

Validação de Escala para Mensuração do CRM em Âmbito Business to Business de Pequenas Empresas

Cristiane da Silva Rocha¹
Gustavo da Rosa Borges²
Leandro Augusto Toigo³
Nelson Hein⁴

Resumo: Esta pesquisa aborda o *Customer Relationship Management* (CRM), sendo que a sua aplicação acontece tanto no segmento *Business to Customer* (BTC) como *Business to Business* (BTB). O CRM é um assunto que se tornou um dos estudos estratégicos mais importantes do milênio, sendo uma forma eficaz de relacionar-se constantemente com os clientes (KIM, SUH e HWANG, 2003), onde estes podem ser tanto BTC como BTB. A validação ocorreu por meio de uma *survey* contando com a participação de 98 clientes organizacionais de duas pequenas indústrias de móveis de Estrela - RS, na qual aplicou-se análise fatorial exploratória. Como resultados e conclusão, verificou-se que o CRM - BTB pode ser mensurado por meio de quatro dimensões identificadas pelo estudo, sendo elas: comprometimento, associativismo, aliança institucional e parceiros. Conclui-se que a escala proposta pode ser utilizada para mensurar a relação entre empresas parceiras.

Palavras-chave: Escala. CRM. Pequenas empresas. *Business to Business*.

1. INTRODUÇÃO

Organizações são entidades que buscam a realização de alguma atividade, tanto em esfera pública como privada. No caso de instituições organizacionais, elas podem ter como foco o atendimento às necessidades de pessoas ou de outras empresas, sendo que quando elas atendem outras, atuam de forma *business to business* (BTB ou B2B) um modo de relação que preconiza a compra a vendas entre as empresas.

No caso da indústria, a maioria dos relacionamentos acontece com outras organizações, ou seja, seus produtos são comercializados para empresas atacadistas, varejistas, outras indústrias e instituições, assim o estabelecimento de relações fortes e duradouras com os clientes organizacionais pode representar um papel estratégico. Prieto e Carvalho (2005) salientam que um relacionamento eficiente em mercados *business-to-business* assume uma dimensão maior em comparação com o mercado *business-to-consumer* (BTC), visto o valor econômico envolvido em cada transação, onde a perda de um único cliente pode acarretar em forte impacto nas receitas da empresa.

Em meio a tantas mudanças, as empresas estão focando-se nos desejos, necessidades e expectativas dos clientes, buscando oferecer-lhes um valor superior (DOMINGUEZ, 2000). A criação de um valor superior aos clientes constitui uma importante forma de alcançar vantagem competitiva (PORTER, 1989). A entrega de valor não se refere exclusivamente ao produto ou serviço, está pautado principalmente nas relações entre cliente, empresa e fornecedores (MADRUGA, 2010), assim as relações tornam-se mais importantes do que

¹ Graduada em administração pela UNIVATES. Centro Universitário do Vale do Taquari. Email: cristiane.silva@gmail.com

² Doutorando em ciências contábeis e administração. Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Email: adm.gustavo@ig.com.br

³ Doutorando em ciências contábeis e administração. Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Email: leandrotoigo@yahoo.com.br

⁴ Doutor em Matemática. Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Email: hein@furb.br

estratégias de preços baixos, promoções e tecnologia, visto que as mudanças do mercado podem modificá-las rapidamente ao contrário das boas relações que pode durar a vida toda (MCKENNA, 1997). Esta concepção está em consonância com o escopo do marketing, que possui três importantes objetivos: captar, manter e desenvolver relações de longo prazo com os clientes (GRÖNROOS, 2009).

A criação de valor também pode ser desenvolvida nas relações entre empresas, sendo que quando isto ocorre tende a propiciar bons resultados organizacionais, como comunicação mais eficaz e aumento nas vendas; sendo que estes resultados tendem a ser mais positivos quando houver um bom relacionamento entre as partes (SCHWEPKER JR. e GOOD, 2010).

De acordo com o exposto, percebe-se que o marketing de relacionamento, além de eficaz em algumas ocasiões, surge como um diferencial competitivo por meio do qual as empresas buscam um conhecimento cada vez maior do perfil de seus clientes, com o objetivo de oferecer produtos e serviços que excedam suas expectativas de modo que se estabeleça uma relação de lealdade (ZENONE, 2010). Para que este relacionamento ocorra de uma maneira mais articulada, empresas vêm adotando práticas de *Customer Relationship Management* (CRM), que é uma forma de manter relacionamentos duradouros com clientes através de ferramentas de tecnologia da informação (RIBEIRO, 2007; ZENONE, 2009).

O CRM tornou-se um dos estudos estratégicos mais importantes do milênio, sendo uma forma eficaz de relacionar-se constantemente com os clientes (KIM, SUH e HWANG, 2003). É importante ressaltar que o CRM vai além das relações entre a empresa e o cliente, baseando-se nas interações dentro de uma rede de relacionamentos (GUMMESSON, 2010) composta por clientes, fornecedores, intermediários, acionistas entre outros.

A adoção do CRM deve ocorrer como forma de filosofia e atuações práticas, visando uma melhoria na relação com os clientes (MCKENNA, 1997; STONE e WOODCOCK, 1998; PARVATIYAR e SHETH, 2000; BROWN, 2001; GRÖNROOS, 2009; ZENONE, 2009; ZENONE, 2010). Assim sendo, muitas empresas na atualidade vêm buscando adotar estratégia de CRM para objetivarem um melhor relacionamento com os clientes, inclusive as micro e pequenas, que também necessitam adotarem práticas de gestão eficientes, buscando um fortalecimento frente aos concorrentes.

