

Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil

Relationship marketing: a case study in civil construction



*Aline Nadalin Velter¹
Clandia Maffini Gomes²
Daniel Arenhardt³
Jordana Marques Kneipp⁴
Luciana Flores Battistella⁵
Márcia Zampieri Grohmann⁶*

Resumo

O marketing de relacionamento apresenta-se como um importante instrumento para a obtenção de satisfação dos consumidores e dos parceiros na cadeia de valor. Este trabalho teve como objetivo identificar a construção de relacionamentos entre uma empresa fornecedora de argamassa industrializada e os seus principais clientes. O estudo caracteriza-se como descritivo, de natureza qualitativa e utiliza como delineamento o estudo de caso. O universo do estudo corresponde aos principais clientes de uma empresa fornecedora de argamassa industrializada localizada na cidade de Caçapava do Sul (RS). O instrumento utilizado para a coleta de dados junto à empresa fornecedora e aos principais clientes foi baseado no roteiro desenvolvido por Toni (2004), a partir da escala de Wilson e Vlosky (1997) e da tradução reversa da escala elaborada por Viana (1999). A partir da análise das respostas da empresa e dos principais clientes e tendo em vista os seis construtos propostos por Wilson e Vlosky (1997), observa-se que a empresa fornecedora possui um relacionamento bastante sólido e promissor junto aos seus principais clientes. A construção desse relacionamento ocorre principalmente em relação à troca de informações, à confiança e ao comprometimento. Assim, constatou-se que a empresa fornecedora analisada consegue construir e manter um bom relacionamento com seus principais clientes, o que confirma o conceito de marketing de relacionamento como um processo de criação de valor, de cooperação, de comprometimento e de confiança entre os parceiros.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Construção Civil. Fornecedores. Principais Clientes.

Abstract

The relationship marketing is presented as an important tool for achieving the consumers and their partners' satisfaction in the value chain. The aim of this study is to identify rapport built between a mortar supplier and its main customers. This study is characterized as descriptive and has a qualitative nature and the case study method was used. The total study population was limited to the main customers of a supplier of industrialized mortar in the town of Caçapava do Sul - RS. The data collection with the supplier and the main customers was based on the script developed by Toni (2004) based on the scale of Vlosky & Wilson (1997) and on the reverse translation of the scale developed by Viana (1999). From the analysis of the company and its main customers responses and in view of the six constructs proposed by Wilson & Vlosky (1997), it was noticed that the supplier has a very strong and promising relationship with its main customers. This relationship between the main customers and the supplier company is built on information exchange, trust and commitment. Thus, it was found that the company supplier being analyzed can build and maintain a good relationship with its main customers, which confirms the concept of Relationship Marketing as a process of value creation, cooperation, commitment and trust amidst partners.

Keywords: Relationship Marketing. Building. Suppliers. Main Customers.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: aline.velter@gmail.com.

² Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo. Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas. E-mail: clandia@smail.ufsm.br.

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: d_arenhardt@yahoo.com.br.

⁴ Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: jordanakneipp@yahoo.com.br.

⁵ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: luttibattistella@gmail.com.

⁶ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: marciazcg@gmail.com.

A busca por relacionamentos sólidos e duradouros diante de um ambiente empresarial competitivo consiste em uma forte tendência, devido à aceleração e abertura dos mercados, às novas tecnologias, às exigências dos *stakeholders* e à concorrência cada vez mais acirrada.

No momento atual, as organizações começam a retomar conceitos praticados em épocas passadas, nas quais o volume de negócios era substancialmente menor, os limites espaciais eram fronteiras intransponíveis e a variável tempo não se apresentava tão acelerada (PARVATIYAR; SHETH, 2000).

A fim de que as organizações obtenham maior vantagem nas condições de competitividade da atualidade, a satisfação dos consumidores e dos parceiros na cadeia de valor, por meio do marketing de relacionamento, apresenta-se como um importante instrumento para a retenção e a fidelização não somente de consumidores finais, mas de clientes intermediários (NICKELS; WOOD, 1999; CRESCITELLI; IKEDA, 2006).

Este estudo teve como objetivo identificar a construção de relacionamentos entre uma empresa fornecedora de argamassa industrializada e os seus principais clientes. Optou-se por esse segmento tendo em vista a sua relevância econômica, uma vez que, segundo a Fundacentro (2009), o ramo da construção civil no Brasil responde por 11,9% do PIB e 7,6 milhões de trabalhadores empregados. Diante da representatividade e do crescimento desse setor, pesquisar e descrever as variáveis representativas das suas práticas de marketing de relacionamento torna este estudo relevante para a prática gerencial das empresas do segmento e da região e se mostra importante na medida em que busca um nicho de estudo.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente, serão abordadas as principais teorias que sustentam o estudo. Após, seguem o método utilizado e a análise e discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

1 O Marketing de Relacionamento

O desenvolvimento de relacionamentos com os clientes possui antecedentes históricos que remontam à era pré-industrial, na interação entre os produtores agrícolas e seus consumidores, e também por parte dos artesãos, que muitas vezes desenvolviam produtos personalizados para cada cliente. As primeiras contribuições teóricas relativas à cooperação e interdependência entre os atores de marketing foram realizadas por McGarry no início da década de 1950 e, posteriormente, por Adler, nos anos 1960, abordando a existência de relacionamentos simbióticos entre empresas, além dos tradicionais relacionamentos com os intermediários (SHETH; PARVATIYAR, 1995; PARVATIYAR; SHETH, 2000).

No entanto, a atenção dos teóricos aumentou a partir de meados da década de 1980 devido ao relacionamento entre vendedores e compradores em decorrência do sucesso das empresas japonesas nos mercados internacionais e em resposta às mudanças no comportamento do consumidor ocidental. Os desenvolvimentos teóricos seguintes acompanharam e estimularam as preocupações das empresas quanto à melhoria das relações com os clientes, em busca de maior competitividade, e, em meados da década de 1990, consolida-se o reconhecimento do estudo sobre marketing de relacionamento com publicação de edições especiais de revistas científicas de marketing sobre o tema (ROCHA; LUCE, 2006).

O termo *marketing de relacionamento* surgiu simultaneamente no *business-to-business* e no marketing de serviços. Leonard Berry, um estudioso da Escola Nórdica, usou o termo em um *paper* em uma conferência em 1983, exclusivamente para serviços. Bárbara Bund Jackson também utilizou o termo em seu projeto sobre *business-to-business*, como o oposto de marketing de transação, no começo dos anos de 1980, publicado em um livro inovador e em um artigo da *Harvard Business Review*, ambos em 1985 (GUMMESON, 2005).

As definições de marketing de relacionamento partem de uma abordagem que enfatiza somente as relações entre comprador e vendedor para uma visão mais ampla, que considera todos os relacionamentos com os parceiros da cadeia de valor que possam influenciar na satisfação dos clientes, isto é, relacionamentos com fornecedores, concorrentes, funcionários e clientes (BERRY, 1995; EVANS; LASKIN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; GRÖNROOS, 1994; PARVATIYAR; SHETH, 2000).

Segundo Berry (1995), o marketing de relacionamento consiste na atração, manutenção e, no caso de organizações multisserviços, no aumento dos relacionamentos com os clientes. Para Evans e Laskin (1994), marketing de relacionamento é o processo pelo qual a empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais de modo que vendedor e comprador busquem um conjunto específico de objetivos comuns. Para Morgan e Hunt (1994), a visão do marketing de relacionamento é mais ampla e deve abranger todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas. Grönroos (1994) descreve o marketing de relacionamento baseado em trocas mutuamente benéficas e a partir do cumprimento de promessas por ambas as partes em uma série de interações, enquanto perdurar o relacionamento. Parvatiyar e Sheth (2000) definem o marketing de relacionamento como um processo contínuo de envolvimento em atividades e programas cooperativos e colaborativos com clientes imediatos e finais para criar ou aumentar o valor econômico mútuo a um custo reduzido.

Dessa forma, percebe-se que existem inúmeras variações nas definições e na abordagem de marketing de relacionamento. Alguns conceitos consideram apenas o relacionamento entre cliente e fornecedor; outros ampliam a visão e incluem os demais atores da cadeia de valor, porém o marketing de relacionamento sempre possui como premissa a criação de valor para as partes envolvidas.

