

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO EM MERCADOS BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B): A EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS GRÁFICOS PROMOCIONAIS

Anselmo Ferreira Vasconcelos¹
Rua Fradique Coutinho, 587 Apto. 31 D
CEP: 05416-010 São Paulo/SP Brasil
Fone: (11) 3032-7011
E-mail: afv@uol.com.br

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração
CEP: 05015-901 São Paulo/SP Brasil

Resumo:

O presente artigo analisa as estratégias articuladas que visam o estreitamento das relações com os clientes. Muitas mudanças tem delineado uma nova arena de competição na qual o cultivo de relacionamento com os clientes tornou-se imprescindível. Diante do poder que os clientes enfeixam e das inúmeras opções que geralmente dispõem, desenvolver e implementar estratégias e programas de relacionamento que busquem cativá-los e fidelizá-los mostra-se como o caminho ideal a ser percorrido pelas empresas que pretendem ser bem-sucedidas. Em decorrência, a ótica transacional cede espaço à relacional. Em mercados B2B, a figura do profissional de vendas normalmente assume um papel crucial na edificação e sustentação dos relacionamentos (parcerias) com os clientes. Portanto, como mercados corporativos são geralmente mais complexos de se operar e fidelizar apenas por meios tecnológicos, o fator humano ainda pesa vigorosamente. E nesse contexto, o profissional de vendas ocupa uma posição-chave na gestão do relacionamento entre fornecedor e cliente. Posto isto, são apresentados os resultados de um estudo de caso com uma empresa de serviços gráficos promocionais, assim como suas nove ações de relacionamentos com os clientes. E, por fim, futuros estudos são sugeridos.

Palavras-chaves: clientes, relacionamentos, estratégias, marketing e customização.

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO EM MERCADOS BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B): A EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS GRÁFICOS PROMOCIONAIS

1. INTRODUÇÃO

A hipercompetição que marcou os negócios - especialmente na última década do século passado - e igualmente marca o início do século XXI vem requerendo uma elevada dosagem de criatividade, inspiração e perspicácia por parte das organizações empresariais. Afinal, as vantagens competitivas são muitas vezes demolidas com relativa facilidade e grande parte das estratégias de mercado das empresas, conforme Kotler (2001), também tornam-se obsoletas com rapidez.

Nesse cenário mutante e caótico quem mais tem sido beneficiado é o consumidor e/ou comprador uma vez que a informação é onipresente e acessível (Sawhney e Kotler (2001). Ainda segundo Sawhney e Kotler (2001, p. 421) “*O nivelamento do campo no jogo das informações virou a balança do poder a favor dos clientes.*” Tais mudanças delinearão uma nova arena de competição na qual o cultivo de relacionamento com os clientes tornou-se imprescindível. Diante do poder que eles enfeixam, e das inúmeras opções que geralmente dispõem, desenvolver e implementar estratégias e/ou programas de relacionamento que busquem cativá-los e fidelizá-los mostra-se como o caminho a ser percorrido pelas empresas que pretendem ser bem-sucedidas.

A propósito, para o sociólogo inglês Tom Burns *apud* Hatch (1997), as organizações - como decorrência desse novo relacionamento com os seus mercados - terão que apresentar: (1) enorme flexibilidade; bem como (2) orientação ao cliente; (3) atividade internacional; e (4) inovação técnica. No presente artigo temos por objetivo a análise e os desdobramentos inerentes à segunda exigência, isto é, as estratégias articuladas que visam o estreitamento das relações com os clientes. Por ser mais difícil de copiar e imitar, tal opção recebe, atualmente, e acreditamos que assim o será por muito tempo, destacada importância na gestão comercial das empresas.

Assim sendo, na primeira seção revisaremos as várias orientações estratégicas que permeiam a condução dos negócios assim como suas conseqüências e impactos. Posteriormente, nos fixaremos na análise das estratégias de relacionamento com os clientes existentes. Em seguida, trataremos de um estudo de caso envolvendo uma empresa de serviços gráficos que serve o mercado promocional. Descreveremos quais as estratégias de relacionamentos com clientes utilizadas por essa organização. Como a literatura sobre o assunto em pauta não é muito abundante, esperamos que esse trabalho possa contribuir, de alguma forma, para o preenchimento desse *gap*. E, por fim, apresentaremos nossas conclusões e direcionamentos para estudos futuros.

2. AS VÁRIAS ESCOLAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

As escolas de orientação estratégica vem balizando a forma pela qual as empresas enxergam e fazem negócios. Existe algum consenso entre os autores da área de marketing no que concerne à algumas orientações (ver, Kotler, 2000; Churchil Jr. e Peter, 2000), mas a partir daí as divergências aparecem. Assim, a primeira orientação - e que inspira muitas empresas ainda, por mais incrível que pareça - é a da **produção**. É, segundo Kotler (2000), um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais que, aliás, considera que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Churchil Jr. e Peter (2000) atribuem a essa

orientação um enfoque nos produtos, o que implica em produzir bens e serviços, informar os clientes sobre suas existências e deixar que eles tomem a iniciativa de procurá-los.

Em seguida, conforme Kotler (2000), há a orientação para o **produto**. Nessa perspectiva, os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. O risco dessa orientação - de natureza narcisística - é o da empresa presumir que os compradores admiram produtos bem-feitos e que podem avaliar qualidade e desempenho, o que pode, eventualmente, levar a organização a superestimar seu(s) produto(s) e não atentar para o que o mercado realmente deseja.

A orientação de **vendas**, por sua vez, tem seu enfoque obviamente concentrado nas vendas (Churchil Jr. e Peter, 2000). Portanto, nela se faz largo uso de vendas e promoção. Kotler (2000) observa que tal orientação é praticada mais agressivamente para produtos não habitualmente procurados. A orientação de vendas é empregada, sobretudo, por empresas que tem excesso de capacidade de produção. Em outras palavras, busca-se vender aquilo que se fabrica em lugar daquilo que o mercado quer. Em síntese, na orientação de vendas o que prevalece é a necessidade do vendedor.