No entanto, verifica-se na literatura uma escassez de ferramentas capazes de mensurar o quão este CRM proposto é praticado. Assim sendo, o presente artigo tem por objetivo apresentar uma validação de escala que para mensuração do CRM no contexto B2B em pequenas empresas, sendo que a bibliografia aqui constituída teve como base o mercado organizacional (*business to business*) e o marketing de relacionamento (CRM).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico para aqui explorado teve como base o mercado organizacional, o marketing de relacionamento, juntamente com o CRM e as variáveis que compõem o marketing de relacionamento, tendo como base o estudo de Wilson (2000).

2.1 Mercado Organizacional (Business to Business)

O mercado organizacional também é chamado de *Business to Business* ou B2B, sendo que o objetivo principal articular a relação comercial entre as partes (BAKER e SUZAN, 2008). “O mercado empresarial ou organizacional é composto por todas as organizações que compram produtos para usá-los como parte componente da produção de outros produtos, como suprimentos operacionais (por exemplo, clipes para papel, lápis, etc.) ou para a

revenda” (CZINKOTA, 2001, p. 170). As relações *Business to Business* (B2B) ocorrem diferentemente das relações *business to consumer* (BTC) (ROSSOMME, 2003).

“*Business marketing* é praticado por organizações, incluindo negócios comerciais, governamentais e institucionais, facilitando a venda de seus produtos ou serviços para outras empresas ou organizações que *in turn resell them*, para uso dos componentes dos produtos ou serviços oferecidos, ou uso para suporte e operações” (BAKER e HART, 2008).

O mercado organizacional ou *business-to-business* (B2B) pode ser dividido em quatro segmentos: mercado comercial no qual as empresas adquirem produtos ou serviços para apoiar direta ou indiretamente a produção de outros bens ou serviços; setores de revenda composto pelos revendedores (atacadistas e varejistas) que compram para venderem aos consumidores finais; organizações governamentais cuja principal motivação de compra é fornecer algum tipo de benefício público e por fim as instituições sem fins lucrativos (BOONE e KURTZ, 2009).

O que distingue o marketing organizacional (empresarial) do marketing para o consumidor doméstico são as características dos clientes e o modo como eles usam o(s) produto(s) ou serviço(s) (CZINKOTA, 2001).

A compra organizacional é um processo complexo de interação entre as metas empresariais e os compradores, envolvendo uma série de considerações sobre custos e lucros definidos pela empresa (BOONE e KURTZ, 2009). Desta forma, o comprador organizacional precisa tomar inúmeras decisões antes de efetuar uma compra, decisões essas que são tomadas de acordo com cada situação de compra (KOTLER, 2011).

Para Kotler (2011) as empresas que atuam no mercado *business-to-business* (B2B) devem estar atentas às transformações dos compradores organizacionais, pois na medida em que estes se tornam mais sofisticados, requerem um maior aperfeiçoamento das capacidades de marketing de seus fornecedores.

Durante as tomadas de decisões de compra, os compradores industriais podem sofrer diversas influências, tanto externas quanto internas, que podem ser classificadas em quatro grupos (fatores ambientais, fatores organizacionais, fatores interpessoais e fatores individuais) (KOTLER, 2011).

No entender de Siqueira (2005), há duas concepções sobre os motivos de compra dos clientes organizacionais. Para o autor, a primeira diz que os motivos de compra destes clientes são racionais, pois a compra é um processo estruturado, em que o maior objetivo do comprador é maximizar os lucros da empresa aliando preço, qualidade e atendimento. Por outro lado, a segunda concepção, acredita que os compradores organizacionais, levam em consideração interesses pessoais, como busca por promoções e vantagens financeiras no momento da decisão de compra. O mesmo autor ainda acredita que haja uma relação entre os objetivos pessoais do comprador e os objetivos da empresa, sendo que muitas vezes ocorrem conflitos de interesse, tornando-se necessário a criação de padrões que objetivem o melhor para a empresa.

Segundo Churchill e Peter (2000), as maiores trocas financeiras envolvem os clientes organizacionais, desta forma é necessário que a empresa fornecedora conheça e procure entender o comportamento de compra destes clientes, para que possam oferecer-lhes um valor superior.

Devido à importância dos clientes organizacionais para o faturamento das empresas fornecedoras busca-se o estabelecimento de um relacionamento mais estreito a fim de adaptar os produtos em relação às necessidades dos compradores (KOTLER, 2011).

A relação entre empresas deve focar em estratégias de longo prazo, com intuito de propiciar valor ao cliente e um *network* eficaz para a empresa (BIGGEMANN e BUTTLE, 2012), e isto pode ser possível por meio de estratégias de CRM, sendo estas estratégias, aconselháveis para o sucesso das empresas do segmento business to business (BAKER e HART, 2008).

2.2 Marketing de Relacionamento (CRM)

O Marketing de relacionamento vem se tornando nas últimas décadas uma prática importante e bastante difundida nas empresas, sendo que cada vez mais há um empenho maior pela busca de relacionamentos fortes e duradouros. Ele é definido por Parvatiyar e Sheth (2000) como uma estratégia para conquistar e reter clientes através do estabelecimento de uma parceria voltada a criar valor superior para o cliente e a empresa.