Dentro desse contexto, o marketing de relacionamento tem se tornado cada vez mais relevante, com as empresas buscando uma orientação de lon-

go prazo. As relações se estabelecem sob uma gama de aspectos nem sempre tangíveis, como interesses e convicções comuns, aspectos corporativos, níveis de serviços, grau de colaboração, buscando uma relação do tipo “ganha-ganha”, na qual os parceiros se beneficiam (GROFF, 2001).

Corroborando com essa temática, Gummesson (2002) procura inserir o marketing de relacionamento no contexto da Nova Economia, que, segundo a sua visão, envolve diversos fenômenos, tais como a sociedade em rede, o foco nos serviços, o novo papel do cliente, as tecnologias da informação, a globalização, a desregulamentação dos sistemas financeiros e o surgimento dos blocos econômicos. O autor cria a expressão *marketing de relacionamento total*, baseado em relacionamentos, redes e interações, e incorporado na gestão total das redes de vendas da organização, do mercado e da sociedade. Assim, para Gummesson (2002), o marketing de relacionamento total engloba relações com fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes, autoridades públicas, meios de comunicação e outras entidades da sociedade que exercem influência sobre o comportamento do mercado.

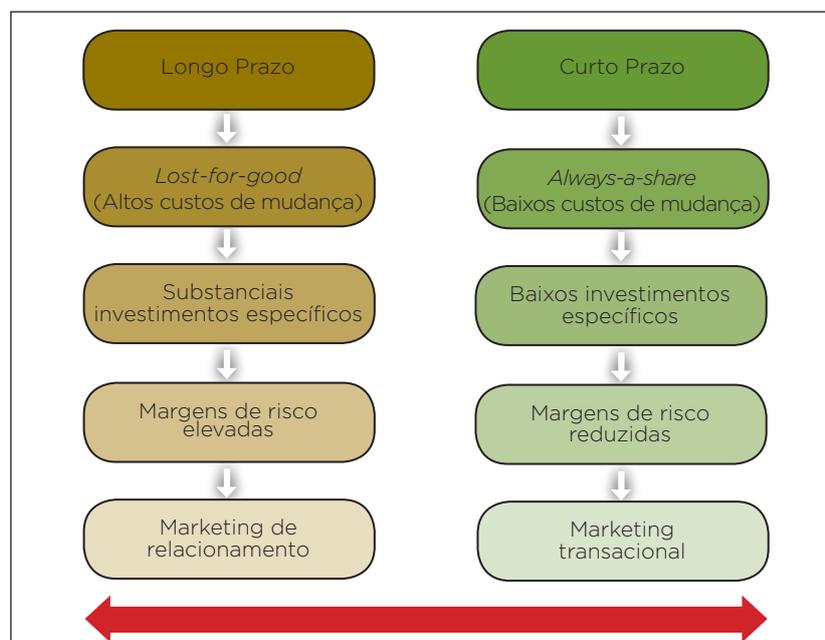
O marketing de relacionamento se insere no contexto da Nova Economia, que envolve diversos fenômenos, como a sociedade em rede, o foco nos serviços, o novo papel do cliente, as tecnologias da informação, a globalização, a desregulamentação dos sistemas financeiros e o surgimento dos blocos econômicos.

De modo geral, os estudos sobre marketing de relacionamento podem ser classificados em duas subáreas: (a) o relacionamento entre organizações e clientes individuais; e (b) o relacionamento entre duas ou mais organizações, incluídos nesse último o relacionamento entre membros de canais de distribuição e o relacionamento entre empresas no marketing *business-to-business* (ROCHA; LUCE, 2006).

As trocas estabelecidas em qualquer tipo de relacionamento, seja entre organizações e clientes individuais ou somente entre organizações, podem ser classificadas em trocas discretas e trocas relacionais. As trocas discretas são caracterizadas por uma transação puramente econômica, produzindo a permuta de dinheiro por uma mercadoria ou serviço, sem qualquer tipo de elemento relacional entre as partes. As trocas relacionais, ao contrário, vão além da simples compra de um produto, são influenciadas pelas trocas passadas e influenciam as trocas futuras, originam trocas mais pessoais e complexas, satisfação não só econômica e também comprometimento (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

As relações ainda podem ser classificadas como de longo ou de curto prazo. Jackson (1985) apresenta dois modelos de compra distintos, visualizados por meio de um *continuum*, apresentado na FIG. 1. Em um extremo, a posição denominada *always-a-share* (baixos custos de mudança) refere-se às transações efetuadas no curto prazo, nas quais, geralmente, não há envolvimento das partes, o exercício do poder torna-se atenuado e o comportamento oportunista ganha espaço, além de a comunicação ser limitada à transação específica. No outro extremo do *continuum*, a posição *lost-for-good* (altos custos de mudança) ilustra as relações de longo prazo, que transcendem a simples troca, havendo contínuas interações entre as partes, as quais possuem maior predisposição a estabelecer relações de longo prazo, com vínculos mais sólidos e duradouros. Os altos custos de mudança dificultam o abandono da relação, e elementos como interdependência e ganhos mútuos, advindos da parceria de longo prazo, comunicação intensa e confiança entre as partes tornam-se fundamentais.

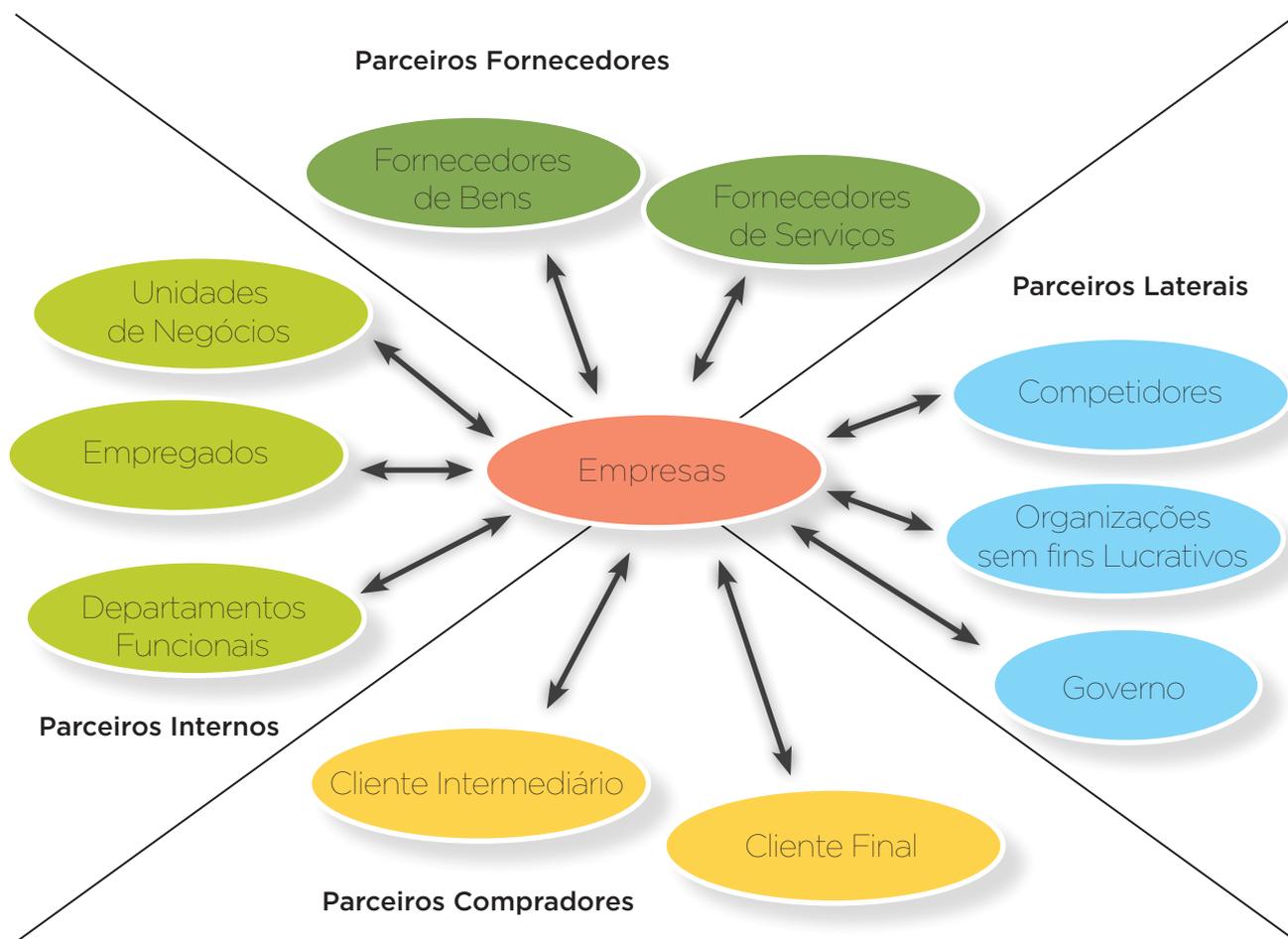
FIGURA 1 – *Continuum* do comportamento relacional entre organizações