A orientação de **marketing**, em contrapartida, defende a necessidade da empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para os clientes para que as suas metas sejam alcançadas. Os passos, portanto, para tal desiderato envolvem: (1) determinação do mercado-alvo; (2) identificação das necessidades dos clientes; (3) implementação do marketing integrado; e (4) obtenção de lucros por meio da satisfação dos clientes (Kotler, 2000). Churchill Jr. e Peter (2000) apresentam proposta semelhante ao destacar o enfoque aos clientes, isto é, descobrir o que eles precisam e desejam, produzir bens e serviços de acordo e oferecê-los aos mesmos.

Entretanto, Churchill Jr. e Peter (2000) também destacam algumas limitações desse tipo de orientação. Primeiro, ela não é adequada a todas as situações. Segundo, ao focar apenas nos clientes, ela pode dar pouca atenção aos outros grupos como funcionários e fornecedores. Terceiro, ela ignora a capacidade de reação dos concorrentes em satisfazer as necessidades dos clientes de maneira mais efetiva. Quarto, ela falha em como integrar todas essas variáveis num adequado *framework*. Quinto, a orientação de marketing não abarca potenciais conflitos entre desejos e interesses dos consumidores e o bem-estar social a longo prazo. Pessoalmente, entendemos que há um outro problema (o sexto, portanto) advindo da possibilidade da geração de “ciumeiras funcionais” uma vez que, sob essa perspectiva, caberia a área de marketing um papel mais ativo na formulação das estratégias.

A orientação **societal**, por outro lado, sustentada por Kotler (2000) e Kotler e Armstrong (1999) conserva as premissas da orientação de marketing e vai mais além ao propor que as necessidades, desejos e os interesses dos clientes sejam mais eficientemente atendidos do que a concorrência de tal forma que sejam preservados ou melhorados o bem-estar dos consumidores e da sociedade. Na verdade, sob a orientação societal as empresas devem incluir considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing. Acreditamos que a preocupação societal deverá influenciar crescentemente a condução das empresas. Afinal, torna-se cada vez mais inadmissível comprar ou fazer negócios com organizações que prejudiquem deliberadamente e/ou mesmo por omissão seus clientes, parceiros e o meio ambiente. Aliás, um sinal visível dessa transformação foi recentemente dado pela operação brasileira da rede McDonald's ao trocar a maionese do sanduíche chamado de “DuPeru” por creme de queijo light. A iniciativa resultou numa economia de 30% de gordura em relação à versão original e na oferta de um produto bem mais saudável (Exame, 2003).

Churchil Jr. e Peter (2000) propõem uma orientação de **marketing voltado para o valor**. Trata-se de uma orientação que considera que, para se alcançar os objetivos organizacionais, deve-se desenvolver valor superior para os clientes. Ela consiste de alguns princípios que envolvem:

- a concentração nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente;
- na oferta de um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência;
- na proatividade a fim de mudar o ambiente para melhorar as chances de sucesso;
- na utilização de equipes interfuncionais quando elas puderem melhorar a eficiência e a eficácia das atividades de marketing;
- na melhoria contínua do planejamento e controle de marketing; e
- no impacto das atividades de marketing sobre os outros públicos (*stakeholders*) interessados na organização.

A orientação para valor é, a bem da verdade, uma versão atualizada da orientação para marketing, e como tal incorpora, aprofunda e aperfeiçoa muitas das premissas desta última. Já a **orientação ao mercado** é mais enfática em focalizar a atenção, como seu nome sugere, no mercado (isto é, os clientes e as forças que os afetam). Além disso, essa orientação é politicamente mais correta ao não atribuir ao departamento de marketing uma importância excessiva (Kohli e Jaworski, 1990).

Segundo Narver e Slater (1990), a orientação ao mercado destaca três componentes comportamentais, sem os quais, aliás, não se cria valor superior aos clientes: (1) orientação para o cliente, (2) orientação para os concorrentes e (3) coordenação interfuncional, bem como dois critérios de decisão, ou seja, foco no longo prazo e lucratividade. Kohli e Jaworski (1990, p. 6) asseveram que a orientação ao mercado gera e dissemina a inteligência de mercado relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes por toda a organização e, por extensão, requer responsabilidade de todos os departamentos. Em outras palavras, a orientação ao mercado reforça a orientação de marketing no que concerne à detecção das necessidades dos clientes e no engajamento e integração das outras áreas funcionais, e destaca, também, a importância do monitoramento das capacidades, habilidades e estratégias dos atuais e potenciais concorrentes. Nesse contexto, a responsabilidade de se desenvolver relações lucrativas e satisfatórias com os clientes passa a ser responsabilidade de todos. Além disso, toda e qualquer informação que possa levar a melhoria de performance deve ser compartilhada.

Narver e Slater (1990) ressaltam que a substancial orientação ao mercado deve ser a base para a estratégia de vantagem competitiva. Nesse sentido, Day (1997) - reportando-se aos resultados de um estudo em profundidade com 190 empresas referente ao modo como os administradores encaravam suas vantagens competitivas - comenta que, as com perfil orientado ao mercado, isto é, as que simultaneamente focavam tanto os clientes como os concorrentes, apresentavam um alto grau de estabilidade na direção de suas estratégias e um forte consenso dentro do quadro gerencial. Por outro lado, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) trazem à lume uma interessante distinção: a orientação ao mercado propriamente dita e a orientação voltada à **direção dos mercados** (*driving markets*).

Segundo os referidos autores, a primeira, embora já discutida amplamente, prega o aprendizado, entendimento e respostas às percepções e comportamentos dos *stakeholders* dentro de uma determinada estrutura de mercado. Mas a segunda implica na mudança da estrutura, composição e/ou o comportamento dos *players* num dado mercado. Em termos de mudança de composição significa uma empresa, por exemplo, de maneira proativa adquirir seus concorrentes ou por conseguir que novos *players* entrem numa indústria (distribuidores). No entanto, em

termos de estrutura, significa mudar o papel desempenhado por um ou mais *players*, por exemplo, um distribuidor conseguir montar, produzir e vender computadores. Por último, o comportamento de mercado envolve o comportamento de todos os *players* numa cadeia de valor de uma indústria. Concretamente, tudo isso implica em mudar as percepções do clientes em relação as ofertas de uma empresa em comparação com as dos seus concorrentes no que diz respeito aos atributos considerados como importantes pelos clientes. Assim, estabelecidas as diferenças, conclui-se que dirigir mercados é uma questão de grau mas não uma variável dicotômica. Uma empresa que desempenha uma orientação voltada à direção dos mercados exerce um poder e influências substanciais em todos os elos da cadeia de valor. De uma certa forma, todas as organizações buscam tal condição, mas poucas conseguem efetivamente alcançá-la.