Stone e Woodcock (1998) definem marketing de relacionamento como um conjunto de técnicas e processo de marketing, vendas e comunicação a fim de identificar clientes, criar um relacionamento prolongado e administrar esse relacionamento com o intuito de conquistar benefícios mútuos; o qual, Brown (2001) também argumenta sobre o direcionamento da criação de relações duradouras.

“Marketing de relacionamento, refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas” (MORGAN e HUNT 1994, p.34). Ele é uma filosofia aplicada baseada em cooperação para facilitar a criação mútua de valor (GRÖNROOS, 2009).

Considerado como uma evolução do marketing, o marketing de relacionamento é uma integração entre a empresa, os produtos e as preferências dos consumidores, visando o estabelecimento de longevidade nas relações (MADRUGA, 2010). No passado, o marketing focava-se na troca, sendo que este marketing de troca é diferente da tendência atual, que é o marketing de relacionamento, um modo pelo qual as empresas buscam relações duradouras com os clientes (GRÖNROOS, 2009).

Através dos vários conceitos de marketing de relacionamento apresentadas pelos autores citados percebe-se que de maneira geral todos convergem, podendo ser definido como uma estratégia para identificar, atrair e reter os clientes através do estabelecimento de relações íntimas que gerem um benefício em comum.

Para Boone e Kurtz (2009) as organizações cresceram e passaram a orientar-se para o mercado com foco no cliente a fim de estabelecer e manter relacionamentos com os clientes. Desta forma, o marketing de relacionamento vem se tornando indispensável, pois proporciona maior proximidade entre o cliente e a empresa o que resulta em benefícios para ambos: maior satisfação para o cliente e maior lucro para a empresa.

O marketing de relacionamento considera os clientes como parceiros motivando-os a expressarem suas opiniões para que se consiga entender suas necessidades a fim de oferecer produtos e serviços cada vez melhores, gerando um relacionamento de longo prazo (BOONE e KURTZ, 2009).

Para uma prática viável do marketing de relacionamento, torna-se necessário estabelecer estratégias que permitam manter “um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes, através do compartilhamento de seus benefícios durante toda a parceria” (MADRUGA, 2010, p.9).

Uma das formas da empresa colocar em prática o marketing de relacionamento é adotar estratégias e ações de CRM.

O CRM é a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado à Tecnologia da Informação, que provê os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular que transcende as possibilidades dos *call centers* atuais (ZENONE, 2009, p. 64).

CRM pode ser entendido como “[...] o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos” (BROWN, 2001, p. 8). Para Cravens e Piercy (2007) o CRM proporciona maiores conhecimentos sobre os clientes procurando oferecer-lhes produtos e serviços personalizados, sustentando uma estratégia orientada para o cliente. Zenone (2010) complementa afirmando que o CRM envolve o marketing, as vendas, o serviço, a tecnologia e todas as demais áreas da organização. Sendo assim, é imprescindível que todas trabalhem em prol do objetivo comum de oferecer um valor superior aos clientes, através de ações de relacionamento.

A adoção do CRM permite ao gestor um pensamento focado na manutenção de clientes e melhoria no relacionamento com os mesmos (NGUYEN e SIMKIN, 2013); além de ajudar a empresa a ter um controle interno mais benéfico, contribuindo para com a gestão das vendas (LI e MAO, 2012).

O uso eficaz das tecnologias de CRM pode também contribuir a fidelização de clientes, aumento nas vendas e redução nos gastos com propaganda (BROWN, 2001), em geral, para uma melhoria no desempenho organizacional (CHANG, PARK e CHAIY, 2010).

A tecnologia de base do CRM é o bando de dados e o principal benefício gerado é o incentivo a recompra (KO et. al. 2008). Sistemas de *software* de CRM permitem a geração de informações importantes a partir dos dados coletados dos clientes, além de simplificar processos comerciais focando nos interesses dos clientes (CRAVENS e PIERCY, 2007). Assim, é necessário que se realize uma gestão eficaz para o aproveitamento completo das informações coletadas e para a capacitação dos recursos humanos envolvidos no projeto, operação e programação dos sistemas de CRM (MADRUGA, 2010).

Kim, Suh e Hwang (2003) propuseram quatro perspectivas para avaliar o resultado das ações de gestão do relacionamento com o cliente: conhecimento do cliente, interação com o cliente, valor para o cliente e satisfação do cliente. Para o segmento *business to business*, a satisfação dos clientes é excencial, sendo que isto tende a ser uma consequência de relacionamentos customizados (RIBEIRO, 2007).

2.3 Variáveis do Marketing de Relacionamento

Morgan e Hunt (1994) evidenciam algumas situações em que há trocas relacionais com potencial de ganho mútuo entre os parceiros de longo prazo, envolvendo parcerias com fornecedores tanto de materiais quanto de serviços, parcerias laterais com competidores, organizações sem fins lucrativos e governos, parcerias internas com funcionários, departamentos funcionais e unidades de negócios, bem como as parcerias com compradores, sendo eles consumidores finais ou intermediários. Estas parcerias podem fazer parte do marketing de relacionamento, que também é praticado no mercado *business-to-business* (GUMMESSON, 2010).

Mediante a competitividade acirrada e poucas diferenças entre marcas e produtos em alguns setores, o administrador precisa ser criativo na definição de estratégias, uma delas é o CRM, buscando consolidar um relacionamento genuíno e duradouro com os seus clientes (SLONGO; LIBERALI, 2004).