FONTE: Jackson (1985)

Para Morgan e Hunt (1994), entender o marketing de relacionamento requer diferenciar uma transação discreta de uma troca relacional. Para tanto, propõem dez tipos de trocas relacionais, envolvendo: 1) parceria entre fornecedores e produtores; 2) trocas relacionais com prestadores de serviços; 3) alianças estratégicas entre firmas e seus concorrentes; 4) alianças entre firmas e organizações não lucrativas; 5) parcerias para pesquisa e desenvolvimento entre firmas e o governo; 6) trocas de longo prazo entre firmas e clientes finais; 7) trocas relacionais entre firmas e seus intermediários; 8) trocas com departamentos funcionais; 9) trocas entre firmas e seus empregados; e 10) trocas internas, ocorridas entre a firma e suas unidades de negócio ou divisões. A FIG. 2 demonstra a proposta de Morgan e Hunt (1994).

FIGURA 2 — Trocas relacionais em marketing de relacionamento



FONTE: Morgan e Hunt (1994)

Assim, percebe-se que são inúmeras as tentativas a fim de classificar os relacionamentos, estabelecendo características que sejam comuns a cada tipo de troca relacional. Algumas teorias que auxiliam na análise de relacionamentos entre clientes e fornecedores serão apresentadas no próximo tópico.

1.1 Abordagens de Relacionamentos entre Clientes e Fornecedores

Muitas teorias, geralmente advindas de outras disciplinas, têm sido adaptadas e aplicadas ao estudo dos relacionamentos entre compradores e vendedores, sendo que o marketing de relacionamento representa a confluência de várias tradições de pesquisa (CANNON, 1992 apud PEREIRA; LUCE, 2009; SPEKMAN; CARRAWAY, 2006). Assim, de acordo com Pereira e Luce (2009), as variáveis relacionais têm sido definidas a partir de ampla variedade de domínios teóricos, tais como: Teoria dos Custos de Transação, Teoria de Contrato Relacional, Teoria da Dependência de Recursos, Teoria de Redes, Paradigma Político-Econômico e Administração Transcultural (no caso de relacionamentos internacionais).

A seguir, serão apresentadas as teorias que possuem relevância para este estudo, bem como suas principais características.

- Teoria dos Custos de Transação (TCT): consiste na combinação de economia institucional e análises legal e organizacional. Explica os motivos para a existência de diferentes formas de organizar as transações no mercado, as quais levam a diferentes formas de governança pela empresa, explorando-se, assim, a troca econômica como um problema de estabelecimento de relações de contrato eficientes (HEIDE; JOHN, 1992 apud PEREIRA; LUCE, 2009).
- Teoria de Troca Relacional: caracteriza-se como descritiva, foca as características

A abordagem de redes vem se destacando, uma vez que a associação entre parceiros da cadeia de valor representa uma forma concreta para sobrevivência e desenvolvimento empresarial para muitas organizações, que encontram estratégias para solucionar problemas estruturais e conjunturais, buscando vantagens em ações coletivas.

situacionais e de processo que variam entre formas de troca relacionais e discretas (CANNON, 1992 apud PEREIRA; LUCE, 2009). A forma discreta aproxima-se do conceito de mercado da Teoria dos Custos de Transação, abordando os benefícios econômicos e o comportamento dos atores orientados para o curto prazo. A forma relacional, ao contrário, observa a troca como fenômeno orientado por fatores que extrapolam a visão estritamente econômica. Assim, evidencia-se a existência de normas sociais como diretrizes de ação para os atores envolvidos (PEREIRA; LUCE, 2009).

- Teoria de Troca Social: de acordo com Pereira e Luce (2009), essa teoria considera que, além das condições econômicas estabelecidas, as normas sociais desenvolvidas pelas partes influenciam o relacionamento. Isso denota que o ponto focal para facilitar e manter as trocas relacionais são os fatores sociais e psicológicos dos

atores individuais. Assim, tais fatores não devem ser negligenciados na análise do comportamento dos atores envolvidos em uma relação, bem como as expectativas dos indivíduos ou organizações, quanto aos resultados da outra parte em jogo.

- Teoria da Dependência de Recursos e Paradigma Político-Econômico: essa teoria, segundo Pereira e Luce (2009), fundamenta o argumento de que as organizações possuem graus variados de dependência em entidades externas, particularmente para os recursos que elas requerem para operar.
- Abordagem de Redes: os relacionamentos são formados entre várias unidades corporativas, organizações independentes e empreendedores, que necessitam de vínculos de alto nível de qualidade com parceiros e clientes, caracterizados por confiança, comprometimento, interdependência e satisfação (PEREIRA; LUCE, 2009).

Atualmente, a abordagem de redes vem se destacando, uma vez que a associação entre parceiros da cadeia de valor representa uma forma concreta para sobrevivência e desenvolvimento empresarial para muitas organizações, que encontram nessas relações de parceria estratégias para solucionar problemas estruturais e conjunturais, buscando vantagens em ações coletivas. Para desenvolvimento deste estudo, será considerada a abordagem de redes, a fim de identificar a construção de relacionamentos entre os atores analisados.

A partir deste aporte teórico para o entendimento do marketing de relacionamento, convém apresentar fatores relevantes para a sua identificação.

1.2 Fatores de Identificação do Marketing de Relacionamento

O conceito de marketing de relacionamento tem sido validado pela comunidade científica por meio de diversos construtos/dimensões que

indicam maior ou menor orientação empresarial para manutenção de trocas relacionais, os quais constituem indicadores latentes de marketing de relacionamento e são, por sua vez, mensurados a partir de escalas que contêm variáveis que podem ser diretamente observadas (FONTENOT et al., 1998; VIANA, 1999).

Nesse sentido, Wilson e Vlosky (1997), baseados em detalhada revisão bibliográfica sobre os atributos de marketing de relacionamento e em dados da indústria madeireira e seus derivados dos EUA, propuseram um modelo que, por meio de avaliações quantitativas, estabelece o grau de relacionamento entre comprador e fornecedor, sendo desenvolvido a partir de um conjunto de seis variáveis latentes, mensuradas a partir de 30 itens, numa escala de concordância de cinco pontos, originalmente em língua inglesa. As variáveis analisadas são: dependência, nível de comparação de alternativas, investimentos específicos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento.

Os autores verificaram que os construtos desenvolvidos eram consistentes com a literatura, e a análise dos resultados indicou que quanto mais intensos os atributos, maior o nível de relacionamento estabelecido entre os parceiros. Esse modelo apresentou bons índices de consistência interna, tornando-se um construto válido e aplicável para mensurar o relacionamento entre firmas parceiras (MEURER, 2007). No Brasil, essa mesma escala foi aplicada inicialmente por Viana (1999) no setor metal mecânico gaúcho, sendo realizada a tradução da escala pelo método de tradução reversa. A partir daí, esse modelo vem sendo utilizado por muitos autores nos mais diversos segmentos econômicos.

Toni (2004) desenvolveu um roteiro para diagnóstico do relacionamento dos produtores de vinho com uma vinícola, composto por um conjunto de 28 questões adaptadas e desenvolvido a partir da escala de Wilson e Vlosky (1997) e da tradução reversa da escala elaborada por Viana (1999). Esse roteiro será utilizado como base para analisar o relacionamento neste estudo.

2 Método de Estudo

Este estudo caracteriza-se como descritivo e adotou a abordagem qualitativa. De acordo com Richardson (1999), geralmente, as investigações de natureza qualitativa possuem como objeto situações complexas ou estritamente particulares, como é o caso da construção de relacionamentos entre as empresas a serem analisadas.