Sheth, Sisodia e Sharma (2000) retomam a orientação de marketing sugerindo uma abordagem supostamente mais refinada, ou seja, a orientação voltada ao **marketing centrado no cliente** (customer-centric marketing). Mas, em nossa opinião, com pouca evolução conceitual. Segundo os autores, empresas que adotam tal orientação mais cedo e agressivamente que os seus concorrentes provavelmente desfrutarão de uma vantagem sustentável. O objetivo dessa abordagem é o de maximizar a eficiência e a eficácia no nível do cliente e, por conseguinte, a ênfase será na integração completa de todas as atividades que lidem com o mesmo. Ou, em outras palavras, promover o alinhamento de todas as atividades da empresa em torno das atividades de valor agregado dos clientes. Particularmente, entendemos que empresas que não assimilaram ainda tais premissas devem estar enfrentando sérios revezes, especialmente em setores com elevado nível de competição.

Uma outra abordagem teórica instigante é proposta por Hax e Wilde II (2001). Trata-se de um modelo composto de três opções estratégicas distintas a saber: (1) **sistema lock-in**, (2) **melhor produto** e (3) **solução total para o cliente**. Todas essas alternativas são permeadas por precisos movimentos implementados no sentido de se alcançar comprometimento – *bonding continuum*. Assim, a primeira opção concentra-se na competição calcada na economia do sistema a fim de obter-se um *lock-in* que atraia complementadores – como faz, por exemplo, a Microsoft por intermédio de um padrão proprietário cuja hegemonia é incontestável - através do provimento de oportunidades mutualmente benéficas que permitam melhor performance, amarre clientes e neutralize (*lock-out*) concorrentes. E entre as possibilidades vislumbradas de *lock-out* estão a criação de dificuldades de espaço nas prateleiras, o que impõe barreiras à distribuição; a capacidade de persuasão das marcas que pode levar os distribuidores a aquisição de um estoque considerável à custa dos produtos dos concorrentes; e, por último, as patentes que dá ao seu proprietário um poder substancial.

A segunda opção – melhor produto - trata da competição baseada na economia dos produtos, que atraem os clientes por diferentes razões, isto é, *design*, baixo custo ou diferenciação. Portanto, no *design* dominante os clientes se sentem atraídos por um produto que atende suas expectativas nesse particular. Entretanto, se o produto é posicionado numa categoria de custo baixo é porque os preços, em decorrência, despertam interesse. Finalmente, se a estratégia de posicionamento é focada na diferenciação é por causa das características (atributos) ou serviços que acompanham o produto além do preço, obviamente.

A terceira e última opção desenvolvida por Hax e Wilde II considera a solução total para o cliente por meio de relacionamentos. Embora a idéia de relacionamento não seja algo propriamente inovador, ela é atualizada. No modelo dos autores citados, a solução total é alcançada por meio de várias maneiras a ser explicitadas mais adiante. Por ora, se observarmos *in totum* a referida proposta constataremos que ela tem o mérito de contemplar vários elementos

críticos à sobrevivência de qualquer negócio. Além disso, ela também destaca a dimensão do relacionamento com os clientes - tema central desse artigo e cujas características e variações serão discutidas mais detalhadamente na próxima seção – e sugerir caminhos.

3. A NATUREZA DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Como a temática da relação com os clientes tem sido amplamente debatida pelos pesquisadores e profissionais da área de marketing, será principalmente na contribuição desse grupo que nos apoiaremos. Convém esclarecer inicialmente que o termo relacionamento de marketing é aplicado a um número razoável de diferentes atividades variando de programas de frequência a atividades de vendas direcionadas à construção de parcerias com clientes-chave business-to-business (B2C) (Weitz e Bradford, 1999). Assim sendo, Gummesson (1998, p. 243) assevera que:

“A ética e valores do marketing de relacionamento são diferentes da prática do marketing convencional. Embora um relacionamento entre um fornecedor e um cliente seja comercial, é um relacionamento que requer uma visão de longo prazo, respeito mútuo, uma estratégia de ganha-ganha e a aceitação do cliente como um parceiro e co-produtor de valor e não apenas um recipiente passivo dos produtos de um fornecedor [...].”

Dito isto, não há correntemente divergência em admitir como primordial o cultivo de relações com os clientes. Em decorrência, a ótica transacional cede espaço à relacional. Day (2000), a propósito, lembra que implícito em todo relacionamento de mercado está um processo de troca onde valor é dado e recebido. Quando tal processo é bem desenvolvido cria-se excelentes condições para que ocorra o fortalecimento das relações entre a empresa e os seus clientes. E como o cliente é, indiscutivelmente, o centro das estratégias de negócios bem-sucedidas (Hitt, Ireland e Hoskisso, 2002), as organizações têm se empenhado no estabelecimento de relações que maximizem resultados (valor) para os dois lados. É inegável que está havendo uma guinada na condução dos negócios onde o gerenciamento de produtos (e/ou serviços) está sendo substituído pelo gerenciamento de clientes. Kolter, Jain e Maesincee (2002) recordam que na era industrial, dados os elevados custos, tal proposição era praticamente inviável, mas com o avanço tecnológico esses relacionamentos podem ser construídos e preservados a um custo mais acessível.

Kotler, Jain e Maesincee (2002, p. 104) afirmam também que todas as empresas – e não há sólidos argumentos contrários – gostariam de desenvolver uma base sólida de bons clientes o que possibilitaria:

- que comprassem mais da empresa, mesmo que seus preços fossem relativamente mais altos do que os concorrentes;
- que agissem como verdadeiros apóstolos, recomendando a empresa seus produtos e serviços a conhecidos, amigos e familiares;
- que considerassem a empresa como padrão para a organização ou para a família;
- que experimentassem novas ofertas da empresa e a ajudassem a melhorá-las; e
- que recorressem ao suporte de serviços e a outros recursos da empresa.

