )

**G) COMPROMETIMENTO**

	<b>Discordo</b>				<b>Concordo</b>
	<b>Totalmente</b>				<b>Totalmente</b>
27. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
28. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
29. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
30. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
31. Estamos comprometidos com este fornecedor	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )
32. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma <u>parceria</u>	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	5. ( )



33. Nome da empresa: \_\_\_\_\_

34. Principal atividade da sua empresa:

1. ( ) Indústria
2. ( ) Armazenagem própria
3. ( ) Armazenagem p/terceiros
4. ( ) Fábrica de rações
5. ( ) Outros: \_\_\_\_\_

35. Faturamento bruto anual (em reais), aproximadamente: \_\_\_\_\_

36. Cidade e estado da federação onde está localizada a empresa: \_\_\_\_\_

37. Ano da primeira compra deste fornecedor: \_\_\_\_\_

38. Número de vezes que a empresa comprou equipamentos deste fornecedor: \_\_\_\_\_

39. Faça uma estimativa do total de equipamentos já adquiridos deste fornecedor (em reais): \_\_\_\_\_

## **ANEXO 4 - Escala de Mensuração de Marketing de Relacionamento Reduzida**

### **A) Dependência do Fornecedor**

V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.

V3. O relacionamento com este fornecedor tem ajudado nossa empresa a melhorar a performance operacional.

V5. Este fornecedor agrega valor ao serviço/produto que comercializamos.

### **B) Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos**

V7. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.

V8. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa. (\*)

### **D) Troca de Informações**

V14. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores.

V15. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outros fornecedores.

V16. Existe um fluxo contínuo de informações entre nossa empresa e este fornecedor.

### **E) Grau de Interação**

V17. Vários departamentos de nossa empresa interagem (trocam informações) com este fornecedor.

V18. Vários departamentos deste fornecedor interagem (trocam informações) com nossa empresa.

V19. Nossa empresa interage mais com este fornecedor do que com outros fornecedores.

## **F) Confiança**

20. Sentimos que este fornecedor se preocupa com os nossos interesses.

21. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.

22. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.

23. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.

25. Nossa empresa não precisa supervisionar detalhadamente a qualidade e os atributos dos produtos que compra deste fornecedor.

26. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.

## **G) Comprometimento**

27. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.

28. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique com o tempo.

29. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.

30. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.

32. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

---

Obs: As variáveis marcadas com (\*) têm escores invertidos, quando a discordância é que indica alto nível de relacionamento.

## ANEXO 5 – Correlações Entre as Variáveis de Cada Construto

### A) DEPENDÊNCIA

	V2	V3	V5
V2	1		
V3	0,1864	1	
V5	0,3526	0,5019	1

### B) NÍVEL DE COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES ALTERNATIVOS

	V7	V8
V7	1	
V8	0,4211	1

### C) GRAU DE INFORMAÇÕES

	V14	V15	V16
V14	1		
V15	0,6074	1	
V16	0,5284	0,5314	1

### D) GRAU DE INTERAÇÃO

	V17	V18	V19
V17	1		
V18	0,7222	1	
V19	0,3874	0,3464	1

### E) CONFIANÇA

	V20	V21	V22	V23	V25	V26
V20	1					
V21	0,3013	1				
V22	0,4625	0,1892	1			
V23	0,238	0,2637	0,3343	1		
V25	0,2449	0,6098	0,0663	0,4973	1	
V26	0,442	0,1481	0,5079	0,2322	0,2555	1

### F) COMPROMETIMENTO

	V27	V28	V29	V30	V32
V27	1				
V28	0,7399	1			
V29	0,4117	0,5946	1		
V30	0,2327	0,3215	0,4973	1	
V32	0,2681	0,1738	0,2322	0,4303	1