Utilizou-se como delineamento o estudo de caso, que para Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e múltiplas fontes de evidência são utilizadas. A preferência por esse método deve-se ao fato de ser o mais adequado ao problema de pesquisa que envolve estudos organizacionais e gerenciais, possibilitando uma análise aprofundada levando-se em conta o contexto.

O universo do estudo foi delimitado aos principais clientes de uma empresa fornecedora de argamassa industrializada localizada no Rio Grande do Sul, denominada, para fins do estudo, como Alpha. A Alpha atua no ramo do agronegócio e construção civil e oferece os seguintes produtos: argamassa, cal, calcário, rejunte. A seleção da amostra dos entrevistados foi intencional e por conveniência, adotando critérios de disponibilidade de fornecimento das informações, acessibilidade e disponibilidade de tempo dos executivos.

2.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado para coleta de dados junto à empresa fornecedora e aos principais clientes, apresentado no Anexo A, foi desenvolvido a partir da adaptação do roteiro utilizado por Toni (2004) para diagnóstico do relacionamento dos produtores de vinho com uma vinícola, composto por um conjunto de 28 questões.

O presente estudo procurou analisar tanto a visão da empresa fornecedora como a dos principais clientes, para que se pudesse obter melhor análise dos dados. A FIG. 3 apresenta o modelo conceitual para desenvolvimento do estudo.

FIGURA 3 – Modelo conceitual do estudo



FONTE: Adaptado de Toni (2004)

Nesse sentido, para avaliar como a empresa fornecedora se relaciona com os principais clientes, adaptaram-se as questões para que os clientes fossem o foco, o que constituiu a primeira etapa da pesquisa. A segunda etapa analisa como os principais clientes se relacionam com a empresa fornecedora Alpha.

2.2 Coleta e Análise dos Dados

Os dados foram coletados no mês de janeiro de 2010. Para a coleta de dados na empresa Alpha, foi realizada uma entrevista semiestruturada com um dos diretores da empresa, a qual foi gravada e, posteriormente, transcrita. Optou-se por direcionar a análise do relacionamento com os principais clientes de um único produto da empresa: a argamassa industrializada.

Na realização da entrevista com a empresa fornecedora, solicitou-se o fornecimento dos cinco principais clientes do produto argamassa que se relacionam com a empresa em um período superior a cinco anos. Os clientes foram contatados a fim

de solicitar a participação na pesquisa, apenas um não atendeu à solicitação. Dessa forma, os principais clientes participantes da pesquisa serão caracterizados a seguir:

- Cliente A: construtora fundada em 1995, localizada na cidade de Santa Maria (RS), empresa de pequeno porte.
- Cliente B: empresa de engenharia e empreendimentos imobiliários, atua no ramo da construção civil, fundada em 15 de abril de 1980, estabelecida no município de São Leopoldo (RS), caracteriza-se como de médio porte.
- Cliente C: empresa fundada em 7 de julho de 1986, localizada na cidade de Novo Hamburgo (RS), possui como foco principal a incorporação e a construção de edifícios residenciais e comerciais de alto padrão, caracteriza-se como de médio porte.
- Cliente D: construtora fundada em 27 de novembro de 1981, localizada na cidade de Porto Alegre (RS), atua no ramo da construção civil, caracteriza-se como de porte médio.

Na coleta de dados com os principais clientes, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. As entrevistas com os clientes A e B foram realizadas pessoalmente, as quais foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Os clientes C e D responderam ao roteiro de entrevista por *e-mail*.

Para análise dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, que, segundo as proposições de Bardin (2002), trata-se do desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, baseando-se na inferência ou dedução, mas que, simultaneamente, respeita critérios específicos propiciadores de dados em frequência, em estruturas temáticas, entre outros. Dessa forma, a partir das questões definidas *a priori* serão analisadas as entrevistas, buscando a sua melhor compreensão.

3 Análise e Discussão dos Resultados

Neste tópico será apresentada inicialmente a visão do fornecedor Alpha, a partir de entrevista realizada com um dos diretores da empresa. A seguir, expõe-se a visão dos principais clientes entrevistados. Por fim, serão discutidos os resultados.

3.1 Visão do Fornecedor Alpha Referente ao Relacionamento com os Principais Clientes de Argamassa Industrializada

O resumo das principais evidências no que se refere à visão do fornecedor Alpha acerca do relacionamento com os principais clientes de argamassa industrializada é apresentado no QUADRO 1.

Questões	Evidências – Diretor da Empresa Alpha
Dependência do cliente	
1. Os principais clientes sentem-se dependentes da empresa?	“No ramo da argamassa industrializada, existe essa dependência, porque quando o cliente começa uma obra, deve existir uma confiabilidade muito grande, devido à garantia que tem que se dar para qualquer problema.”
2. A empresa é estrategicamente importante para os principais clientes?	“A argamassa industrializada está na mão de grandes grupos, e estrategicamente somos uma empresa menor, que está realmente fazendo o que o cliente quer em termos de produto.”
3. Seria difícil para os principais clientes obter as vendas e os lucros sem a empresa?	“Não, porque existem alternativas.”
4. Seria difícil para os principais clientes substituir os produtos gerados pela empresa?	“Difícilmente esses principais clientes vão trocar de empresa, em função do serviço que estamos fazendo, nós procuramos diferenciar bastante e acrescentar outras coisas que o mercado não fazia.”
5. A empresa acredita que tem uma parceria equilibrada com os principais clientes?	“Sim, com certeza.”
Nível de comparação com clientes/fornecedores alternativos	
6. Há muitos clientes alternativos para os produtos que a empresa vende aos principais clientes?	“Tem nichos, nós nos especializamos muito no consumidor direto, nós fomos direto nas construtoras.”
7. O melhor substituto para os principais clientes teria o mesmo valor para a empresa?	“Esse é o nicho que a empresa poderia atingir e dificilmente substituiria.”
8. Comparado com outros clientes, o relacionamento da empresa com os principais clientes é melhor?	“Existe um trabalho muito técnico, pois tem que haver um acompanhamento constante [...]. Assim, em muitos produtos que desenvolvemos, vimos a necessidade <i>in loco</i> , nós questionávamos por que o cliente estava fazendo aquele produto diferenciado, e trouxemos e industrializamos esse produto.”
9. Há muitos clientes alternativos que têm o mesmo valor para a empresa?	“Sempre o cliente para nós é muito importante.”
Investimentos no relacionamento	
10. Seria um transtorno para as operações da empresa encerrar o relacionamento comercial com esses clientes?	“A dependência é grande, mas nós procuramos focar em três segmentos para não ter a dependência de nenhum.”
11. O investimento que a empresa tem feito para implementar uma parceria com os principais clientes é significativo?	“É muito significativo, montamos uma estrutura grande e significativa em termos de recursos.”
12. O custo total de mudança para clientes alternativos seria muito grande?	“Se esse segmento das construtoras, porventura desenvolvesse produtos alternativos, [...] nós teríamos como migrar para outro segmento, mas seria uma revolução, nós estaríamos atentos para todas as mudanças.”
13. Os mecanismos que a empresa estabelece para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com estes clientes?	“Sim, é bastante difícil, tendo em vista que o trabalho desenvolvido é muito bom. A empresa acreditou nesse mercado e se especializou, e muito com o <i>feedback</i> direto dos clientes.”