Além disso, nesse quadro de hipercompetição ao qual já nos referimos, busca-se com avidez a retenção e fidelização dos clientes já que é mais econômico retê-los do que (re)conquistá-los. Na verdade, estimativas dão conta que custa cinco vezes mais caro atrair um novo cliente do que manter os atuais (ver Gultinan e Paul, 1994; Hooley, Saunders e Piercy, 2001). Portanto, é indubitavelmente mais lucrativo manter um bom relacionamento com os clientes que já prestigiam a empresa e, na medida do possível, aumentar os negócios com eles e

suas respectivas redes de contato do que atacar frontalmente o território dos concorrentes. Na verdade, muito provavelmente tal atitude seria prejudicial para todos os *players*.

Ainda sobre fidelidade/lealdade de clientes, é importante frisar que elas estão vinculadas à total satisfação das necessidades dos mesmos. As empresas precisam adquirir a capacidade de estar um passo à frente, inovando (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2002; e Buttle e Burton, 2002), antecipando-se na busca de soluções, na criação de valor e na impressão geral favorável à sua manutenção como fornecedor vis-à-vis seus competidores. Do contrário, o cliente será naturalmente tentado a experimentar novas alternativas de abastecimento e a vantagem do relacionamento poderá se esvaír.

Como maneira de se evitar tais riscos, vale a pena citar as recomendações de Peppers e Rogers (1997, p. 13) que sugerem o desenvolvimento de um relacionamento por eles denominado de aprendizado contínuo. Para os autores, tal opção cria a oportunidade de aumentar a retenção de clientes por tornar a lealdade mais conveniente a eles do que o contrário. Trata-se, enfim, de uma barreira à troca de fornecedores que em termos práticos envolve:

1. Descobrir o que o cliente quer, mediante interação e *feedback*.
2. Customização dos produtos e serviços da empresa de acordo com as necessidades daquele cliente.
3. Em decorrência da interação e *feedback* (ensino) dos clientes, a empresa estará mais apta e informada acerca das suas necessidades.
4. Para que o cliente possa, eventualmente, substituir o atual fornecedor, e obter o que já desfrutava, isto é, o mesmo nível de customização e *feedback*, ele certamente terá de ensinar o novo parceiro o que exigirá tempo e esforço.

Já Hax e Wilde II (2001, p. 80) advertem que “...as empresas não têm um grau profundo de entendimento dos clientes e do que é necessário para se estabelecer uma sólida estratégia de Solução Total para os Clientes. Isso requer análises da economia dos clientes, um entendimento do que dirige a lucratividade do cliente e a estrutura de relacionamento entre a empresa e os clientes que conduza a um laço inquebrantável [...]”. Para eles, a solução total para os clientes pode ocorrer por meio de três interessantes possibilidades – ou seja:

1. *Redefinindo a experiência do cliente*. Obtida através da alteração do relacionamento com os clientes desde a aquisição de um produto até o ciclo completo de propriedade.
2. *Amplitude horizontal*. Implica no fornecimento da mais completa gama de produtos e serviços em torno das necessidades dos clientes.
3. *Integração com os clientes*. Que pode ter a forma de terceirização ou facilitação das atividades igualmente executadas pelos clientes.

Por outro lado, cabe acrescentar nessa discussão o fator tecnológico que tem auxiliado de maneira consistente as empresas na manutenção e enriquecimento de seus relacionamentos. Aliás, para McKenna (2002), o marketing está se tornando uma tecnologia tendo-se em vista as ferramentas hoje disponibilizadas tais como: soluções que proporcionam integração e gestão de cadeia de suprimentos, CRM (Customer Relationship Management), logística, auto-atendimento com base ou não na Internet, sincronização e acesso de banco de dados e muitos outros softwares que permitem um diálogo direto entre empresa e consumidor. Empresas que atuam na área de business-to-consumer (B2C), por exemplo, normalmente lidam com grandes quantidades de dados, e os programas de CRM, por sua vez, permitem a captura, processamento, análise e distribuição desses dados, mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). Mais: o cliente passa a ser o centro do modelo de dados e como porta de entrada (Peppers e Rogers, 2000).

Cumpre informar que há autores como Plakoyiannaki e Tzokas (2002) que atribuem ao CRM um papel excepcional. Eles sugerem que a orientação ao mercado e as capacidades de aprendizado estão íntima e profundamente embutidas no sistema de CRM porque este produz a geração de *insights* e descobertas além de processos de medida de performance de valor dos clientes. Kendrick e Fletcher (2002), em contrapartida, alertam para virtuais perigos envolvendo o CRM. Para eles, e nós concordamos inteiramente, ao focar-se estritamente nos clientes atuais correr-se-á o risco de se ignorar oportunidades relacionadas a novos mercados. Eles alertam ainda que as fontes de lucros num ambiente de negócios futuro poderão ser substancialmente diferentes das atuais.

Tais suposições são cabíveis à medida que hábitos, tendências e preferências são alteradas da noite para o dia. Assim, em nossa opinião, uma organização que busque o alinhamento com os seus clientes não poderá também jamais deixar de olhar as ciclotimias do mercado, preferencialmente usando-as a seu benefício. O exemplo do McDonalds mencionado anteriormente - como demonstração de preocupação com a saúde do consumidor - e a recente tentativa da rede de “customização” do cardápio, com a campanha MacOferta, é uma prova insofismável do que estamos procurando retratar.

Mas afora a dimensão tecnológica inerente ao CRM, que implica, entre outras coisas, na integração de sistemas, também será indispensável para qualquer organização dispor de plena sinergia intra-organizacional a fim de que potenciais áreas de insatisfação dos clientes sejam neutralizadas. Afinal, partimos do pressuposto que o cliente ocupa uma posição central e a sua satisfação deve ser tarefa de todos na empresa. Nesse aspecto, Day (2000) afirma categoricamente que a orientação ao relacionamento impregna todas as crenças, valores e normas da empresa influenciando, por conseguinte, todas as interações antes, durante e depois da venda com os clientes. Ou seja, o cliente deve ser encarado como um autêntico patrimônio e como tal preservado por todos.