Os estudos sobre marketing de relacionamento apresentam uma extensa lista de variáveis com o objetivo de mensurar a existência de relacionamentos entre compradores e vendedores. Entretanto neste estudo, optou-se pela utilização das variáveis propostas por Wilson (2000) que serão apresentadas a seguir através de uma breve conceituação.

a) Compromisso

Existência de compromisso é importante para solidificar o relacionamento entre fornecedor e comprador no presente e contribuir para que esta relação continue acontecendo no futuro (WILSON, 2000). Gummesson (2010) complementa afirmando que o comprometimento é a união de esforços com o objetivo de fazer o relacionamento funcionar.

Dwyer; Schrr e Oh (1987) argumenta que, com o amadurecimento do relacionamento, os envolvidos aprendem a confiar uns nos outros e isto gradualmente aumenta o compromisso, conduzindo a reflexão de que o comprometimento é a habilidade de fazer sacrifícios de curto prazo em nome de benefícios de longo prazo. Segundo os mesmos autores, as relações entre compradores e vendedores tramitam por estágios que vão desde simples transações unilaterais até um tipo bilateral de relacionamento em que as duas partes estão altamente comprometidas.

Morgan e Hurt (1994), definem que o comprometimento entre as partes é um sinal que indica a importância do relacionamento e que vale a pena despende esforços no sentido de mantê-lo. Moorman et al. (1993) complementam afirmando que o comprometimento é uma vontade duradoura e permanente das partes na manutenção do relacionamento. Dessa forma, percebe-se que a aceitação apresentada, que um alto nível de comprometimento entre as partes fornece a manutenção de relacionamentos.

Para Morgan e Hunt (1994) o compromisso no relacionamento é demonstrado quando um dos parceiros acredita que o relacionamento contínuo entre ambos é tão importante a ponto de justificar o máximo esforço para garantir a sua continuidade. O compromisso entre as partes tende a ser mais fortalecido se houver confiança e um vínculo social no relacionamento (CHANG et al., 2011).

b) Confiança

“Confiança é fundamental para a construção de um modelo seguro de relacionamento” (WILSON, 2000, P. 251). Morgan e Hunt (1994, p. 23) acreditam que “[...] existe confiança quando uma das partes acredita na integridade e na confiabilidade da outra parte”. Neste sentido, a confiança pode ser conceituada como o sentimento de certeza e segurança entre as partes e sua integridade, também relacionada à honestidade, responsabilidade, competência, justiça e benevolência (MÜSSNISH, 2002). Doney e Cannon (1997) definem que a confiança construída sobre um fornecedor é montada por meio de critérios que o comprador tem para avaliar o seu fornecedor, sendo estes a credibilidade e a benevolência.

Genessan (1994) salienta que uma orientação nos relacionamentos de longo prazo entre vendedores e compradores é uma função de dois fatores fundamentais: extensão em que os participantes têm confiança mútua e dependência um no outro. Para a concreta realização de uma parceria, a confiança entre comprador e fornecedor desempenha um papel fundamental, uma vez que leva ao comprometimento e, indiretamente, à satisfação geral com o relacionamento (VIANA et al., 2000).

Schwepker Jr. e Good (2010) verificaram em seu trabalho que clientes organizacionais fazem uma avaliação das condutas morais de seus fornecedores, e quando esta conduta é positiva, gera confiança e fortalece o relacionamento entre as empresas.

A confiança é um dos principais fatores para o fortalecimento do relacionamento entre empresas, ela ocorre como consequência da forma como as organizações mantêm os seus laços sociais (RIBEIRO, 2007; CHANG et al., 2011).

c) **Cooperação**

O desenvolvimento de relacionamento não exige apenas investimentos de recursos e parceiros, necessita do fortalecimento da confiança, a existência de valores compatíveis de comprometimento e estabilidade. Sendo que isso é influenciado pela qualidade das interações, da forma como o oportunismo é encarado e de como a confiança e comprometimento são transformados em cooperação (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2010, p.5).

A cooperação entre as partes resulta em um comprometimento mútuo na execução das tarefas garantindo que ambas as partes adquiram benefícios da relação (WILSON, 2000). Quando gestores objetivam a satisfação dos clientes, tendem a adotar ações em conjunto criando um ambiente de cooperação mútua (NGUYEN e SIMKIN, 2013).

Sob esta ótica, inicia-se a identificar ligações entre serviços e o marketing de relacionamento, para Grönroos (2009), serviços são inerentes as relações, beneficiando uma abordagem de gestão de relacionamento cuja essência é a cooperação entre cliente e fornecedor. Dessa forma, o foco deixa de ser o produto e passa a ser a criação de valor para ambos.

d) **Objetivos mútuos**

Grönroos (2009) afirma que marketing de relacionamento significa estabelecer, manter e ressaltar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidas, sendo que isso é atingido por meio de troca mútua e do cumprimento das promessas. Lovelock e Wright (2001) abordam que o marketing de relacionamento implica em desenvolver ligações economicamente eficazes entre as partes, ligações de longo prazo e que proporcione benefício mútuo.