Questões	Evidências – Diretor da Empresa Alpha
Troca de informações	
14. Como é a comunicação com os principais clientes?	“[...] existem contatos periódicos com a visita dos vendedores, existe o contato por <i>e-mail</i> , no <i>site</i> temos um canal.”
15. A empresa troca muitas informações com os principais clientes?	“Nós estamos permanentemente em contato com os clientes, e esse segmento requer isso.”
16. A empresa compartilha mais informações com os principais clientes do que com outros clientes?	“Sim, porque esses principais clientes são o principal mercado nosso [...]”
Confiança	
17. A empresa se preocupa com os interesses dos principais clientes?	“[...] Esse foi um dos motivos que nos fez crescer, foi uma das vantagens de termos acompanhado e escutado muito, o primeiro cliente que levantou isso foi na Europa e viu esse sistema, ele trouxe [...] e conseguimos realizar.”
18. Os negócios com os principais clientes não precisam ser supervisionados detalhadamente?	“Requer uma atenção muito especial, nesse ramo requer.”
19. A empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe dos principais clientes?	“Sim, temos.”
20. A empresa entrega produtos a esses clientes sem conferir a precisão das quantidades?	“A empresa investiu muito em automação e também em conferência desses dados [...]”
21. Esses clientes têm merecido a confiança da empresa?	“Nossa inadimplência é praticamente zero, é um mercado em que existe muita seriedade”.
Comprometimento	
22. A empresa espera que o relacionamento com esses clientes continue por longo tempo?	“A empresa não trabalha com curto prazo, está sempre atenta, [...] buscando novas tecnologias, sempre atenta ao que está acontecendo, mas sempre buscando relacionamentos a longo tempo [...]”
23. A empresa espera que o relacionamento com esses clientes se fortifique ao longo do tempo?	“Sim, com certeza.”
24. A empresa espera aumentar as vendas junto a esses clientes no futuro?	“É isso que a empresa está fazendo para esses clientes, está reservando a capacidade de produção que ainda resta da fábrica.”
25. A empresa dispõe de um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com esses clientes?	“[...] Tem feito bastante, atualmente ampliou um Centro de Distribuição em Porto Alegre, adquiriu mais caminhões para entrega e dobrou a área, tudo isso para atender melhor, na hora certa. [...] A empresa automatizou [...]”
26. A empresa tem se empenhado muito no relacionamento com estes clientes?	“Muito.”
27. A empresa está comprometida com os principais clientes?	“Sim, é um comprometimento muito grande.”
28. O relacionamento comercial com os principais clientes poderia ser descrito como sendo uma parceria?	“Nesse segmento existe a palavra parceria, [...] é um comprometimento muito grande, [...] vendemos o produto, mas se dá um problema, [...] eles chamam a nós [...]”.

FONTE: Dados da pesquisa (2010)

Evidenciou-se na visão do diretor que os principais clientes no ramo de argamassa industrializada se sentem dependentes da empresa Alpha. O diretor considera que a empresa é muito importante estrategicamente para os principais clientes. Por outro lado, acredita que não seria difícil para os principais clientes obter as vendas e os lucros sem a empresa Alpha, porque existem alternativas. Contudo, devido ao sistema oferecido pela empresa e por todo o serviço prestado, seria difícil para os principais clientes substituir os produtos da Alpha. Assim, o diretor entende que a empresa Alpha possui uma parceria equilibrada com os principais clientes.

Quando analisou o nível de comparação com clientes alternativos, o diretor explica que para esse segmento existem nichos, e a Alpha se especializou nas grandes construtoras, enquanto muitas empresas comercializam para a rede varejista. No tocante ao relacionamento da empresa com os principais clientes comparado aos demais, o diretor acredita que a Alpha se especializou bastante em atender às necessidades e particularidades de cada um. Quando questionado acerca da existência de clientes alternativos com o mesmo valor para a empresa, o diretor afirma que o cliente é sempre muito importante para a Alpha.

Avaliando os investimentos que o fornecedor Alpha tem feito no que se refere ao relacionamento com os principais clientes, o diretor coloca que nessa área a dependência é grande, porém a empresa atua em três segmentos, para não haver a dependência de nenhum. Afirma também que o investimento que a empresa tem feito para implementar uma parceria com os principais clientes é muito significativo. Porém, o custo total de mudança para clientes alternativos não seria muito grande. Os mecanismos que a Alpha estabelece para o relacionamento comercial com os principais clientes tornam bastante difícil que estes encerrem o relacionamento com a empresa.

Analisando a troca de informações do fornecedor Alpha com os principais clientes, o diretor explica que a comunicação é feita pessoalmente por meio dos vendedores, por *e-mail* e pelo *site*. Salaria que a empresa está

permanentemente em contato com os clientes e que a Alpha compartilha mais informações com os principais clientes do que com os demais.

Ao avaliar a confiança existente no relacionamento com os principais clientes, o diretor acredita que a empresa se preocupa com os interesses dos clientes. Ressalta que os negócios com os principais clientes requerem atenção especial e a empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe. Enfatiza que conferir a precisão das quantidades na entrega dos produtos é uma questão de honra. E, ainda, destaca que esses principais clientes têm merecido a confiança da Alpha.

A empresa Alpha espera que o relacionamento com os principais clientes continue por longo tempo e se fortifique com o passar dos anos. Também pretende aumentar as vendas junto aos principais clientes no futuro e acredita que tem disposto considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com esses clientes. O diretor afirma que a Alpha está comprometida e tem se empenhado muito no relacionamento com os principais clientes, que pode ser descrito como uma parceria.

Tais fatos demonstram que a empresa se empenha bastante para construir um relacionamento sólido com os principais clientes de argamassa industrializada, buscando relacionamentos de longo prazo, oferecendo um serviço diferenciado, produtos de qualidade, estando sempre atenta às necessidades dos clientes. No próximo tópico, será exposta a visão dos principais clientes entrevistados referente ao relacionamento com a empresa Alpha.

3.2 Visão dos Principais Clientes sobre o Relacionamento com a Empresa Fornecedora Alpha

A partir das entrevistas com os principais clientes, foram extraídas as evidências apresentadas a seguir, considerando as seis dimensões da escala de Wilson e Vlosky (1997).

3.2.1 Dependência do fornecedor

O QUADRO 2 resume as principais evidências no que se refere à visão dos principais clientes de argamassa industrializada na dimensão dependência do fornecedor.

QUADRO 2 – Visão dos principais clientes no que se refere à dependência do fornecedor

Clientes	Evidências
Dependência do fornecedor	
1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor?	
Cliente A	“Não.”
Cliente B	“[...] temos uma relação de fornecimento, mas não dependemos. O que estabelece a relação é a capacidade que esse fornecedor tem de nos atender, a qualidade. Ele está atento sempre aos problemas decorrentes desse fornecimento, isso faz com que nos vinculemos a ele, não necessariamente somos dependentes, podemos deixar de comprar dele e passar a comprar de outro fornecedor que tenha as mesmas características.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Não, pois existem similares.”
2. Este fornecedor é estrategicamente importante para a empresa?	
Cliente A	“O produto deles, o sistema de entrega e o relacionamento são muito bons.”
Cliente B	“Com certeza, porque eles possuem produtos que atendem e têm uma variedade de produtos bons também.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Sim, pois nos entrega o produto dentro do prazo e nos locais das obras.”
3. Seria difícil para a empresa gerar vendas e lucros sem esse fornecedor?	
Cliente A	“Não.”
Cliente B	“Não.”
Cliente C	“Não.”
Cliente D	“Não.”
4. Seria difícil para a empresa substituir os produtos fornecidos por esse fornecedor?	
Cliente A	“Não seria difícil. O produto deles é bom e a parceria é legal, mas se eles deixassem de existir nós não iríamos deixar de continuar com nossos negócios.”
Cliente B	“Há vários fornecedores, eu acho que não teríamos problemas.”
Cliente C	“Não.”
Cliente D	“Não.”
5. A empresa acredita que tem uma parceria equilibrada com esse fornecedor?	
Cliente A	“Acredita.”
Cliente B	“Uma coisa neles é extremamente importante, a preocupação com o cliente. Estão atentos à nossa necessidade e em busca sempre de uma melhoria, isso faz com tenhamos essa relação boa, isso é o diferencial deles.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Acreditamos que sim”.

FONTE: Dados da pesquisa (2010)

Analisando a dependência dos principais clientes em relação ao fornecedor Alpha, evidenciou-se que em sua maioria os entrevistados não se sentem dependentes da empresa. Apenas o cliente C afirmou ser dependente do fornecedor Alpha. Todos os principais clientes avaliaram o fornecedor Alpha como estrategicamente importante. Também não seria difícil gerar vendas e lucros sem o fornecedor Alpha ou substituir os produtos fornecidos pela empresa. Todos os clientes acreditam que possuem uma parceria equilibrada com o fornecedor Alpha.

Assim, constata-se que a maior parte dos clientes não se sente dependente da empresa Alpha,

porém ela é estrategicamente importante, devido aos produtos e serviços oferecidos.

3.2.2 Nível de comparação com fornecedores alternativos

O QUADRO 3 resume as principais evidências no que se refere à visão dos principais clientes de argamassa industrializada na dimensão nível de comparação com fornecedores alternativos.