Por outro lado, em mercados B2B as relações entre ofertantes e compradores caminham sempre na busca da construção de parcerias que sejam vantajosas para ambas as partes. Em contextos assim, a figura do profissional de vendas normalmente assume um papel crucial na edificação e sustentação dos relacionamentos (parcerias) com os clientes. Na visão de Weitz e Bradford (1999), profissionais de vendas orientados ao estabelecimento de parcerias são criadores de valor. Na mesma linha, Slater e Olson (2001) consideram que a venda pessoal torna-se mais apropriada quando os clientes requerem mais informação em profundidade e em tempo real. Para esses autores, em situações de maior nível de despesas, complexidade ou produtos de alto risco, a venda pessoal pode ser necessária para o fechamento dos negócios.

Portanto, como mercados corporativos são geralmente mais complexos de se operar e fidelizar apenas por meios tecnológicos, o fator humano ainda pesa vigorosamente. Nesse contexto, o profissional de vendas ocupa uma posição-chave na gestão do relacionamento entre fornecedor e cliente. Afinal, os fluxos de informações passam necessariamente pela órbita desse profissional que tem a missão de cuidar para que as oportunidades sejam aproveitadas pelo lado do fornecedor, e que os sinais de insatisfação do cliente sejam rapidamente eliminados. E para melhor explicitar como as relações funcionam em mercados B2B, na seção seguinte descrevemos a experiência de uma organização prestadora de serviços gráficos, inserida no mercado promocional, com instalações nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

4. O CASO ORGANIZAÇÃO BETA

4.1. A metodologia empregada e algumas informações sobre a empresa e o setor

Como já comentamos, a literatura de administração não é pródiga sobre estratégias de relacionamento com os clientes, especialmente em mercados B2B. Assim sendo, buscaremos no presente tópico, e consoante os objetivos do trabalho, descrever a experiência da organização Beta (nome fictício). Em termos metodológicos optamos pelo estudo de caso tendo-se em vista a sua adequação aos estudos organizacionais e de administração. Uma das forças desse método, aliás, consiste na possibilidade de lidar-se com uma considerável variedade de evidências tais como: documentos, artefatos, entrevistas e observações (Yin, 1989; Neuman, 1997). Adicionalmente, segundo Yin (1989), o método tem um lugar distinto em pesquisa de avaliação e como tal pode-se beneficiar do modo descritivo através da perspectiva de ilustração de um caso, aliás, exata direção que aqui pretendemos empreender.

Visando dar consistência e robustez à investigação, a implementação do estudo de caso obedeceu as seguintes etapas:

1. Averiguação de documentos internos como catálogos, prospectos e até mesmo produtos.
2. Observação e análise do site da organização.
3. Entrevista com o diretor geral da empresa onde questões como a missão do negócio, estratégia geral, relacionamento com os clientes, políticas de marketing, mão-de-obra, qualidade, tecnologia, concorrentes, tendências do mercado, custos, entre outras, foram abordadas.
4. Entrevista com um executivo do departamento comercial onde assuntos como custos, qualidade, política de preços, relacionamento com os clientes, diferenciais da empresa, concorrência, entre outros, foram pontuados.
5. Entrevistas com 23 clientes e parceiros comerciais (agências de promoção e propaganda) onde foram coletadas opiniões e percepções sobre a Beta e outros ofertantes perfazendo cerca de 18 horas de gravações.
6. Análise de publicações e pesquisas sobre os fatores considerados relevantes no fornecimento de serviços gráficos.
7. Compilação e interpretação dos dados e informações coletadas junto as fontes acima citadas.

Posto isto, a organização Beta existe desde 1986 e hoje é considerada a maior gráfica de serigrafia de São Paulo e uma das mais destacadas do país nessa área. Convém esclarecer que esse é um sistema de impressão no qual um dado volume de tinta é aplicado por meio de um rolo – via de regra operado manualmente - numa tela transparente de seda (*silk screen*) posicionada sobre uma determinada superfície que pode ser constituída de papel, polietileno, vinilona, PVC, madeira, tecido, entre outras alternativas, onde pode-se imprimir um texto, desenho, fotografia ou qualquer outra imagem desejada. Ou seja, trata-se de um método em geral rudimentar, porém imprescindível à impressão em substratos (matérias-primas) mais espessas e que, por essa razão, não são comumente “rodados”, por exemplo, em sistemas mais modernos de off-set (totalmente automatizados) – embora isso seja tecnicamente possível em alguns casos.

A atuação da organização Beta - até pela experiência pregressa de seus sócios-proprietários - está totalmente vinculada ao setor promocional que utiliza intensivamente serviços baseados no sistema serigráfico. A empresa está apta a oferecer a impressão de adesivos, *banners*, *busdoors*, *taxidoors*, *buttons*, cartazes, *móviles*, crachás, *displays*,

estandartes de mesa, faixas, faixas de gôndola, *mouse pads*, *stoppers*, aplicações de tinta raspáveis, *vacuum forming*, *wobblers* e executar projetos especiais.

De um modo geral, o setor promocional - que, por sua vez, está inserido no macromercado de comunicação de marketing - vem passando por grandes dificuldades nos últimos anos. À reboque dos solavancos da economia brasileira, os investimentos nesse setor têm sido moderados. Há também uma clara tendência do cliente (anunciante) em diversificar as ações promocionais sempre visando o melhor mix. E como o “bolo” não tem praticamente crescido nos últimos anos, o que ocorre é uma luta encarniçada entre veículos de comunicação, empresas de feiras e eventos, gráficas e toda uma considerável gama de fornecedores na busca da maior fatia dos investimentos. Portanto, pelas razões expostas, evidencia-se a pesada competição que a Beta enfrenta, quer dos seus concorrentes diretos quer dos indiretos.

4.2. A direção estratégica do negócio

Falkenberg (1996) conjectura que talvez a mais importante vantagem comportamental de uma empresa é a sua habilidade em forjar uma série de recursos numa coerente, efetiva e eficiente estratégia. Hamel e Prahalad (1995), por seu turno, recomendam que para construir a liderança – posição em que se encontra a Beta – a empresa precisa ser capaz de reinventar seu setor, de regenerar as estratégias essenciais (*core strategies*). Ou, em outras palavras, a empresa precisa ter a capacidade de ficar diferente. À luz da tipologia de Porter (1986) e de Wright, Kroll e Parnell (2000), a Beta tem perseguido a diferenciação à medida que a empresa cria sempre algo inovador no contexto da indústria, e, por essa razão, seus clientes pagam um preço de mediano a alto por resultados diferenciados.