Um relacionamento de longo prazo entre vendedores e compradores pode propiciar benefícios mútuos para ambos (STONE e WOODCOCK, 1998). Estes benefícios são decorrentes de objetivos em comum o quais, os parceiros trabalham em conjunto com intuito de formar uma aliança estratégica benéfica, onde um tenta aprender e ajudar com o outro, construindo um ambiente de objetivos mútuos. Para haver objetivos mútuos é importante que hajam ações conjuntas e a manutenção dos relacionamentos entre as partes (WILSON, 2000).

e) **Interdependência e poder**

"O comprometimento é afetado pela confiança e pela dependência. Quanto maior a dependência, mais a confiança afeta o comprometimento" (ANDALEEB, 1996 apud FARINA 2009, p. 57). "Comprometimento também está relacionado ao desejo de se manter o relacionamento por um período grande de tempo" (HENNIG-THURAU; KLEE, 1997 apud FARINA 2009, p. 57). Quanto maior a dependência de parceiros, maior é a necessidade da organização trabalhar próximo a eles, definindo mecanismos que garantam a prestação de serviços dentro do esperado pelos consumidores (DE OLIVEIRA, 2006).

Interdependência e poder estão relacionados no mesmo ponto. Para Wilson (2000) a existência de poder está diretamente ligado com o grau de dependência que um parceiro tem sobre o outro. Assim, quanto mais dependente um for do outro, maior será o poder de quem independe do outro. Segundo Gummesson (2010) as relações de dependência e poder geralmente são assimétricas, ou seja, uma parte apresenta-se mais fraca em relação a outra.

Desta forma, usar a posição desfavorável do parceiro pode comprometer a relação a longo prazo, visto que a primeira oportunidade a parte mais fraca tende a retirar-se da relação.

f) Geração de satisfação

Refere-se ao “grau em que a transação comercial atende as expectativas de negócios de desempenho do parceiro” (WILSON, 2000, P. 253). Wulf; Odekerken-Schroeder e Iacobucci (2001), abordam a satisfação com o relacionamento como sendo o estado efetivo resultante da avaliação geral do mesmo. E também, Genesan (1994) define que a satisfação dos agentes com eventos transcorridos que repercute em um estado afetivo positivo com base nos resultados do relacionamento, sendo que isso ocorre tanto para vendedores como para compradores.

Oliver (1997) conceitua que a satisfação é o resultado das atividades dos processos vivenciados pelos consumidores, e não apenas dos resultados de desempenho de um serviço prestado ou de um produto vendido. Bejou; Ennew; Palmer, (1998) abordam sobre a existência de ligações positivas, embora não seja perfeitas com a satisfação em geral, satisfação com o relacionamento em particular e retenção subsequente e recompra, o que define a importância da identificação e explicação das condições que se desenvolve a satisfação.

Os atributos específicos dos produtos e serviços e a percepção da qualidade influenciam a satisfação (ZEITHML e BITNER, 2003), bem como do relacionamento. E também, segundo as autoras, a satisfação será igualmente influenciada pelas contrapartidas emocionais dos clientes, as causas percebidas para o sucesso ou o fracasso dos serviços e suas percepções de ganho. A satisfação é uma decorrência do relacionamento entre as empresas e ela tende a ser mais positiva se houver um comprometimento afetivo entre as partes (CHANG et al., 2011; NGUYEN e SIMKIN, 2013).

g) Nível de comparação das alternativas

Wilson (2000) retrata que se houver uma grande variedade de parceiros de alta qualidade, a dependência será baixa, mas se não houver tantas opções de qualidade, há uma grande probabilidade de haver um relacionamento mais estreito com algum parceiro específico. Parceiros alternativos não são tão atraentes como um parceiro específico.

Os sentimentos de dependência resultam em benefícios relacionais ou em desgastes e custos com o término do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). "A dependência varia diretamente com o valor recebido de um parceiro e inversamente com a disponibilidade de parceiros comerciais alternativos"(HOLANDA 2008, p.129). Viana, Cunha e Slongo (1999) argumentam que parcerias de longo prazo entre os relacionamentos possuem maior grau de dependência, maior é o grau de comunicação interorganizacional, consecutivamente maior é o sentimento de confiança e comprometimento.

h) Adaptação

A adaptação ocorre quando uma das partes em um relacionamento altera seus processos ou itens para satisfazer a outra parte (HAKANSSON, 1982; HAN e WILSON, 1993 apud WILSON, 2000). Em termos de gestão, empresas podem adotar uma gestão adaptativa que é uma abordagem no qual se busca minimizar a incerteza sobre a decisão ao longo do tempo através da uma comparação com resultados observados (MOORE et al. 2011).

Empresas devem adotar estratégias evolutivas de gestão calcadas em uma adaptação ambiental (DURAND, 2001). Esta adaptação pode envolver tanto agentes internos como externos, neste caso, chama-se a atenção para os agentes externos que permeiam o ambiente

na qual a empresa está inserida, neste caso, fornecedores e clientes, onde a organização deve fortalecer as relações e criar uma convivência de longo prazo.

Em relações de longa duração, muitas vezes as partes precisam adaptar-se umas às outras, podendo representar altos investimentos personalizados de acordo com a necessidade do parceiro (GUMMESSON, 2010).

i) Investimentos não recuperáveis

Müssnisch (2002) menciona que os investimentos realizados no relacionamento ocasionam maiores custos de troca do parceiro, fazendo com que a manutenção do relacionamento se torne mais importante para alcançar os objetivos. Portanto, quanto maior a aplicação de recursos do comprador no relacionamento comercial, maior o sentimento de dependência em relação ao fornecedor.

Stone, Woodcook e Machtynger (1998), salienta que o fracasso da relação entre empresa e cliente é gerado pelo investimento em banco de dados de consumidores que não trabalham de forma estratégica como deveriam, que por sua vez, realizam envio de correspondências que não são eficientes, criando certo desconforto entre os relacionamentos.

“Investimentos não recuperáveis são definidos como o uso de recursos que um parceiro investe em um relacionamento para que exista um compromisso entre as partes. Esses investimentos (aumentos de capital, treinamento e equipamentos) não podem ser recuperados se o relacionamento terminar” (WILSON, 2000, p. 254).

j) Tecnologia compartilhada

Gummesson (2010) aborda que existem algumas tecnologias de informação que são elementos chaves para o marketing de relacionamento, pois aprimoram o processo de comunicação entre as partes. Isso é particularmente ressaltado pelo termo e CRM, onde o *data-warehousing* e *data-mining* disponibilizam oportunidades de armazenamento e mineração de dados possibilitando a inovação as estratégias de marketing compartilhadas.

“Tecnologia compartilhada é o grau em que um parceiro aplica valores a tecnologia para contribuir com outro parceiro no relacionamento” (WILSON, 2000, p. 255). Em um relacionamento entre empresas, o compartilhamento de tecnologias pode ser benéfico para ambas, com intuito de gerar resultado positivo e uma aprendizagem coletiva.

k) Construções concisas

Na falta de conceituação desta variável na bibliografia original pesquisada, optou-se por utilizar em seu lugar o termo “projetos em conjunto”. A justificativa ocorre pelo fato do termo original não ser de fácil entendimento, sendo que a substituição por “construções” focam as relações entre empresas e a substituição da palavra “concisas” tem como foco ações densas, conforme referenciado pelo dicionário on line (DICIONÁRIO ON LINE, 2012). Desta forma, o termo mais apropriado na opinião dos autores foi: projetos em conjunto, termo este adotado para pesquisa de campo.

Biggemann e Buttle (2011) chamam a atenção para o fato de que as relações são construções sociais, e para tanto, o CRM no segmento *business to business* deve invocar uma relação que priorize a equidade de ações em conjunto, desde os projetos até as operações.

l) Laços estruturais

As empresas podem construir laços estruturais com seus compradores por meio da oferta de benefícios enriquecidos, que vai desde acordo legais ou da troca de conhecimento com o comprador, que ele não poderia ter com outros fornecedores (TARELHO, 2006).

A existência de laços estruturais fortalece a relação e impede que obstáculos possam dificultar a permanência do relacionamento (WILSON, 2000). Laços estruturais é uma forma das empresas buscarem um fortalecimento, e da mesma maneira, evitar em alguns casos o

surgimento de novos entrantes ou o fortalecimento de concorrentes, conforme sugeridos por Poter (1989).

m) Laços sociais

Laços sociais podem ser entendidos como uma amizade mútua no qual acontece interesses compartilhados. Refere-se a interação social que as partes têm e que contribui para a existência do relacionamento (WILSON, 2000). A lealdade é fortalecida por canais de aquisição que criam laços sociais ou econômicos, sendo que a mídia voltada para a imagem da marca, propaganda boca-a-boca e internet proporcionam clientes leais (DE OLIVEIRA, 2006).

Este vínculo social ocorre de forma direta ou indireta entre as partes e a fortificação deste vínculo suciese o quão é o processo de interação entre as empresas, sendo que uma interação positiva ao longo do tempo ocasiona uma confiança mútua e o fortalecimento do marketing de relacionamento (CHANG et al., 2011).

3. MÉTODO

A população pesquisada constituiu-se de 351 clientes organizacionais de duas pequenas indústrias locais de móveis situada na cidade de Estrela - RS, com um total de 62 funcionários. Desta forma, o método de coleta dos dados foi do tipo *survey*. Segundo Malhotra (2001, p.179), “o método *survey* para obtenção de informações se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre o seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida”.

Para verificar a coerência e principalmente o entendimento das variáveis por parte do entrevistado, realizou-se um pré-teste com 5 profissionais da área de compras, onde constataram-se dificuldades de entendimento sendo necessária a adequação de algumas variáveis, as quais foram ajustadas no sentido de propiciar uma clareza maior na sua leitura.

A coleta de dados teve início logo após a realização dos pré-testes e adequação do questionário, entre os dias 06/09/2012 e 21/09/2012. O questionário foi disponibilizado em uma versão on-line através da página do Google Docs cujo link foi enviado por e-mail juntamente com uma carta de apresentação. Do total de 351 solicitações obteve-se 98 respostas, representando uma taxa de retorno de 27,92%.

Os dados foram armazenados no próprio site da pesquisa e posteriormente exportados para o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows 17.0* utilizado para as análises estatísticas, o qual se utilizou a técnica de análise fatorial exploratória com intuito de verificar a validação de um questionário composto por 13 questões a partir dos estudos de Wilson (2000), onde os respondentes avaliaram cada uma delas através de uma escala de diferencial semântico de 10 pontos (1 – discordo totalmente ... 10 – concordo totalmente).

4. RESULTADOS

O primeiro passo foi a verificação do KMO, o qual percebeu-se uma ponderação de 0,762, um valor considerado satisfatório (FIGUEIREDO FILHO e SILVA JUNIOR, 2010), demonstrando inicialmente que as 13 variáveis pesquisadas podem representar o proposto. O teste de esfericidade de Barlett ($p = 0,000$) demonstra uma adequação das variáveis ao modelo em estudo. O próximo passo foi verificar as comunalidades, conforme apresentado abaixo.

Quadro 1: Comunalidades.

Variáveis	Inicial	Extração
Compromisso	1,000	,777
Confiança	1,000	,807
Cooperação	1,000	,630
Objetivo mútuo	1,000	,763
Dependência entre os parceiros	1,000	,702
Satisfação nas transações	1,000	,449
Poucos fornecedores alternativos	1,000	,746
Adaptação de processos	1,000	,464
Recursos disponibilizados	1,000	,672
Tecnologia compartilhada	1,000	,753
Projetos em conjunto	1,000	,671
Laços estruturais	1,000	,640
Laços sociais	1,000	,636

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

O teste de comunalidades revela dois itens (satisfação nas transações e adaptação de procesos) com valores baixos, no entanto, optou-se pela manutenção deles em detrimento de possuírem valores próximos a 0,5 e pelo fato da necessidade de analisar mais adiante a confiabilidade das dimensões com sob o agrupamento proposto, de acordo com o teste a seguir.

Para tanto, realizou-se a verificação da dispersão das variáveis por agrupamentos (dimensões), onde optou-se pela rotação Varimax para o devido teste. A escolha da rotação Varimax se justifica pelo fato desta ser amplamente utilizada para validação de escalas em marketing. Para uma melhor visualização dos dados, excluiu-se a demonstração de componentes rotacionados com cargas inferiores a 0,3, onde a Quadro 2 apresenta o resultado do teste.

Quadro 2: Resultado da distribuição dos itens após rotação Varimax.

	Componentes			
	1	2	3	4
Compromisso		,842		
Confiança		,898		
Cooperação	,387	,615		
Objetivo mútuo	,844			
Dependência entre os parceiros			,428	,719
Satisfação nas transações	,386	,347		,322
Poucos fornecedores alternativos				,832
Adaptação	,473			,377
Recursos disponibilizados	,690		,393	
Tecnologia compartilhada	,545		,577	,346
Projetos em conjunto			,801	
Laços estruturais	,332		,616	
Laços sociais	,774			

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A distribuição das 13 variáveis em 4 fatores obedeceu ao critério de Kaiser, com valores de *eigenvalue* acima de 1. Estes 4 fatores juntos representam 67,01% da variância das variáveis originais. O fator 1 foi nomeado "**associativismo**", o qual é representados pelos seguintes elementos: objetivo mútuo, satisfação nas transações, adaptação, recursos

disponibilizados e laços sociais. O fator 2, intitulado "**comprometimento**", é composto por compromisso, confiança e cooperação. Já o fator 3, chamado "**aliança institucional**", é formado por tecnologia compartilhada, projetos em conjunto e laços estruturais. Por último, o fator 4, denominado "**parcerias**", é constituído por dependência entre os parceiros e poucos fornecedores.

Na sequência, realizou-se o teste de confiabilidade através da análise do *Alfa Cronbach*, assim como a média dos fatores, conforme demonstrado a seguir no Quadro 3.

Quadro 3: Média e *Alfa Cronbach* das dimensões.

Fatores	Média	Alfa Cronbach
Associativismo	8,18	0,776
Comprometimento	9,23	0,710
Aliança Institucional	8,00	0,731
Parceiros	7,57	0,492

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O resultado do *Alfa Cronbach* revela que uma das dimensões apresentou resultado abaixo do limite de normalidade de 0,6 recomendado por Hair et al. (2005), no entanto, novamente, optou-se pela manutenção do mesmo. Entre as dimensões pesquisadas, o comprometimento (média de 9,23) apresentou um melhor resultado para a existência do CRM, seguido por associativismo, aliança institucional e parceiros entre as empresas em estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se no presente estudo, que o CRM é não somente uma possibilidade, mas uma necessidade para empresas que querem evidenciar o relacionamento com os seus clientes, conforme sugerido por Stone e Woodcock (1998), Brown (2001), Grönroos (2009) ou Madruga (2010).

O CRM também é adotado no setor B2B, assim como acontece no BTC, já que a relação entre empresas é tão ou mais importante que a relação entre os consumidores finais (pessoas físicas). Trata-se de um assunto relativamente novo, onde abre uma lacuna para autores pesquisarem sobre importantes temas inerentes ao mesmo. Um destes temas ainda pouco explorados é a existência de ferramentas que venham a medir a existência do CRM, principalmente na relação comercial de pequenas empresas, sendo este o principal objetivo do estudo.

Por meio de análise fatorial exploratória, percebeu-se que os 13 itens propostos por Wilson (2000) podem medir o CRM, e que, a dispersão destes itens ocorre através de 4 dimensões, sendo elas: comprometimento, associativismo, aliança institucional e parceiros. Nestas 4 dimensões em análise, o comprometimento foi a que apresentou uma maior representatividade para a existência do CRM.

Como resultados práticos, verifica-se que a consolidação de uma escala para a mensuração do CRM, em especial em âmbito *business to business*, pode ajudar gestores a medirem o quão a sua empresa é direcionada para o CRM na avaliação de seus clientes organizacionais. Mais do que isto, a empresa pode verificar quais dimensões ou itens são mais eficientes para a gestão do relacionamento da empresa.

Uma das limitações verificadas no trabalho foi o fato da escala ter sido validada no contexto *business to business*; além disto, de ter como base o banco de dados de duas pequenas indústrias de móveis de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul. Outra

limitação é que o questionário foi elaborado virtualmente, limitando a participação de empresas que não contiveram, por diversos motivos, acesso à internet nas datas disponibilizadas para a pesquisa de campo.

Deve-se considerar também, que os itens pesquisados tiveram como base somente os achados de Wilson (2000), não levando-se em conta variáveis de outros autores. Outro fato a ser considerado é a amostra ser composta por respondentes de forma não aleatória. Como sugestão, recomenda-se a calibração do questionário com outras variáveis que possam mensurar o CRM, além de testá-la em outro segmento de empresas e até mesmo, com consumidores finais.

REFERÊNCIAS

- BAKER, M. J.; HART, S. **The Marketing Books**. 6ª ed. Burlington (USA), Elsevier, 2008.
- BEJOU, D.; ENNEW, C.T.; PALMER, A. Trust, ethics and relationship satisfaction. **The international journal of bank marketing**, Vol.16, N. 4, 1998; p.170-175.
- BIGGEMANN, S.; BUTTLE, F., Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, Vol. 65, 2012; p. 1132–1138.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Tradução de Roberta Schneider. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BROWN, S. A. **CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CHANG, Shu-Hao et al. Building customer commitment in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, Vol. 41, 2012; p. 940–950.
- CHANG, W.; PARK, J. E.; CHAIY, S. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. **Journal of Business Research**, Vol.63, N. 8, 2010; p.849-855.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DE OLIVEIRA, L. S., **Aquisição e retenção de clientes sob a perspectiva do marketing de relacionamento (Dissertação de mestrado)**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo: 2006.
- DOMINGUEZ, S. V., **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo, Vol. 7, N. 4, outubro/dezembro, 2000; p. 53-64
- DONEY, P; CANNON, J. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Vol.61, Apr. 1997; p. 35-51.
- DURAND, R., **Firm Selection: An Integrative Perspective**. Organization Studies. Vol. 22, Núm.3, May 2001; p. 393-417.

DWYER, F. R.; SHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of marketing**, Vol.51, Apr. 1987; p.11-27.

FARINA, M.C. **O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seus distribuidor: uma modelagem a luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de pós graduação em administração, Faculdade de Administração e Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo: 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**. Vol. 16, N. 1, junho, p.160-185, Campinas. 2010.

FIGUEIREDO, D. B. F.; SILVA, J. A. Jr. Visão Além do Alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas, Vol. 16, N. 1, Junho, 2010, p. 160-185.

GENESAN, S. Determinates of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, Vol. 58, N. 2, 1994; p. 1-19.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR Jr. J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLANDA, S. M. M. **Os antecedentes da lealdade no contexto bancário: um estudo dos clientes segmento empresa**. 2008. 365 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2008.

KIM, J.; SUH, E.; HWANG, H. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. **Journal of interactive marketing**. Vol. 17, N. 2, 2003; p. 5–19.

KO, E. et. al. Organizational characteristics and the CRM adoption process. **Journal of Business Research**, Vol.61, N. 1; p.65-74.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C.S.; SLOGO, L.A. Marketing de relacionamento e transformações culturais organizacionais: Um estudo de caso múltiplos em diádes. **XXXIV Encontro anual da ANPAD**, Rio de Janeiro: 2010.

LI, L.; MAO, J. The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. **Information e Management**, Vol. 49, Vol. 6, 2012; p. 269-277.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. Editora Saraiva, 2001.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**, Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MOORE, C. T. et al. Adaptive management in the U.S. National Wildlife Refuge System: Science-management partnerships for conservation delivery. **Journal of Environmental Management**, Vol. 92, Núm. 5, 2011; p.1395-1402.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**, Vol.57, Jan. 1993; p.81-101.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 58, July 1994; p. 20-38.
- MÜSSNISH, R.A.E. **Serviço ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre**. Porto Alegre, UFRGS, 2002. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- NGUYEN, B.; SIMKIN, L. The dark side of CRM: advantaged and disadvantaged customers. **Journal of Consumer Marketing**, Vol.30, N. 1, 2013; p.17-30.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction, a behavioral perspective on the consumer**. New York: Mc Graw-Hill, 1997.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In.: SHETH, Jagdish N. e PARVATIYAR, Atul. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks (USA): Sage Publications, 2000.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business to business. **Revista Produção on line**, Vol. 5, N.1, 2005.
- RIBEIRO, C. S. Marketing de Relacionamento e Interculturalidade em B2B: o Caso Cia. Vale do Rio Doce no Mercado Japonês. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.
- ROSSOMME, J. Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. **Journal of Business e Industrial Marketing**, Vol. 18, N. 3, 2003; p. 179-195.
- SCHWEPKER JR. C. H.; GOOD, D. J. Moral Judgment and its Impact on Business-to-Business Sales Performance and Customer Relationships. **Journal of Business Ethics**, Vol. 98, 2011; p. 609–625.
- SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SLONGO, L.A.; LIBERALI, G. **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- TARELHO, F.M. **Marketing de relacionamento com estratégia na obtenção de vantagem competitiva nas empresas: um estudo exploratório**, 189 f. (Dissertação de Mestrado)

Mestrado de Administração da Universidade Católica de Santos, Programa de Gestão de Negócios, 2006.

VIANA, D.A.; CUNHA Jr. V.M.; SLONGO, L.A. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. **Anais do XXIII ENANPAD**, Foz do Iguaçu, Paraná, 1999.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. In.: SHETH, Jagdish N. e PARVATIYAR, Atul. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks (USA): Sage Publications, 2000.

WULF, K.D.; ODEKERKEN-SCHROEDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and a cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, Vol.65, Oct, 2001; p.33-50.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, L. C. **Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.