QUADRO 3 – Visão dos principais clientes no que se refere ao nível de comparação com fornecedores alternativos

Cientes	Evidências
Nível de comparação com fornecedores alternativos	
1. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que a empresa compra desse fornecedor?	
Cliente A	“Muitos, não.”
Cliente B	“Sim, mas não com o mesmo nível.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Sim.”
2. O melhor fornecedor substituto teria o mesmo valor para a empresa?	
Cliente A	“Não, para nós o melhor fornecedor é o fornecedor Alpha.”
Cliente B	“Teria dificuldade de trocar, porque temos uma relação muito forte. Mas acho que existem outras empresas no mercado que atendem.”
Cliente C	“Sim, teria o mesmo valor.”
Cliente D	“Depende, pois compro exclusivamente desse fornecedor.”
3. Comparado com outros fornecedores, o relacionamento da empresa com esse fornecedor é melhor?	
Cliente A	“É uma das melhores.”
Cliente B	“Não, a gente tem vários fornecedores com o mesmo perfil.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Atualmente acreditamos que sim.”
4. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa?	
Cliente A	“Alguns existem, mas não teriam o mesmo valor, porque a Alpha tem a questão do relacionamento, que é muito boa.”
Cliente B	“Sim.”
Cliente C	“Não.”
Cliente D	“Não diria muitos, pois tem que se avaliar a qualidade, prazo de pagamentos e prazo de entrega.”

FONTE: Dados da pesquisa (2010)

Quando os principais clientes comparam o fornecedor Alpha com fornecedores alternativos, a maioria afirma que existem muitos fornecedores alternativos para os produtos que a empresa Alpha oferece. E quando questionados se o melhor fornecedor substituto teria o mesmo valor, a maioria dos clientes acredita que encontraria dificuldades em encontrar um fornecedor com o mesmo valor.

A maioria dos entrevistados afirma que o relacionamento que mantém com a empresa Alpha é melhor do que com outros fornecedores, apenas o cliente B coloca que possui vários fornecedores com o mesmo perfil.

Quando questionados sobre a existência de clientes alternativos com o mesmo valor que

atribuem à empresa Alpha, os clientes A e B afirmam que até existem, mas não com o mesmo valor, e os clientes C e D asseveram que não existem muitos.

Assim, constata-se que, embora existam fornecedores alternativos no mercado, a empresa Alpha possui um valor considerável para a maioria dos entrevistados.

3.2.3 Investimentos no relacionamento

O QUADRO 4 resume as principais evidências no que se refere à visão dos principais clientes de argamassa industrializada na dimensão investimentos no relacionamento.

QUADRO 4 – Visão dos principais clientes no que se refere aos investimentos no relacionamento

Clientes	Evidências
Investimentos no relacionamento	
1. Seria um transtorno para as operações da empresa encerrar o relacionamento comercial com esse fornecedor?	
Cliente A	“Não, mas não gostaríamos.”
Cliente B	“Não.”
Cliente C	“Não.”
Cliente D	“Com obras em andamento sim, iniciando, não.”
2. O investimento que esse fornecedor tem feito para implementar uma parceria é significativo?	
Cliente A	“Sim.”
Cliente B	“Mas é claro que sim.”
Cliente C	“Não.”
Cliente D	“Diria que sim.”
3. O custo total de mudança para outro fornecedor seria muito grande?	
Cliente A	“Não teria custo.”
Cliente B	“Não.”
Cliente C	“Não.”
Cliente D	“Considerando obras em andamento e com orçamento de custo feito em valores utilizados por esse fornecedor, complicaria.”
4. Os mecanismos que o fornecedor estabelece para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com ele?	
Cliente A	“Não gostaríamos, mas se ocorrer buscaremos alternativas.”
Cliente B	“Sim, pela parceria estabelecida.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Não acredito.”

FONTE: Dados da pesquisa (2010)

Avaliando os investimentos que a empresa Alpha tem feito no relacionamento, a maior parte dos clientes entrevistados diz que não seria um transtorno encerrar o relacionamento comercial com o fornecedor Alpha. Os clientes A, B e D concordam que o investimento que o fornecedor Alpha tem feito para implementar uma parceria é significativo, e apenas o fornecedor C diz não ser significativo. Quando avaliam se o custo total de mudança para outro fornecedor seria muito grande, os clientes A, B e C consideram que não. O cliente D coloca que deveria ser levado em conta se há obras em andamento.

Avaliando se os mecanismos que o fornecedor Alpha estabelece para o relacionamento comercial tornariam difícil encerrá-lo, os clientes B e C avaliam que sim. Já o cliente A enfatiza que teria que encontrar alternativas caso o relacionamento

seja finalizado. E o cliente D acredita que os mecanismos estabelecidos não tornam difícil encerrar o relacionamento.

Dessa forma, essa dimensão deve servir de alerta para o fornecedor Alpha, já que as opiniões divergiram bastante, e para a maioria dos principais clientes não seria um transtorno encerrar o relacionamento comercial com a empresa e o custo total de mudança não seria muito grande.

3.2.4 Troca de informações

O QUADRO 5 resume as principais evidências no que se refere à visão dos principais clientes de argamassa industrializada na dimensão troca de informações.

QUADRO 5 – Visão dos principais clientes no que se refere à troca de informações

Clientes	Evidências
Troca de informações	
1. Como é a comunicação com esse fornecedor?	
Cliente A	“É muito boa.”
Cliente B	“Por meio de reuniões, telefone, <i>e-mail</i> .”
Cliente C	“Boa.”
Cliente D	“Ótima.”
2. A empresa troca muitas informações com esse fornecedor?	
Cliente A	“Troca.”
Cliente B	“Sim.”
Cliente C	“Não, somente o indispensável.”
Cliente D	“Sim.”
3. A empresa compartilha mais informações com esse fornecedor do que com outros?	
Cliente A	“Trocamos bastante.”
Cliente B	“É lógico, pela relação.”
Cliente C	“Não.”
Cliente D	“Não, pois a empresa mantém um padrão.”

FONTE: Dados da pesquisa (2010)

Analisando a troca de informações com o fornecedor Alpha, no que se refere à comunicação com a empresa, o cliente A avalia como muito boa, o cliente B diz que ocorre por meio de reuniões comerciais, por telefone, *e-mail*, o cliente C analisa como boa, e o D, como ótima.

A maioria dos principais clientes diz que troca muitas informações com o fornecedor Alpha, apenas o cliente C diz que não. Quando avaliam se o compartilhamento de informações com esse fornecedor é maior que com os demais, o cliente A afirma que troca muitas informações com o fornecedor Alpha, o cliente B diz que ocorre essa

troca em virtude da relação mantida, os clientes D e E asseveram que a troca de informações não é maior com a empresa Alpha.

Assim, constata-se que a troca de informações é avaliada como eficiente pela maioria dos principais clientes.

3.2.5 Confiança

O QUADRO 6 resume as principais evidências no que se refere à visão dos principais clientes de argamassa industrializada na dimensão confiança.

QUADRO 6 – Visão dos principais clientes no que se refere à confiança

Clientes	Evidências
Confiança	
1. A empresa sente que esse fornecedor se preocupa com seus interesses?	
Cliente A	“Sim.”
Cliente B	“Sim.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Sim, existe a preocupação.”
2. Os negócios com esse fornecedor não precisam ser supervisionados detalhadamente?	
Cliente A	“Não precisam.”
Cliente B	“Não precisam, eles estão preocupados em atender bem o cliente.”
Cliente C	“Não precisam.”
Cliente D	“Pela parceria eu diria que não.”
3. A empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe desse fornecedor?	
Cliente A	“Sim.”
Cliente B	“Sim.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Atualmente, sim.”
4. A empresa aceitaria produtos desse fornecedor sem conferir a precisão das quantidades?	
Cliente A	“Sim, confiamos que o saco de 40 kg tem 40 kg.”
Cliente B	“Não. Isso é uma coisa natural que tem que ser feita.”
Cliente C	“Não. Indiferentemente do fornecedor.”
Cliente D	“Sim, mas como é norma, conferimos.”
5. Esse fornecedor tem merecido a confiança da empresa?	
Cliente A	“Sim.”
Cliente B	“Sim.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Sim.”

FONTE: Dados da pesquisa (2010)

Quando analisam o nível de confiança que mantêm com o fornecedor Alpha, todos os clientes sentem que essa empresa se preocupa com seus interesses. Afirmam que, pela parceria estabelecida, os negócios com a Alpha não precisam ser supervisionados detalhadamente e todos dizem possuir plena confiança na veracidade das informações que recebem desse fornecedor.