Além do mais, seja pela incorporação de avanços tecnológicos, seja pela qualidade dos serviços prestados, a empresa ao longo da sua existência conquistou o status de empresa diferenciada. Apesar dos sistemas de impressão serigráficos ainda serem, de uma certa forma, artesanais, a Beta sempre foi pioneira na adoção de tecnologias e sistemas que proporcionassem ganhos de produtividade e maior qualidade de impressão. Assim foi, por exemplo, com o emprego da tinta ultra violeta (UV) que reduziu substancialmente o tempo de secagem dos serviços; com a capacidade de imprimir 36 linhas/cm ou 90/linhas/polegada o que levou ao aumento substancial na resolução da imagem; com a utilização de essências em seus materiais, que pode, por conseguinte, conferir um aroma do produto à peça de promoção; e, mais recentemente, com o sistema de preparo de telas que abdica da necessidade do uso de fotólito.

Num setor onde predomina, conforme a classificação dos economistas, a competição perfeita dada a miríade de empresas que nele estão inseridas, a Beta tem sempre, digamos, forjado as tendências. Seus sócios seguem *pari passu* as novidades e desenvolvimentos do setor à medida que sempre comparecem as principais feiras internacionais da área. Como a organização é inovadora, os fornecedores lá acorrem sempre que existe algum lançamento e/ou aperfeiçoamento dos substratos ou equipamentos ligados aos processos fabris. Por último, a melhor mão-de-obra do setor está na sua folha de pagamentos o que lhe garante uma posição realmente privilegiada.

É preciso reconhecer que existem riscos ligados à estratégia de diferenciação adotada pela organização Beta. Porter (1986) aponta para a possibilidade de (1) o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada tornar-se muito acentuado dificultando a lealdade à marca; (2) a possibilidade dos compradores diminuir em relação aos fatores de diferenciação; e (3) e a aceleração da imitação que reduz, por sua vez, a diferenciação percebida. Obviamente, a empresa sob escrutínio não está imune aos citados riscos. Contudo,

Porter (1992) também recomenda que a sustentabilidade de uma estratégia genérica esteja relacionada à algumas barreiras que dificultem a sua imitação. Mas como as barreiras nunca são intransponíveis, ele sugere que as empresas ofertem um alvo móvel aos seus oponentes através de investimentos para melhorar continuamente a sua posição.

A prescrição de investimentos ininterruptos tem sido seguida à risca pela organização Beta. Mas Porter (2001) ainda pondera que ter uma estratégia é uma questão de disciplina. Para ele, isso significa perseguir um foco forte na lucratividade em vez de apenas no crescimento. Mais: a habilidade de definir uma proposição de valor único, bem como a disposição de encarar duros dilemas e escolher o que não fazer. Tal opção tem garantido a sobrevivência e a sustentabilidade do negócio da Beta, enquanto muitos dos seus concorrentes foram perdendo forças ou mesmo encerrando as atividades nos últimos anos.

4.3. Principais segmentos de mercado atendidos e suas características

Na faixa de mercado onde a Beta opera (B2B) existem basicamente quatro segmentos de mercado:

1. *Agências de promoção e propaganda.* São intermediários e como tal prestam serviços a empresas (end-users). Nessa condição, criam as peças promocionais e se incumbem da sua produção e entrega ao cliente. Dispõem normalmente – pelo menos as médias e grandes agências - de um técnico de produção gráfica encarregado de cuidar para que as peças requisitadas sejam produzidas exatamente de acordo com as especificações (*layout*) e prazos aprovados - sempre exíguos dadas as características das ações promocionais-publicitárias. Como se trata de um serviço de criação que habitualmente estimula alguém a consumir algo, a qualidade de execução tem que beirar à perfeição. A parceria entre agência e fornecedor tem de funcionar de forma precisa.
2. *Clientes heavy-users.* São empresas detentoras geralmente de grandes estruturas funcionais de marketing. Como empregam ações promocionais com frequência, encarregam-se elas mesmas de comprar seus serviços gráficos. Das agências podem solicitar: (1) apenas os serviços de criação, ou (2) acompanhamento dos serviços, ou, ainda, (3) a confecção do fotolito apenas e se necessário. Preferem contatar diretamente os fornecedores gráficos por razões de economia de custos ou mesmo por obediência a diretrizes internas. Empresas com essas características, normalmente, são sensíveis ao fator preço das ofertas, mas também o são com relação à qualidade. E sob essa condição nem sempre o fornecedor que oferece o menor preço vence a concorrência.
3. *Clientes light-users.* São empresas com estruturas mais enxutas de marketing e pequena verba promocional. Por isso mesmo, às vezes chegam até mesmo a “criar” suas peças, além de comprar diretamente dos fornecedores sem a intermediação das agências. São empresas extremamente sensíveis à preços, e, como tal, serviços com qualidade mediana as satisfazem.
4. *Usuários esporádicos.* São empresas que raramente usam serviços gráficos. Dispõem de exígua verba e comparam exaustivamente as condições das ofertas.

A organização Beta concentra-se prioritariamente nos dois primeiros segmentos, com ênfase especial ainda maior para agências de propaganda e promoção. Aliás, sobre esse segmento, recente pesquisa do jornal Meio & Mensagem¹ junto a 101 profissionais responsáveis pela produção gráfica de 70 agências de São Paulo e 31 do Rio de Janeiro traz interessantes conclusões. Não obstante tratar-se de uma avaliação específica de gráficas com sistema off-set, acreditamos que seus resultados são igualmente aplicáveis às gráficas de sistemas serigráficos.

Chegamos a essas conclusões baseados na semelhança operacional entre as empresas dos dois sistemas, no público servido (produtores gráficos) e na convergência das necessidades atendidas.

Portanto, foram considerados como critérios de escolha de uma gráfica: fornecimento da melhor qualidade de impressão (91%); trabalho com bons prazos (80%); oferta de melhores preços (77%); o fato de possuir equipamentos bons e atualizados (15%); ter bom atendimento (14%); apresentar bom relacionamento com o mercado publicitário (8%); e prestígio da gráfica (1%). Por outro lado, como qualidades que uma gráfica precisa ter, na opinião dos entrevistados foram declarados: melhor qualidade final de impressão (79%); rapidez e agilidade (74%); preço competitivo (59%); bom atendimento (27%); boas condições internas de trabalho (16%); equipamentos atualizados (15%); boa reputação da gráfica (9%); e qualidade de transporte (1%). Frisamos que a Beta assimilou e apresenta muitas das recomendações acima o que, certamente, a faz uma parceira confiável e respeitável dos profissionais de produção gráfica e dos clientes de um modo geral .

4.4. As estratégias de relacionamentos de uma empresa de serviços gráficos

A perspectiva relacional impregna fortemente as negociações entre a Beta e os seus principais segmentos de clientes (agências e clientes *heavy-users*). A Beta empenha-se muito em imprimir tal direção nos seus relacionamentos, e convenhamos que essa é a orientação ideal. Slater e Olson (2000), ademais, analisam que o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com clientes-chave tornou-se aceito como a fundação para a vantagem competitiva e oportunidade de identificação de atividades de alto valor para os clientes (Roper, 2003).

Para Day (2000), as estratégias de colaboração com clientes e vínculos com parceiros de canais – aliás, o que ocorre no caso sob análise – são especialmente desenhados para mercados B2B. Anderson e Narus (1991, p. 112) acrescentam que relacionamentos de trabalho com clientes corporativos constituem uma vantagem significativa de qualquer fornecedor. Com muita propriedade, os autores esclarecem que um fornecedor através de parcerias pode influenciar (maximizar) seus recursos limitados por meio de esforços conjuntos com os clientes, obter benefícios das idéias e experiências deles e acumular lucros elevados advindos dos serviços de valor agregado.

A disposição da Beta em sair do lugar-comum, aceitando os desafios de materializar peças (idéias) promocionais altamente complexas e criativas – muitas concorrem a prêmios nacionais e internacionais – é notória. Nesse sentido, a organização persegue com obstinação a “descomoditização” dos seus serviços. Mas ainda em termos de estratégia, e à luz da taxonomia de Hax e Wilde II (2001) – onde a possibilidade de diferenciação é igualmente prevista através do *melhor produto*, cujas nuances, já discutimos anteriormente -, a Beta também utiliza a *solução total para o cliente*. Nesta última, está consubstanciada a intenção da empresa em proporcionar aos clientes: (1) uma **experiência de relacionamento** estribada na parceria e confiança; e (2) no provimento de uma ampla gama de serviços gráficos – fruto da **amplitude horizontal** do seu portfólio.

Diferente de mercados B2C, nos B2B, em contrapartida, os contatos são feitos em grande parte com a equipe de vendas do fornecedor. Aliás, grupos de foco com 72 executivos de empresas fornecedoras e compradoras conduzidos por Bendapudi e Leone (2002) confirmaram a existência de forte relacionamento entre contatos-chave do fornecedor e clientes em relacionamentos B2B. Segundo os autores da pesquisa, os respondentes indicaram que os clientes valorizam o trabalho desses profissionais considerando que eles estão aptos a customizar

produtos, são competentes, inspiram um senso de segurança e encorajam amizade pessoal com os clientes.

Na organização Beta, a equipe de vendas implementa uma série de estratégias visando estreitar os liames com os parceiros e maximizar os negócios que envolvem essencialmente:

1. *Identificar novas oportunidades.* Como a rigor não se pretende uma abordagem simplesmente transaccional, nessa etapa busca-se conhecer as necessidades dos clientes, o grau de satisfação com os fornecedores atuais, tipos de peças e materiais usados, ações promocionais previstas e apresenta-se o portfólio da empresa. Com as agências o procedimento é o mesmo.
2. *Assuntar o nível de satisfação do cliente.* Seja com os produtores gráficos ou com os clientes (*end-users*) a idéia é medir o nível de satisfação com os serviços executados pela Beta. O maior número de pessoas possíveis é convidada a dar seu parecer para que haja uma radiografia geral do fornecimento e eventuais falhas possam ser detectadas.
3. *Desenvolvimento de novas opções.* A equipe está sempre desenvolvendo e apresentando novas alternativas de matérias-primas (novas soluções) para produtores gráficos e diretores de arte a fim de que as criações sejam cada vez mais diferenciadas.
4. *Ofertas customizadas.* Pretende-se com isso adequar as soluções à disponibilidade de verba dos clientes.
5. *Equipe de suporte.* Para elaboração de orçamento ou qualquer outro tipo de apoio requerido pelo cliente na ausência do contato oficial designado àquela conta.
6. *Soluções tailor-made.* Execução de projetos rigorosamente de acordo com as especificações do cliente. Em projetos de alta complexidade é desenvolvido um protótipo a fim de que a agência de promoção ou o cliente se sintam mais seguros com relação à aprovação.
7. *Estreito contato com produtores gráficos.* Dada as peculiaridades desse mercado, estreitar o relacionamento com esse público é vital para a obtenção de trabalhos e para a manutenção da lealdade. Assim, o relacionamento extra-profissional é altamente incentivado, entre outras coisas.
8. *Cobertura das cotações.* Em situações em que o *end-user* recorre à agência (intermediário) e a Beta simultaneamente para confecção de um trabalho, os valores são preservados mesmo sob pena de se perder o serviço. A empresa defende e mantém a parceria com seu principal canal, isto é, as agências que são a base do seu negócio. Agir de outra forma poderia significar romper um “acordo comercial” que poderia ser altamente danosa para a saúde da empresa.
9. *Transparência nas relações.* A empresa acredita firmemente que o poder da transparência e o espírito de parceria criam laços quase inquebrantáveis entre ela e seus clientes e agências de propaganda e promoção. Na prática significa que a Beta sacrifica pedidos de serviços cuja prazo de entrega ou projeto não possam ser adequadamente atendidos. Tal disposição transmite segurança aos parceiros e dá credibilidade à empresa.

Conforme Kotler (2000, p. 658): “As empresas reconhecem que a equipe de vendas será cada vez mais chave para conquistar e manter clientes.” Especificamente no setor de serviços gráficos promocionais, não temos dúvidas que uma equipe de vendas motivada e apoiada exerce um papel fundamental na geração de novos negócios e na condução personalizada de relacionamento com os clientes.

5. CONCLUSÕES

Viana, Cunha Jr. e Slongob (2000) asseveram que relacionamentos B2B colaborativos de longo prazo representam uma fonte de vantagem competitiva e um modo de reagir e lidar com as incertezas externas. No caso da organização Beta todos os esforços – pelo que pudemos observar – são feitos no sentido de se preservar a parceria com os clientes e agências de propaganda e promoção e, ao mesmo tempo, neutralizar eventuais incertezas externas. A investigação revelou ser bem nítida a sua orientação para o mercado. Afinal, a empresa acompanha sistematicamente os passos da concorrência, monitora as preferências e o nível de satisfação dos clientes e preserva as margens de lucro acima da média. Detectamos também a implementação de uma estratégia híbrida de negócio à medida que vários aspectos são pontuados, tais como: elementos diferenciadores de *melhor produto* (serviço) e de *solução total para os clientes* - desdobrada na oferta de experiências de relacionamento de parceria e confiança e na amplitude horizontal de seu portfólio.

Cabe ressaltar que a empresa tem construído sua trajetória escorada nos pilares da qualidade e no cumprimento dos prazos de entrega. Pode-se argumentar que ter qualidade e cumprir prazos não são mais do que obrigação seja em que ramo de negócios for. Entretanto, quando olhamos mais detidamente esses pontos observamos, de um modo geral, que ainda estamos muito longe sequer de patamares razoáveis na maioria dos setores empresariais. No mercado onde a Beta atua, tais práticas não são muito diferentes. Mesmo assim, a empresa vem sustentando a imagem de fornecedor respeitável. Por intermédio de nove ações básicas, a empresa tem conseguido solidificar e robustecer seu relacionamento com os clientes e demais parceiros.

Como tratamos de um setor *sui generis* como é o promocional, seria interessante que estudos futuros, especialmente os devotados aos mercados B2B, investigassem as estratégias de relacionamentos adotadas. A comparação das práticas utilizadas nesse campo entre vários setores de negócios permitiria conhecer melhor a natureza das iniciativas tomadas e serviriam, ao mesmo tempo, de referencial aos estudiosos da matéria e aos profissionais incumbidos de implementar os relacionamentos com os clientes.

6. NOTAS

- (1) –OS melhores da indústria gráfica. *Meio & Mensagem Especial*, 25 de novembro de 2.002, p. 4-9.

7. REFERÊNCIAS BIOGRÁFICAS

- ANDERSON, James C. e NARUS, James A. Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 95-113, Spring 1991;
- BENDAPUDI, Neeli e LEONE, Robert P. Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 2, p. 83-101, April 2002;
- BUTTLE, Francis e BURTON, Jamie. Does service failure influence customer loyalty? *Journal of Consumer Behavior*, v. 1, n. 3, p. 217-227, 2002;
- CHURCHIL JR., Gilbert A. e PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2000;
- DAY, George S. Maintining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. In: DAY, George S., REIBSTEIN, David J. e

- GUNTHER, Robert E. *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1997;
- _____. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000;
- EXAME. O regime do McDonald's. *Exame*. São Paulo: Editora Abril, edição n. 787, p. 14, 12/mar/2003;
- FALKENBERG, Andreas W. Marketing and the wealth of firms. *Journal of Macromarketing*, v. 16, n. 1, p. 4-24, Spring 1996;
- GUILTINAN, Joseph P. e PAUL, Gordon W. *Marketing Management Strategies and Program*. 5th edition. New York: McGraw-Hill, Inc. 1994;
- GUMMESSON, Evert. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 26, n. 3, p. 242-249, 1998;
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995;
- HATCH, Mary J. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997;
- HAX, Arnaldo C. e WILDE II, Dean. L. *The Delta Project*. New York: Palgrave, 2001;
- HITT, Michael A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002;
- HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A. e PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2^a ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001;
- JAWORSKI, Bernard, KOHLI, Ajay K. e SAHAY, Arvind. Market-driven versus driving markets. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 45-54, 2000;
- KENDRICK, Terry e FLETCHER, Keith. Addressing customer myopia: strategic interactive marketing planning in a volatile business environment. *Journal of Database Marketing*, v. 9, n. 3, p. 207-218, March 2002;
- KOHLI, Ajay K. e JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, April 1990,
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000;
- _____. Prefácio. In: IACOBUCCI, Dawn (Org.). *Os desafios do marketing*. São Paulo: Futura, 2001;
- _____. e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7^a edição. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999;
- _____, JAIN, Dipak C. e MAESINCEE, Suvit. *Marketing em ação: uma abordagem para lucrar, crescer e reinventar*. Rio de Janeiro: Campus, 2002;
- MCKENNA, Regis. *Acesso total: o novo conceito de marketing de atendimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2002;
- NARVER, John C. e SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, October 1990;
- NEUMAN, W. Laurence. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 3rd edition. Boston: Allyn & Bacon, 1997;
- PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. *Empresa 1:1: instrumentos para competir na era da interatividade*. Rio de Janeiro: Campus, 1997;
- _____. e _____. *CRM Series marketing 1 to 1. Um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management*. São Paulo, [s.n.], 2000;
- PLAKOYIANNAKI, Emmanuella e TZOKAS, Nikolaos. Customer relationship management: a capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*, v. 9, n. 3, p. 228-237, March 2002;

- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986;
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992;
- _____. Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 3, p. 63-78, March 2001;
- ROPER, Kenneth S. A strategic cornerstone: defining and measuring customer value. *Journal of Construction Accounting and Taxation*, v. 13, n. 1, p. 24-30, January/February 2003;
- SAWHNEY, Mohanbir e KOTLER, Philip. O marketing na era da democracia da informação. In: IACOBUCCI, Dawn (Org.). *Os desafios do marketing*. São Paulo: Futura, 2001;
- SHETH, Jagdish N., SISODIA, Rajendra S. e SHARMA, Arun. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 55-66, 2000;
- SLATER, Stanley F. e OLSON, Eric M. Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 8, p. 813-829, 2000;
- _____. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 11, p. 1055-1067, 2001;
- VIANA, Debora A., CUNHA JR., Marcus V. M. e SLONGOB, Luiz A. Stable business relationships in unstable economic environments: does relationship marketing exist? In: *ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000;
- WEITZ, Barton A. e BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999;
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J. e PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000;
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Califórnia: Sage Publications, 1989.