Quando questionados se aceitariam produtos desse fornecedor sem conferir a precisão das quantidades, a maioria dos clientes, por norma da empresa, diz que realiza a conferência. Por fim, todos os clientes afirmam que o fornecedor Alpha tem merecido a sua confiança.

Dessa maneira, percebe-se que o nível de confiança estabelecido é bastante elevado, uma vez que todos os clientes sentem que a empresa Alpha se preocupa com seus interesses.

3.2.6 Comprometimento

O QUADRO 7 resume as principais evidências no que se refere à visão dos principais clientes de argamassa industrializada na dimensão comprometimento.

QUADRO 7 – Visão dos principais clientes no que se refere ao comprometimento

continua

Clientes	Evidências
Comprometimento	
1. A empresa espera que o relacionamento com esse fornecedor continue por longo tempo?	
Cliente A	“Claro.”
Cliente B	“Claro, tem o maior interesse.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Esperamos que sim, o produto é bom.”
2. A empresa espera que o relacionamento com esse fornecedor se fortifique ao longo do tempo?	
Cliente A	“Sim.”
Cliente B	“Sim.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Depende muito do que o mercado vier a oferecer.”
3. A empresa espera aumentar as compras junto a esse fornecedor no futuro?	
Cliente A	“Sim, se aumentarem as obras.”
Cliente B	“Com certeza.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Depende do mercado.”
4. A empresa está disposta a despende um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor?	
Cliente A	“Sim.”
Cliente B	“Também, por tudo que nós já falamos.”
Cliente C	“Não. Esperamos que o fornecedor faça esses esforços e investimentos.”
Cliente D	“Na atual circunstância, sim.”

Clientes	Evidências
Comprometimento	
5. A empresa tem se empenhado muito no relacionamento com esse fornecedor?	
Cliente A	“Eu acho que normal.”
Cliente B	“Sim.”
Cliente C	“Não.”
Cliente D	“Dado o bom relacionamento que temos, não precisamos nos empenhar tanto.”
6. A empresa está comprometida com esse fornecedor?	
Cliente A	“Sim.”
Cliente B	“Sim.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Não existe o comprometimento, existe sim o bom relacionamento.”
7. O relacionamento comercial com esse fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria?	
Cliente A	“Sim, eles têm um produto que nos satisfaz, a entrega deles é boa, o atendimento deles é bom.”
Cliente B	“[...] Existe uma satisfação com esse fornecedor, pelo que vem apresentando. Temos fornecedores com um relacionamento mais estreito, especificamente esse é um parceiro nosso.”
Cliente C	“Sim.”
Cliente D	“Sim, certamente é uma parceria.”

FONTE: Dados da pesquisa (2010)

Ao analisar o comprometimento existente no relacionamento com o fornecedor Alpha, todos os clientes esperam que esse relacionamento continue por longo do tempo. A maioria espera que o relacionamento se fortifique ao longo do tempo, apenas o cliente D avalia que a fortificação da relação depende muito do mercado.

Os clientes A, B e C esperam aumentar as compras com esse fornecedor no futuro. E o cliente D é mais cauteloso, dizendo que a questão depende do mercado.

Quando questionados se disporem de um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a empresa Alpha, os clientes A, B e D afirmam que sim, apenas o cliente C salienta que não, pois espera que o fornecedor faça esses esforços e investimentos. Apenas o cliente B acredita que há empenho no

relacionamento por parte do fornecedor Alpha. A maioria dos clientes afirma estar comprometida com o fornecedor Alpha, com exceção do cliente D, que diz que existe apenas o bom relacionamento.

Por fim, ao avaliar se o relacionamento comercial com o fornecedor Alpha poderia ser descrito como uma parceria, todos os clientes afirmaram que sim. Então, constata-se que existe comprometimento no relacionamento entre os principais clientes e a empresa Alpha, uma vez que todos avaliam o relacionamento como uma parceria.

A partir da análise das respostas da empresa e dos principais clientes e tendo em vista os seis construtos propostos por Wilson e Vlosky (1997), pode-se constatar que, com relação ao construto dependência, a empresa acredita que os principais clientes se sentem dependentes dela, porém apenas um cliente afirma isso. O fornecedor também

acredita que seria difícil para os principais clientes substituir os produtos gerados pela empresa em virtude do sistema desenvolvido, porém todos os clientes demonstram que não seria, mas eles todos os clientes concordam que a empresa fornecedora Alpha é estrategicamente importante e acreditam ter uma parceria equilibrada, o que vai ao encontro da visão da empresa.

Quanto à comparação com clientes alternativos, a empresa Alpha enfatiza que esse foi o nicho de mercado em que optou por trabalhar e que todos os clientes são muito importantes; se, porventura, precisasse migrar para outro segmento de mercado, isso seria possível, mas seria uma grande revolução. Quando os clientes comparam o fornecedor Alpha com fornecedores alternativos, demonstram que existem fornecedores alternativos para os produtos oferecidos pela empresa Alpha, porém não teriam o mesmo valor em decorrência do nível de serviço oferecido pelo fornecedor Alpha. Destaca-se também que todos os clientes avaliaram que mantêm um dos melhores relacionamentos com a empresa Alpha, se comparado com os demais fornecedores.

Em relação ao construto investimento no relacionamento, a empresa fornecedora Alpha demonstra que possui uma dependência grande desses principais clientes, mas optou por atuar em três segmentos, a fim de garantir melhores condições de sobrevivência. Considera que tem feito um investimento significativo para implementar uma parceria com esses clientes e que os mecanismos desenvolvidos contribuem para que seja mais difícil encerrar o relacionamento estabelecido, tendo em vista o nível de especialização da empresa e a atenção para as necessidades dos clientes. A maioria dos clientes entrevistados confirma a visão da empresa, de que o investimento que esse fornecedor tem feito para implementar uma parceria é significativo, e também considera que os mecanismos desenvolvidos pelo fornecedor tornam difícil encerrar o relacionamento.

A empresa fornecedora Alpha acredita que troca muitas informações com os principais clientes e que está permanentemente em contato

com eles. A maioria dos clientes entrevistados também avalia como positiva a troca de informações com a empresa.

Todos os entrevistados avaliam que o fornecedor Alpha tem merecido a sua confiança e se preocupa com os seus interesses, eles confiam plenamente nas informações recebidas do fornecedor. Isso corrobora o colocado pelo diretor da empresa Alpha, que afirma que a preocupação com o interesse dos clientes foi um dos fatores-chave para o sucesso da empresa.

Quanto ao comprometimento, a maioria dos clientes espera que o relacionamento continue e se fortifique ao longo do tempo, também espera aumentar as compras junto ao fornecedor caso o mercado permita, e também possui disposição para investir no fortalecimento desse relacionamento. Todos veem o relacionamento com o fornecedor Alpha como uma parceria, destacando a preocupação deste em atender e satisfazer às necessidades do cliente. Quando a empresa fornecedora Alpha avalia esse construto, confirma que está bastante comprometida com os principais clientes. Essa visão de ambos os atores confirma a ideia de Groff (2001), ou seja, de que o marketing de relacionamento tem ocupado posição cada vez mais relevante, com as empresas buscando uma orientação de longo prazo. As relações se estabelecem sob uma gama de aspectos, como interesses e convicções comuns, aspectos corporativos, níveis de serviços inclusos no fornecimento, grau de colaboração, de forma que o objetivo é buscar uma relação do tipo “ganha-ganha”, na qual ambos os parceiros se beneficiam.

Considerações Finais

Diante do ambiente complexo e instável da atualidade, as organizações têm buscado estar à frente de seus concorrentes. Para isso, estabelecer relações de parceria com seus clientes, fornecedores e demais atores da cadeia de valor, por meio de um relacionamento sólido e de longo

prazo, apresenta-se como um fator promissor e diferencial no mundo dos negócios.

Este trabalho, que procurou identificar a construção de relacionamentos entre uma empresa fornecedora de argamassa industrializada e seus principais clientes, constatou que o fornecedor analisado consegue construir e manter um bom relacionamento com seus principais clientes. Tendo em vista os seis construtos propostos por Wilson e Vlosky (1997), pode-se constatar que, com relação ao construto dependência, todos os clientes concordam que a empresa fornecedora Alpha é estrategicamente importante e acreditam ter uma parceria equilibrada com ela, o que corrobora com a visão da empresa.

Os clientes demonstram que existem fornecedores alternativos para os produtos oferecidos pela empresa Alpha, porém não teriam o mesmo valor em decorrência do nível de serviço oferecido pela empresa. E mais, todos os clientes avaliaram o relacionamento com a Alpha como um dos melhores relacionamentos que mantêm comparado aos demais fornecedores.

Em relação ao construto investimento no relacionamento, a empresa Alpha demonstra que os mecanismos desenvolvidos para atender às necessidades dos clientes dificultam o término do relacionamento estabelecido, tendo em vista o nível de especialização da Alpha e a atenção para as necessidades dos clientes. A maioria dos clientes entrevistados confirma a visão da empresa, ao avaliar que o investimento feito por esse fornecedor para estabelecer uma parceria é significativo e que os mecanismos desenvolvidos dificultam o encerramento do relacionamento.

A troca de informações é avaliada de forma positiva tanto pela empresa fornecedora Alpha como pelos principais clientes. Além disso, todos os entrevistados avaliam que o fornecedor tem merecido confiança. Isso corrobora a visão da Alpha, ao afirmar que a preocupação com o interesse dos clientes consiste em um dos fatores-chave para o sucesso da empresa.

Quanto ao comprometimento, a maioria dos clientes espera que o relacionamento continue e se

fortifique ao longo do tempo, considerando-o uma parceria. A empresa fornecedora Alpha também demonstra estar bastante comprometida com os principais clientes.

Essa visão de ambos os atores confirma o conceito de marketing de relacionamento como um processo de criação de valor, de cooperação, de comprometimento e de confiança entre os parceiros (GRÖNROOS, 2000; PARVATIYAR, 2000; TINSLEY, 2002; BERRY, 2002).

Dessa forma, constata-se que a empresa fornecedora Alpha possui um relacionamento bastante sólido e promissor junto aos seus principais clientes. A construção desse relacionamento ocorre principalmente em relação à troca de informações, confiança e comprometimento.

Como limitação deste estudo, ressalta-se o fato de que, devido à distância física, algumas entrevistas foram realizadas por *e-mail*, o que pode limitar as possibilidades de maior aprofundamento na análise. Sugere-se, para trabalhos futuros, que esta temática seja abordada em outros setores.

- Recebido em: 21/09/2012
- Aprovado em: 01/10/2012

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução sob a direção de A. Reto e A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, Thousand Oakes, Calif., v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- CRESCITELLI, E.; IKEDA, A. A. Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 55-65, abr./jun. 2006.
- DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer seller relationship. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill., v. 51, n. 2, p. 11-27, apr. 1987.
- EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 23, p. 439-452, 1994.
- FONTENOT, R. J. et al. A model of buyer-seller relationship structure effects on firm performance. In: AMA WINTER EDUCATOR'S CONFERENCE, 1998, Austin, TX. **Proceedings...** Austin, TX: American Marketing Association, 1998. p. 206-207.
- FUNDACENTRO. **Notícias**. Recuperado em 22 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/dominios/ctn/noticias.asp?Cod=934>>. Acesso em: 20 abr. 2011.
- GROFF, R. **Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital**: um estudo exploratório. 2001. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2001.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, Helsingfors, Finland, v. 32, p. 4-20, 1994.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- _____. Relationship marketing in the new economy. **Journal of Relationship Marketing**, Binghamton, NY, v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.
- JACKSON, B. B. **Winning and keeping industrial customers**. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEURER, A. M. **Serviços ao cliente e marketing de relacionamento**: um estudo nos mini-mercados de Passo Fundo – RS. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2007.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill., v. 58, p. 20-38, 1994.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: _____; _____. (Ed.). **Handbook of relationship marketing**. Thousands OAKS: Sage Publications, 2000.
- PEREIRA, R. de C. de F.; LUCE, F. B. Até que os custos os separem: por que clientes e fornecedores estabelecem práticas relacionais para o desenvolvimento conjunto de projetos de software? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 4, p. 545-563, out./dez. 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, A. da; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set. 2006.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, Oxford, v. 4, p. 397-418, 1995.
- TINSLEY, D. B. Relationship marketing's strategic array. **Business Horizons**. Bloomington, Ind., v. 45, n. 1, p. 70-76, 2002.
- TONI, D. de. O relacionamento entre uma vinícola e seus fornecedores de uva: um estudo de caso. In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.
- 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. 1999. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study Research. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 39, p. 59-70, may 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Categories de análise	Fornecedor	Clientes
Dependência do cliente/fornecedor	1. Os principais clientes sentem-se dependentes da empresa?	1. Nós nos sentimos dependentes deste fornecedor?
	2. A empresa é estrategicamente importante para os principais clientes?	2. Este fornecedor é estrategicamente importante para a empresa?
	3. Seria difícil para os principais clientes obter as vendas e lucros sem a empresa?	3. Seria difícil para a empresa gerar vendas e lucros sem este fornecedor?
	4. Seria difícil para os principais clientes substituir os produtos gerados pela empresa?	4. Seria difícil para a empresa substituir os produtos fornecidos por este fornecedor?
	5. A empresa acredita que tem uma parceria equilibrada com os principais clientes?	5. A empresa acredita que tem uma parceria equilibrada com este fornecedor?
Nível de comparação com clientes/fornecedores alternativos	6. Há muitos clientes alternativos para os produtos que a empresa vende aos principais clientes?	6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que a empresa compra deste fornecedor?
	7. O melhor substituto para os principais clientes teria o mesmo valor para a empresa?	7. O melhor fornecedor substituto teria o mesmo valor para a empresa?
	8. Comparado com outros clientes, o relacionamento da empresa com os principais clientes é melhor?	8. Comparado com outros fornecedores, o relacionamento da empresa com este fornecedor é melhor?
	9. Há muitos clientes alternativos que têm o mesmo valor para a empresa?	9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa?
Investimentos no relacionamento	10. Seria um transtorno para as operações da empresa encerrar o relacionamento comercial com estes clientes?	10. Seria um transtorno para as operações da empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor?
	11. O investimento que a empresa tem feito para implementar uma parceria com os principais clientes é significativo?	11. O investimento que este fornecedor tem feito para implementar uma parceria é significativo?
	12. O custo total de mudança para outros clientes alternativos seria muito grande?	12. O custo total de mudança para outro fornecedor seria muito grande?
	13. Os mecanismos que a empresa estabelece para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com estes clientes?	13. Os mecanismos que o fornecedor estabelece para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com o mesmo?
Troca de informações	14. Como é a comunicação com os principais clientes?	14. Como é a comunicação com este fornecedor?
	15. A empresa troca muitas informações com os principais clientes?	15. A empresa troca muitas informações com este fornecedor?
	16. A empresa compartilha mais informações com os principais clientes do que com outros clientes?	16. A empresa compartilha mais informações com este fornecedor do que com outros?
Confiança	17. A empresa se preocupa com os interesses dos principais clientes?	17. A empresa sente que este fornecedor se preocupa com seus interesses?
	18. Os negócios com os principais clientes não precisam ser supervisionados detalhadamente?	18. Os negócios com este fornecedor não precisam ser supervisionados detalhadamente?
	19. A empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe dos principais clientes?	19. A empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe deste fornecedor?
	20. A empresa entrega produtos a estes clientes sem conferir a precisão das quantidades?	20. A empresa aceitaria produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades?
	21. Estes clientes tem merecido a confiança da empresa?	21. Este fornecedor tem merecido a confiança da empresa?
Comprometimento	22. A empresa espera que o relacionamento com estes clientes continue por longo tempo?	22. A empresa espera que o relacionamento com este fornecedor continue por longo tempo?
	23. A empresa espera que o relacionamento com estes clientes se fortifique ao longo do tempo?	23. A empresa espera que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo?
	24. A empresa espera aumentar as vendas junto a estes clientes no futuro?	24. A empresa espera aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro?
	25. A empresa dispõe um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com estes clientes?	25. A empresa dispõe um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor?
	26. A empresa tem se empenhado muito no relacionamento com estes clientes?	26. A empresa tem se empenhado muito no relacionamento com este fornecedor?
	27. A empresa está comprometida com os principais clientes?	27. A empresa está comprometida com este fornecedor?
	28. O relacionamento comercial com os principais clientes poderia ser descrito como sendo uma parceria?	28. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria?