

## MARKETING DE RELACIONAMENTO E INTERCULTURALIDADE EM B2B: O Caso Cia. Vale do Rio Doce no Mercado Japonês<sup>i</sup>

**Autoria:** Carmen da Silva Ribeiro

### RESUMO

Dentro do contexto do comércio *Business-to-Business* (B2B), a estratégia de Marketing de Relacionamento pode fornecer, à empresa fornecedora de matérias-primas, o instrumental necessário para gerir e estreitar as relações com seus clientes, bem como facilitar a personalização dos produtos fornecidos e, eventualmente, fidelizá-los. Trata-se de uma estratégia promissora, uma vez que a quantidade de clientes é significativamente menor que no âmbito *Business-to-Consumer* (B2C), os valores transacionados e a complexidade dos contatos são muito maiores, e o potencial de personalização é enorme. O estudo tem o intuito de mostrar que, para empresas B2B, as técnicas de Marketing de Relacionamento consagradas têm elevada importância para cultivar relacionamentos produtivos e duradouros, mas devem ser adaptadas a este segmento de marketing. O estudo do caso da CVRD, uma empresa internacional brasileira, atuando no continente asiático como fornecedor de minérios, representa um grande avanço neste sentido. Mesmo com limitações geográficas, a empresa conseguiu, por meio da inserção de produtos de qualidade elevada, investimento no relacionamento de longo prazo e respeito as diferentes culturas, fazer a diferença em um mercado caracterizado por acentuada competição entre mineradoras de todos os continentes.

### 1. INTRODUÇÃO

Uma estratégia de Marketing de Relacionamento *Business-to-Business* (B2B) baseada em aprendizagem e interculturalidade, focando o relacionamento de longo-prazo, pode constituir uma importante fonte de vantagem competitiva sustentada no mercado de atuação das empresas. Por meio de um estudo de caso descritivo, sustentado por revisão teórica no campo do Marketing de Relacionamento, este trabalho tenta comprovar que esta estratégia é de fato adequada para o estreitamento das relações entre um fornecedor do ramo de mineração, a Cia. Vale do Rio Doce (CVRD), e seus clientes do mercado asiático, especificamente os do Japão, e que a sua aplicação pode ser caracterizada como uma vantagem competitiva diferenciadora. Por fim, são discutidas as implicações acadêmicas e gerenciais deste estudo, bem como as limitações do trabalho e oportunidades de pesquisas futuras.

Dentro do contexto de B2B, a estratégia de Marketing de Relacionamento pode fornecer, à empresa fornecedora de matérias-primas, o instrumental necessário para gerir e estreitar as relações com seus clientes, bem como facilitar a personalização dos produtos fornecidos e, eventualmente, fidelizá-los. Trata-se de uma estratégia promissora, uma vez que a quantidade de clientes é significativamente menor que no âmbito *Business-to-Consumer* (B2C), os valores transacionados e a complexidade dos contatos são muito maiores, e o potencial de personalização é enorme.

Deste modo, pretende-se realizar ao longo deste estudo, uma análise teórica crítica do uso do Marketing de Relacionamento como estratégia eficaz para empresas B2B, bem como responder à pergunta: o que é Marketing de Relacionamento para uma empresa mineradora com atuação global e que está presente no mercado asiático? A motivação para o trabalho surgiu da falta de bibliografia sobre Marketing de Relacionamento voltada para empresas B2B, especialmente no segmento industrial minero-siderúrgico. Adicionalmente, a impossibilidade do uso das estratégias consagradas, a dificuldade de mensuração e a

necessidade de se trabalhar diferentemente do modelo tradicional existente, constituem-se em outras fontes de motivação.

O estudo tem o intuito de mostrar que, para empresas B2B, as técnicas de Marketing de Relacionamento consagradas têm elevada importância para cultivar relacionamentos produtivos e duradouros, mas devem ser adaptadas a este segmento de marketing. O estudo do caso da CVRD, uma empresa internacional brasileira, atuando no continente asiático como fornecedor de minérios, representa um grande avanço neste sentido. Mesmo com limitações geográficas, a empresa conseguiu, com uma combinação de produtos de qualidade elevada, investimento no relacionamento de longo prazo e respeito as diferentes culturas, fazer a diferença em um mercado caracterizado por acentuada competição entre mineradoras de todos os continentes.

O estudo proposto justifica-se pela pouca bibliografia específica sobre Marketing de Relacionamento para empresas B2B e pela importância do segmento na economia brasileira. A própria empresa selecionada para o estudo de caso, a CVRD, já representa a relevância da atividade interempresarial, sendo a maior empresa privada exportadora do Brasil, além de ser a segunda maior companhia mineradora do mundo. Sendo assim, proceder-se-á, no próximo capítulo, a uma revisão de literatura em Marketing de Relacionamento, de modo a sustentar a construção do estudo empírico descrito a seguir.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo, serão discutidos temas que formam a base da teoria contemporânea de Marketing de Relacionamento, dentre os quais os mais importantes são: (i) Os fundamentos da teoria de Marketing de Relacionamento; (ii) marketing de relacionamento para as empresas que atuam em B2B; (iii) marketing de banco de dados; (iv) o valor do relacionamento; (v) características dos relacionamentos sólidos; (vi) confiança; (vii) a importância da cultura no marketing de relacionamento e (viii) características da cultura empresarial do Japão.

A seguir, serão desenvolvidos estes temas, de modo a convergir-se para uma teoria de Marketing de Relacionamento num contexto interempresarial (B2B) onde o fator crítico do relacionamento é a interculturalidade.

### **2.1. Marketing de Relacionamento**

Conhecer o cliente e identificar suas necessidades era algo unimaginável para muitas empresas no início do século XX, quando o marketing era orientado para a produção. Barnes (2002) ressalta que a empresa geralmente sabia que o que fosse produzido seria vendido e pouca atenção era dispensada aos desejos dos clientes; em uma época em que os produtos industrializados eram escassos, as pessoas estavam dispostas a comprar praticamente qualquer coisa por um preço razoável, independente dos atributos ou da qualidade do produto:

“Embora algumas empresas hoje permaneçam fielmente orientadas para as vendas no desempenho de suas atividades, em meados do século XX, muitas empresas começaram a adotar uma visão de marketing mais orientada para o cliente. Muitas despertaram para o fato de que talvez devessem produzir o que os clientes queriam e necessitavam. Essa orientação passou a ser conhecida como o conceito de marketing, baseado em 3 objetivos: orientação para o cliente, coordenação e integração de todas as atividades de marketing, e foco na rentabilidade da empresa a longo prazo com ênfase na criação de valor para o acionista.” (BARNES, 2002, p.8)

Uma das mais significativas tendências na prática e no pensamento do marketing nos anos 1990 foi a mudança no foco, partindo de uma estratégia de conseguir transações únicas e evoluindo para uma abordagem voltada para se estabelecerem relacionamentos mais duradouros com os clientes. Segundo Hooley *et al.* (2001), enquanto o marketing transacional está preocupado com o ato de fazer uma única venda, o Marketing de Relacionamento está mais preocupado com o estabelecimento de um entendimento próximo com o cliente que

resultará em negócios repetidos e oportunidades para um adicional desenvolvimento comercial.

Deve-se entender os relacionamentos como o cliente os vê e define. É o “foco do cliente”. É perigoso uma empresa implementar um programa de marketing baseado em relacionamentos confiando na definição e interpretação da própria direção da empresa do que constitui um relacionamento. No entendimento de Barnes, (2002), o Marketing hoje significa aumentar a satisfação do cliente criando-se valor para ele. Trata-se de um trabalho demasiadamente importante e complexo para ser realizado apenas pelo departamento de marketing. Se essa é a visão moderna do marketing, então o marketing é tarefa de todos na empresa, uma vez que cada empregado possui o potencial de influenciar direta ou indiretamente na satisfação do cliente. O Quadro 1 ilustra as fases da evolução do Marketing:

**Quadro 1: Fases de Evolução do Marketing (Fonte: Barnes, 2002, p.14)**

FASE	MARKETING COMO CAIXA DE FERRAMENTAS	MARKETING COMO ESTRATÉGIA	MARKETING COMO SERVIÇO	MARKETING COMO CULTURA
ÊNFASE	Mix de marketing	Conhecer o cliente	Setores de serviço e de entregas	Relacionamento com o cliente
ELEMENTOS	Produto Propaganda Promoção Distribuição Preço	Segmentação Diferenciação Vantagem competitiva Posicionamento	Interação com o cliente Contato com o departamento de serviços Qualidade do serviço	Retenção de clientes Valor para o cliente Referências Valor para o acionista

“O foco de uma abordagem empresarial baseada no relacionamento está em saber o que o cliente deseja e necessita, bem como em ver o cliente como um ativo duradouro capaz de gerar um fluxo de ganhos desde que suas necessidades sejam satisfeitas. A visão de que o marketing bem-sucedido significava oferecer um ótimo produto por um ótimo preço não sejam importantes – são – mas, a par disso, o fato de tê-los não basta para garantir o sucesso do marketing em forma de fidelidade do cliente e um relacionamento duradouro e mutuamente benéfico.” (BARNES, 2002, p11)

Neste contexto, Hooley *et al.* (2001) dizem que é importante fazer a distinção entre a retenção e a lealdade do cliente, junto com a relação que cada um desses tem com a satisfação do cliente. A retenção do cliente é essencialmente uma medida do comportamento de compra repetida e há muitas razões pelas quais os clientes podem voltar mesmo que se tenha falhado em oferecer a eles um alto nível. Entretanto, a lealdade do consumidor tem mais a ver com a maneira pela qual os clientes se sentem em relação a nós. A lealdade do cliente nesse sentido está relacionada mais de perto com a satisfação do cliente e exige maior investimento a longo prazo. Para se construir a lealdade do cliente a prazos mais longos, é necessário que as companhias invistam em estratégias focadas nesses objetivos, não somente no volume de vendas. Neste contexto, para o Marketing de Relacionamento ser efetivo são necessárias boas razões nos dois lados para o relacionamento, como, por exemplo, objetivos comuns, confiança mútua e respeito, motivação e comprometimento entre os representantes das empresas.

Segundo Hooley *et al.* (2001), vários métodos foram desenvolvidos para se construírem laços mais próximos com os consumidores e assim movê-los mais para cima na escada do Marketing de Relacionamento. Esses podem ser agrupados em três categorias principais:

- I) Construção de benefícios enriquecidos de lealdade:
  - i. Os benefícios financeiros dão ao consumidor uma razão financeira para entrar em um relacionamento a prazo mais longo e permanecer leal ao fornecedor.
  - ii. Os benefícios sociais incluem o estabelecimento de agrupamentos sociais regulares, a hospitalidade corporativa ou os eventos sociais patrocinados por

uma firma na qual seus clientes podem encontrar outros clientes com uma visão para desenvolver seus interesses comerciais mútuos.

- II) Criação de laços estruturais: por meio da oferta de benefícios enriquecidos, as empresas podem criar laços estruturais com seus clientes o que torna difícil ou caro para seus clientes recusarem (STORBACKA, STRANDVIK & GRÖNROOS, 1994). Em algumas áreas, os laços estruturais poderiam ser baseados em acordos legais e em compromissos, especialmente quando estiver envolvido o uso de patentes protegidas. Os laços também são criados através da troca de conhecimento que o cliente não teria acesso de outra forma.
- III) Criação de clientes satisfeitos: talvez o mais fundamental como uma base para se estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes, é assegurar que eles consigam mais do relacionamento do que originalmente procuravam. Para melhorar a probabilidade da retenção do cliente é necessário ir além do que é esperado e proporcionar ainda mais valor para os consumidores.

No entendimento de Gordon (1998), o Marketing de Relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente. O marketing tradicional pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização. O Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. Neste contexto, o Marketing de Relacionamento possui seis dimensões que se diferem materialmente das definições históricas de marketing:

- (i) procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produto e o consumidor;
- (ii) reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. O cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles;
- (iii) exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- (iv) é um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor;
- (v) reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Une progressivamente a empresa aos clientes;
- (vi) procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

No entendimento de Barnes (2002), a visão de relacionamento com o cliente representa uma filosofia gerencial, não um conjunto de ferramentas para fins de aplicação. Nesse sentido, trata-se de uma visão que difere notadamente daquilo que vem sendo praticado atualmente por muitas empresas com o nome de Marketing de Relacionamento, com um sentido mais instrumental de exploração de oportunidades.

## 2.2. Marketing de Relacionamento B2B

Gordon (1998) diz que o Marketing de Relacionamento é diferente se a empresa fizer negócios com outras organizações. Quando a demanda do usuário final estiver concentrada entre um número menor de clientes, essas organizações-clientes, assumem uma importância particular para o fornecedor. Os mercados de consumidores diferem dos mercados empresariais em várias dimensões, incluindo: bens e serviços; estrutura de mercado; canais de distribuição; critérios de tomada de decisão; processos de tomada de decisão; relacionamento comprador-vendedor; reciprocidade; criação de valor mútuo; relacionamentos unilaterais e valor de marca.

Para Hooley *et al.* (2001), o desafio para as companhias nos mercados *business-to-business* não é mais simplesmente vender, mas se tornar a “fonte de preferência” por meio de um relacionamento colaborador entre o vendedor e o consumidor, em que o consumidor espera que o vendedor conheça bem a empresa do consumidor para criar produtos e serviços que o consumidor não poderia ter desenvolvido nem criado e dar prova com evidências claras de que o fornecedor tem agregado valor em excesso de preço. Os excelentes fornecedores são aqueles que agregam valor às empresas do consumidor estando perto o suficiente para medir as necessidades do consumidor, desenvolver serviços agregados para melhorar o desempenho da empresa do consumidor e provar para o consumidor que isso foi feito.

Para Morgan e Hunt (1994), em um contexto B2B onde se tem “relacionamentos dentro de relacionamentos” (PEPPERS & ROGERS, 2001), faz-se necessário um processo de desenvolvimento e cultivo de relacionamentos com divisões, departamentos, setores, grupos e indivíduos dentro do cliente. Porém, as características do processo de troca entre entidades que se designam parceiras diferem, substancialmente, da dinâmica das tradicionais transações de mercado: possuem um horizonte de tempo de longo prazo, ancoram-se num planejamento detalhado do futuro e incluem variáveis como confiança, comprometimento, espírito de cooperação e interdependência. O marketing de relacionamento concentra todas as suas atividades em estabelecer, desenvolver e manter intercâmbios bem-sucedidos com clientes. Ele é essencial ao desenvolvimento da liderança, fidelidade ao cliente e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. Entretanto, a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção, pois, cada funcionário, setor ou departamento de uma empresa cliente possui seus próprios problemas que, por sua vez, afetam o modo como a organização interage com seus relacionamentos.

Em um mundo onde o cliente tem tantas opções, uma relação pessoal é a única forma de manter sua fidelidade. Vavra (1993) reconhece a importância desta estratégia para maximização da retenção de clientes através de um relacionamento aperfeiçoado, o objetivo principal do Marketing de Relacionamento e acrescenta dois fatores que elevam a importância do Marketing de Relacionamento não enfatizado: a sobrevivência organizacional e o crescimento sustentado. O primeiro objetivo de Marketing de Relacionamento, com grande foco no cliente é obter um valor pleno de duração de cada um deles. O segundo objetivo é aumentar o valor da duração de cada cliente e manter essa duração crescente ano após ano. O terceiro objetivo é usar os lucros excedentes do sucesso nos dois primeiros objetivos para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo. O objetivo a longo prazo é a sobrevivência e crescimento rentáveis. Finalmente, cliente e fornecedor obtêm benefícios mútuos provenientes de um relacionamento: redução dos custos de pesquisa de novos fornecedores e de busca por novos clientes; sensível diminuição dos investimentos em adaptação, após a primeira vez em que são realizados; e melhoria nos processos de comunicação e interatividade.

As empresas íntimas dos clientes bem sucedidos são aquelas que se tornam especialistas nos negócios e na criação de soluções para eles. Elas aprofundam continuamente a dependência dos negócios deles em relação a elas. Um trabalho bem feito gera outro, à



medida que cresce a confiança do cliente. A empresa usa esta proximidade para conhecer melhor o negócio do cliente. O processo se auto-alimenta. No final, o grau de intimidade entre a empresa e o cliente pode passar de distante a muito próximo. Quanto mais forte o relacionamento, melhor a oportunidade para uma solução total. Uma empresa orientada para as relações com seus clientes realiza o desenvolvimento de um “Relacionamento de Aprendizado Contínuo”, que vai se tornando cada vez mais inteligente a cada interação, definindo com detalhamento cada vez maior as necessidades e os gostos individuais de um cliente específico, gerando soluções customizadas. Este relacionamento assegura que será sempre do próprio interesse do cliente permanecer com a empresa que desenvolveu originalmente aquele relacionamento.

A implementação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento individualizado trata-se, por definição, de um grande empreendimento organizacional que envolve todas as áreas da empresa, embora geralmente comece em uma área específica e seja desenvolvido em etapas. Para Peppers & Rogers (2000), um dos principais problemas de uma iniciativa desta envergadura é a falta de compromisso da alta direção da empresa.

A estratégia tem a ver com uma nova forma de enxergar e tratar o cliente e portanto tem mais a ver com mudança de cultura do que com uma mera implementação de um novo sistema. A alta administração da empresa deve estar comprometida desde as fases iniciais, para garantir o rumo do projeto e total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais. Afinal, sem aval e o comprometimento da alta gerência, os funcionários mais importantes a serem envolvidos no projeto, geralmente os mais requisitados no dia a dia, terão participação pontual. Há profunda mudança de paradigma implícita no conceito – da visão que aborda o marketing transacional, focado na venda como um fim em si mesma, para o marketing relacional, focado em relacionamentos de longo prazo com os clientes (DWYER *et al.*, 1987; MORGAN & HUNT, 1994; GUMMESSON, 1998).

### **2.3. O Valor dos Relacionamentos Sólidos e Por Que Eles Duram**

De acordo com Barnes (2002), não é fácil calcular o valor do relacionamento com um cliente ou a recompensa recebida a partir desse relacionamento. Muitas empresas simplesmente não dispõem de informações para fazê-lo de forma adequada, e a maioria não parece inclinada a embarcar no processo, possivelmente por não apreciar o valor dos resultados. A maioria das empresas, no entanto, tem condições de desenvolver uma abordagem que represente uma boa aproximação, desde que procure calcular aspectos menos óbvios do valor do relacionamento, como, por exemplo, o potencial futuro do cliente, os benefícios de natureza não monetária a serem obtidos através da associação com o cliente, e o potencial do cliente para influenciar os negócios gerados por outros clientes.

“Valor do relacionamento refere-se ao valor criado quando uma empresa faz com que seus clientes se sintam mais satisfeitos no seu relacionamento com a mesma. Esse tipo de valor não está diretamente relacionado aos produtos da empresa ou a seus preços, mas aos aspectos mais sutis da interação com os clientes. Na verdade, existe uma relação com as muitas maneiras pelas quais uma empresa pode aumentar a sensação de proximidade e participação. Ao lhes perguntarem sobre as empresa com as quais eles gostam de lidar, os clientes invariavelmente fazem referência àquelas empresas que lhes dispensam tratamento especial, que parecem compreendê-los e valorizar a preferência concedida. O cliente se sente parte da empresa, com todas as emoções decorrentes da experiência.” (BARNES, 2002, p.120)

A formação de relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes exige um esforço concentrado por parte de todos os funcionários e da direção da empresa no sentido de se saber o que satisfaz o cliente e o que o cliente valoriza, uma vez que o que tem valor para o cliente é algo mais amplo do que muitos administradores parecem imaginar (BARNES, 2002).

“Para construir relacionamentos genuínos, íntimos e duradouros com os clientes é preciso mais do que um programa de comprador freqüente; mais do que um banco de dados que nos permita enviar correspondências regulares que visam os interesses do cliente tomando por base

suas compras mais recentes; mais do que escravizar o cliente mediante um contrato de serviço que não lhe oferece outra alternativa, a não ser de retornar outras vezes. Nenhuma dessas abordagens à construção de ‘relacionamentos’ com o cliente é suficiente, uma vez que nenhuma aborda a questão fundamental do que constitui um relacionamento no entender do cliente. O que falta é o conteúdo emocional que a pessoa normalmente associa a um relacionamento.” (BARNES, 2002, p.7)

Conforme argumentação de Barnes (2002), todas as características, ou dimensões dos relacionamentos, descritas no Quadro 2, indicam que a existência de sentimentos constitui a base dos relacionamentos genuínos. Os sentimentos estão presentes em diferentes proporções nos diferentes tipos de relacionamento. Essa condição respalda o argumento de que os relacionamentos são conceitos demasiadamente complexos que diferem de um indivíduo para outro e de acordo com as diferentes situações. Clientes diferentes irão querer experiências e tratamentos diferentes ao lidar com uma empresa. O desafio para um profissional de marketing que deseje criar um clima propício à formação e manutenção de relacionamentos positivos com os clientes é saber o que é importante para os clientes e segmentos de clientes ao lidar com empresas em seus respectivos setores de atividade.

**Quadro 2: Dimensões dos Relacionamentos (Adaptado de Barnes 2002.)**

<b>Instrumentais (Objetivo)</b>	<b>Culturais (Percepção)</b>
Conhecimento	Reciprocidade
Compreensão	Atenção
Interesse pelas necessidades	Conhecimento da História
Metas mútuas	Assistência social, comunidade
Compromisso	Afinidade, empatia
Cumprimento de promessas	Respeito
Confiabilidade	Sinceridade
Confiança, ética	Valores compartilhados
Competência	Afeição, apreciação
Segurança	Intimidade
Comunicação bilateral	Sensibilidades

As dimensões citadas por Barnes (2002) foram, neste trabalho, adaptadas e agrupadas em dimensões instrumentais e dimensões culturais, para efeito de ordená-las apropriadamente, diferenciando as que são mais objetivas e as mais subjetivas. As dimensões instrumentais referem-se a conceitos do negócio, ou do objetivo do negócio, já que, em todo relacionamento comercial, são necessários certos requisitos mínimos que aproximem os parceiros, como, por exemplo, a confiança, a segurança e a competência, citados no Quadro 2. Já as dimensões culturais são mais subjetivas, referindo-se a percepções sobre a conduta do parceiro ou sobre características que resultariam em certa preferência por fazer negócio com determinada empresa. Dentre as dimensões citadas no Quadro 2, a confiança representa a base de todo relacionamento comercial, seja as de curto ou de longo prazos, pois, sua inexistência, é determinante para a não aproximação entre os parceiros de negócio. Esta dimensão será mais bem explorada a seguir.

#### **2.4. Confiança nos Relacionamentos Empresariais**

Também essencial para relacionamentos mais avançados, tais como as parcerias, especialmente em mercado de negócios, é o estabelecimento da confiança mútua e o respeito entre as partes (CROSBY, EVANS & COWLES, 1990). Isso envolve estar preparado para compartilhar, às vezes, informação comercialmente sensível (HOOLEY *et al.*, 2001).

Segundo Santos (2006), a interação global dificulta o estabelecimento de comunidades de confiança, porque aumenta a possibilidade de substituição das relações por sucessivas reedições de novos relacionamentos dentro de um mesmo padrão oportunista, por exemplo. A virtualização das relações, apesar de permitir seguir o rastro deixado pelos

indivíduos, diminui o controle social, porque a multiplicidade de interações em permanência é monumental, e a presença física desaparece. As relações tornam-se facilmente descartáveis, e por isso também têm menos a função de uma âncora de confiança entre os indivíduos. As pessoas são solicitadas a estabelecer muitas relações, e essa multiplicidade dificulta o aprofundamento e promove relacionamentos mais superficiais. Ao mesmo tempo, o contexto competitivo promove a preocupação, das pessoas e das organizações, com o curto prazo, e despreza o longo prazo, sentido como incontrolável e indeterminado. Neste sentido, a confiança tem um papel importantíssimo na coesão social. Quando as pessoas e as organizações confiam umas nas outras, sustentadamente, a sociedade funciona com menos tensão e conflitualidade social. Se essa confiança não existir, a coerção a substitui na sua função de articulação entre as pessoas.

De acordo com Santos (2006), a especialização tem-se tornado mais intensa. Tanto as pessoas quanto as empresas são cada vez mais especialistas em aspectos mais restritos do seu campo de atuação. Conseqüentemente, elas precisam cooperar umas com as outras (as pessoas entre si, as empresas entre si), para viabilizarem o fornecimento de soluções complexas aos clientes, soluções essas que decorrerão da articulação entre especialidades e da combinação de pontos de vista diferenciados e multidisciplinares. A confiança é, há muito tempo, conhecida como um dos suportes essenciais dos processos de cooperação, e por isso também a sua importância nos dias de hoje. Esta contraposição entre dois caminhos para a cooperação, um que a suporta em aspectos internos das pessoas, e outro em imposições vindas do exterior delas, parece pressupor que as pessoas ou são genuinamente boas – e então comportar-se-ão sempre de acordo com princípios éticos inquestionáveis – ou são de má índole, e nesse caso agirão sempre de acordo com interesses egoístas e sentimentos detestáveis. Nesta altura impõe-se fazer uma distinção a propósito do conteúdo da confiança: pode-se considerar, por um lado, a dimensão ética da confiança, que pode ser definida como a expectativa recíproca, entre dois interlocutores, de que o outro agirá de acordo com um conjunto de valores comuns configurados em regras aceitas por ambos. Por outro lado, a sua dimensão técnica é a expectativa recíproca, entre dois interlocutores, de que o outro agirá com competência, de modo a fazer a sua parte com boa qualidade. A sustentabilidade da confiança, seja na sua dimensão ética, seja na sua dimensão técnica, só acontece quando ela é sucessivamente confirmada na convivência entre ambas as partes. Educar para a confiança inclui, por isso, preparar as pessoas e as organizações para aceitarem algum grau de vulnerabilidade face aos outros.

Conforme afirma Santos (2006), o contrato, enquanto mecanismo de controle, pode também ser percebido como indicador da boa fé com que as partes estão na situação. Alguém que recusa um contrato, ou que procura que a outra parte prescindia dele, pode ser percebido como mal intencionado, diminuindo a confiança. O significado do contrato é, no entanto, sempre formulado a partir de um contexto, que o condiciona. E quando fala-se desse contexto social mais amplo, a perspectiva da equivalência ilumina a nossa compreensão do que realmente acontece. Nesta perspectiva, mais confiança social está associada a menos regulamentação formal e a menos fiscalização e controle. Em culturas em que vigora mais a confiança do que o controle, existirão menos processos litigiosos, mais capital social, e mais coesão social.

## **2.5. A Importância da Cultura no Marketing de Relacionamento**

Num contexto cultural de baixa confiança entre pessoas, entre instituições e entre empresas, tem-se necessidade de elevada regulação formal, cuidados de monitorização, e mecanismos de punição da infração. Num contexto cultural de alta confiança, as relações pautam-se para que a cooperação ocorra, por uma intensa comunicação explícita entre as partes, que é monitorizada e avaliada. (SANTOS, 2006).



Como conseqüências de tais processos tem-se a internalização de responsabilidade (as pessoas não agem por imposição, mas porque entendem a lógica relacional subjacente, e portanto o impulso de ação é internamente gerado), menores custos de transação, menores gastos com fiscalização e controle, e uma confiança que se retroalimenta de forma sustentada.

As sociedades com culturas mais baseadas na confiança entre pessoas e entre instituições (como é o caso das culturas asiáticas), deverão ser pontos de referência a este respeito, não para imitar, mas para nos ajudar a reconstruir a nossa própria versão de um sistema social mais baseado na confiança, e menos obcecado com a regulamentação, o policiamento e a repressão como mecanismos de viabilização das relações.

Para Santos (2006), o investimento no desenvolvimento da consciência individual, enquanto desafio que nos aguarda para o passo evolutivo de cada um e da humanidade como um todo. Para isso é necessário superar a cultura da superficialidade, que acentua de forma avassaladora a procura do intenso, do imediato, do efêmero, e do superficial.

Segundo Gordon (1998), empresas com culturas distintas podem criar valor juntas, porém as semelhanças e as diferenças entre as culturas precisam ser entendidas desde o início. Diferenças culturais extremas podem prejudicar a formação e a manutenção de um relacionamento. Por exemplo, onde a cultura e os valores de uma empresa maximizarem o valor das transações de hoje e utilizarem qualquer combinação de competência, astúcia e esperteza para alcançar seus fins, é improvável que se possa formar um relacionamento durável com uma outra empresa equipada para criar valores genuínos a longo prazo. As empresas que vivem à custa de acordos momentâneos geralmente não convivem bem com empresas classificadas como construtoras pacientes.

A mensagem que pode-se extrair é a de que os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.

## 2.6. O Marketing de Relacionamento B2B e a Interculturalidade

Da revisão de literatura apresentada depreende-se que o Marketing de Relacionamento no contexto B2B, está intrinsecamente ligada a interculturalidade, ou seja, há uma aproximação cultural entre as empresas. Conforme a cultura de cada país na rede de negócios, as estratégias de aproximação, conquista e fidelização são diferentes. A abordagem intercultural do Marketing de Relacionamento pressupõe, assim, alguns princípios os quais podem ser inferidos da literatura e resumidos a seguir. Estes princípios, além de embasados nas características próprias dos relacionamentos sólidos, estariam também associados às dimensões culturais do relacionamento descritas no Quadro 2.

### Quadro 3: Princípios da Abordagem Intercultural para Marketing de Relacionamento

Princípio	Definição do Conceito
1) Retenção e lealdade	A retenção é uma medida do comportamento de compra repetida. A lealdade está relacionada com a confiança e com a satisfação do cliente. Relacionamento está em construir laços entre a organização e seus clientes para melhorar o <i>feedback</i> e finalmente enriquecer os prospectos da lealdade do cliente.
2) Valor para o cliente (Foco “do” cliente) e para o acionista	As empresas devem entender os relacionamentos como o cliente os vê e define, desenvolver produtos específicos que atendam as necessidades de cada cliente, vendendo “soluções” e, assim, criar valor para seus clientes e acionistas.
3) Cliente como referência	O cliente pode se tornar uma referência para desenvolvimento de modelos de relacionamento a serem aplicados em outros clientes ou tornar-se um padrão de estratégia de marketing.
4) Conhecimento e respeito à História e à Cultura	As empresas do âmbito B2B devem conhecer e se adaptar as diferentes culturas do seus clientes para que possam desenvolver relacionamentos duradouros.
5) Relacionamento de longo prazo	As empresas devem ter uma visão de longo prazo para seus relacionamentos, criando e desenvolvendo oportunidades de relacionamento com seus clientes.
6) Papel do profissional	O envolvimento e comprometimento do empregado no processo de Marketing de

de marketing na gestão do relacionamento	Relacionamento são fundamentais para se construir ou manter uma relação baseada na confiança. O profissional deve estar ciente desta responsabilidade.
7) Envolvimento da alta administração	O alto escalão da empresa deve estar ciente da importância do relacionamento para o desenvolvimento de parcerias de longo prazo e dos benefícios para a empresa.
8) Reciprocidade	Cliente e fornecedor devem estar cientes e abertos para cultivar relacionamentos de longo prazo, compartilhando informações que contribuam para o desenvolvimento de soluções adequadas e “lucrativas” para ambas as partes.
9) Sinceridade e transparência	Envolve o compartilhamento dos valores e é requisito para o desenvolvimento e o enriquecimento de parcerias.
10) Valores compartilhados	Empresas que possuem valores éticos, sociais e ambientais semelhantes tendem a desenvolver relações altamente promissoras. Compreende o esforço contínuo necessário para desenvolver relacionamentos duradouros, servindo de âncora e bússola para as relações.
11) Afeição, apreciação, empatia	Envolve respeitar à cultura e à História, trabalhar com transparência e se sentir confortável em se relacionar com a empresa e com as pessoas (valores compartilhados).
12) Diferenciação dos clientes	Estratégia de Marketing que permite classificar os clientes dentro de critérios preestabelecidos, tratando-os conforme respondem a estes critérios. Neste contexto, a existência de um banco de dados auxilia neste processo de diferenciação.

Os princípios 1 a 3 (Retenção e lealdade, Valor para o cliente e para o acionista e Cliente como referência), apresentados no Quadro 3, representam características da fase evolutiva de marketing como cultura, conforme descrito no Quadro 1. Os princípios 4 a 5 e 8 a 11 representam características da ênfase no desenvolvimento e enriquecimento do relacionamento, conforme representado na Figura 1 (A Escada do Marketing de Relacionamento). Os princípios 6 e 7 (Papel do profissional de Marketing de Relacionamento e Envolvimento da alta administração) foram definidos com base nos 11 C's do Marketing de Relacionamento descritos no tópico 2.1 do Referencial Teórico. O princípio 12 (Diferenciação) situa a abordagem estratégica de diferenciação de clientes representada por uma alta diferenciação nos valores e nas necessidades dos clientes-alvo do Marketing de Relacionamento.

Seguindo esta linha de raciocínio, em que uma abordagem intercultural nortearia a estratégia de Marketing de Relacionamento de empresas participantes no contexto B2B, o estudo do caso da CVRD foi desenhado para confirmar as hipóteses previamente apresentadas, por meio de um teste empírico dos princípios dessa abordagem, aplicados aos relacionamentos da empresa e seus clientes no Japão. A metodologia utilizada para o citado teste será descrita no capítulo a seguir.

## 2.7. Características da Cultura Empresarial do Japão

Por sua localização no extremo leste da Ásia, o Japão tornou-se conhecido como a Terra do Sol Nascente. É um país montanhoso, formado por quatro ilhas principais e três mil ilhas pequenas, o que dificulta a agricultura e o fez lançar-se na indústria da pesca, de produtos eletrônicos e de automóveis (MEIRELLES, 2005).

No aspecto do trabalho, o Japão também se diferencia de outros países; dificilmente uma pessoa é contratada por uma empresa e depois demitida – é quase possível afirmar que o emprego é vitalício. Como respeitam os idosos, não existe a crise da meia-idade – no Japão, existe emprego para todos que tenham competência, disciplina e perseverança (MEIRELLES, 2005).

As decisões empresariais são excessivamente lentas, e o fato de os japoneses balançarem a cabeça no sentido afirmativo durante a negociação é uma forma de mostrar que estão entendendo o tema, mas não que estão aprovando a proposta. Participam das reuniões empresariais com um grande número de assessores e assistentes e nem sempre quem fala é o mais importante em hierarquia, e sim um porta-voz. Conversam olhando nos olhos do

interlocutor, mas sem encarar. Ouvir é uma qualidade valorizada no Japão e uma técnica empresarial valiosa (MEIRELLES, 2005).

### 3. METODOLOGIA

O método utilizado foi o estudo de caso descritivo, conforme recomendado por Yin (2001). O procedimento de investigação se justifica pelo fato da pesquisadora desejar, num fenômeno contemporâneo que não exige controle sobre os eventos comportamentais, entender questões do tipo “como” eles ocorrem. Segundo Mattar (1999), estudo de caso é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. O método do estudo de casos pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc. Como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, convém novamente lembrar que o seu objetivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Deste modo, na pesquisa, desejou-se, deliberadamente, considerar as condições contextuais em que os fatores de virtualização estavam ou não presentes e garantir a qualidade de observação. Deste modo, o estudo de caso foi levado a cabo, por meio de entrevistas e observação participante em eventos de relacionamento no Brasil e Japão, com vistas a expandir e generalizar teorias, não se buscando generalizações estatísticas.

Este método tem algumas limitações, a maioria delas derivada da especificidade da gestão da empresa selecionada. Cada empresa opera com um conjunto de variáveis e restrições muito particular em seu mercado, havendo a necessidade de se fazer considerações e generalizações no desenvolvimento do estudo. Além disso, os relacionamentos estratégicos de uma empresa têm caráter dinâmico e todas as variáveis devem ter tratamento que minimize ou isole fatores temporais, sazonalidades e efeitos externos ao sistema.

As hipóteses que serão verificadas, por meio do estudo de caso, são:

*Hipótese 1: As estratégias de Marketing de Relacionamento existentes ou consagradas não são perfeitamente adequadas para o âmbito B2B sem uma adaptação às características específicas deste segmento. Para este tipo de empresa pode ser necessário trabalhar Marketing de Relacionamento de forma diferente da tradicional.*

*Hipótese 2: A mensuração do retorno obtido com Marketing de Relacionamento em empresas B2B deve ser feita com indicadores especialmente selecionados para este propósito.*

### 4. DESCRIÇÃO DO CASO CVRD

A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) foi criada em junho de 1942 por meio de decreto-lei assinado pelo então Presidente da República, Getúlio Vargas. O mundo estava em plena Segunda Guerra e dividido em duas partes: os países do Eixo e os Aliados, liderados pela Inglaterra e Estados Unidos. Hoje, é a segunda maior empresa de mineração diversificada do mundo, e mantém sólida parceria com a indústria de aço no mercado asiático, através do fornecimento de minério de ferro e outros produtos.

Neste estudo, para descrever o caso, serão detalhadas as características da atuação comercial e de marketing da CVRD no mercado japonês, país onde se localizam seus clientes com mais história em comum. O continente asiático representa para a Vale cerca de 50% das vendas transoceânicas de minério de ferro e pelotas (aglomerados de de minérios finos) e o Japão, individualmente, responde por 15%.

#### 4.1. A CVRD e o Mercado Japonês

O processo para transformar o Brasil em um país moderno e industrializado, iniciado por Vargas, com a criação de empresas como a Petrobras, Vale do Rio Doce, Siderúrgica de

Volta Redonda e a nova CLT – Consolidação das Leis de Trabalho –, tem continuidade no governo de Juscelino Kubitschek, com a entrada desta vez das empresas multinacionais e da indústria automobilística. O Brasil dava, assim, um passo importante para deixar de ser apenas um grande país agrário monoculturista para se tornar um país em início de industrialização.

Já o Japão passava também por um grande processo de reconstrução. O país crescia a cada ano e criava um novo milagre, o do crescimento pós-guerra, com o renascimento das grandes empresas e do desenvolvimento de sua economia, principalmente no setor siderúrgico. Porém, para que esse crescimento pudesse se concretizar, o Japão necessitava de matéria-prima, entre elas, de minério de ferro. A Índia, maior exportadora do mundo na época, não possuía condições de ampliar a extração do minério, ou seja não apresentava perspectivas que possibilitassem o atendimento à essa nova demanda. A Austrália, por sua vez, mal acabara de descobrir o ferro em suas terras. Quanto ao Brasil, o Japão já tinha conhecimento das reservas de minério de ferro desde o início do século, mas não sabia a qualidade e nem a capacidade de extração do país.

Em 1953, um lote pequeno de minério de ferro é embarcado pelo porto de Santos para que os japoneses pudessem conhecer o minério brasileiro. O envio resulta em uma pequena compra, a primeira, das usinas japonesas, em 1955. Os problemas para compra de minério de ferro brasileiro eram muitos e inviabilizavam a negociação. A questão não era a qualidade do material, de uma pureza única, mas sim de ordem logística. “O Brasil ficava muito distante e o custo do transporte, feito na época em navios de 20 mil toneladas, inviabilizava a exportação”, recorda Renato Neves, presidente da Rio Doce Asia Corporation, o escritório da Vale no Japão. “Mas esse quadro se reverteu com o rápido crescimento da siderurgia japonesa. Em 1961, o Brasil passou a ser considerado, entre os dirigentes da indústria japonesa, como um grande fornecedor potencial de matéria-prima”, diz Takashi Imai, hoje conselheiro da Nippon Steel e responsável pela primeira compra de minério brasileiro pelos japoneses.

Foi o primeiro grande contrato da Vale do Rio Doce com as oito usinas japonesas, que na época eram Yawata, Fuji, Nippon Kokan, Kawasaki, Sumitomo, Kobe, Nisshin e Nakayama. Hoje a Nakayama não opera mais alto-forno – etapa do processo siderúrgico onde o minério de ferro é usado – a Nippon Kokan e a Kawasaki se fundiram em 2003, criando a JFE Steel. A Yawata e a Fuji também se uniram, dando origem à Nippon Steel, em 1970.

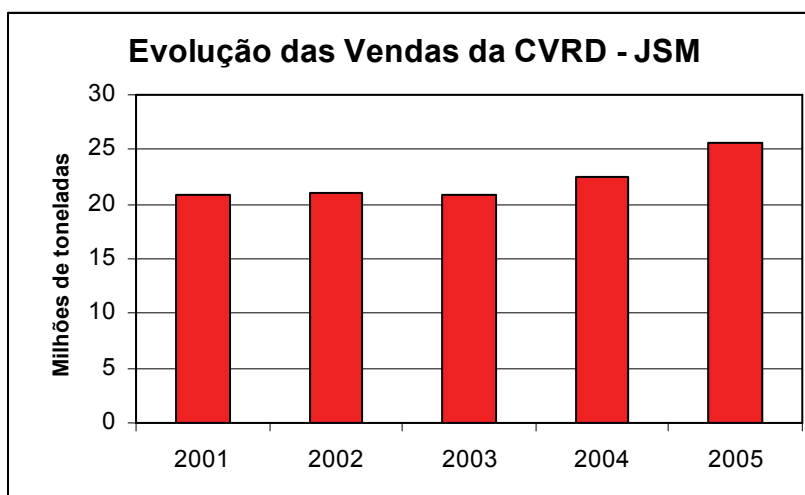
O contrato de longo prazo assinado em 1962, que começaria a vigorar em 1966, determinava que o Brasil necessitaria construir um porto para receber navios entre 50 mil e 120 mil toneladas. A Vale construiu, então, o porto de Tubarão, em Vitória, no estado do Espírito Santo. “Nesse processo, os japoneses perceberam a nossa grande vontade de fazer e atender à necessidade deles. Nasceu uma enorme confiança, fortalecida com a conclusão do porto, exatamente na cronologia combinada. O projeto foi feito com inovações que causaram modificações na navegação mundial e na engenharia de portos no mundo inteiro”, enfatiza Eliezer Batista, ex-presidente da Vale. Em 1973, o porto de Tubarão já recebia navios de 250 mil toneladas. Assim, a Vale se consolidava como um dos grandes fornecedores de minério de ferro do Japão.

O Japão financiou a exploração de Carajás, em 1985. Ninguém acreditava que fosse possível abrir uma estrada de ferro no norte, no meio da floresta. Era um investimento ousado na Amazônia. Com o financiamento em 1981 e o compromisso de entrega para 1985, Carajás teve início. Com um ano de atraso, em 1986, a ferrovia ficou pronta. Hoje Carajás é a maior mina aberta do mundo. Inicialmente projetada para produzir 35 milhões de toneladas, alcançará 100 milhões de toneladas em 2007. Em contrapartida, em março de 1984, a CVRD abre o escritório no Japão. Na época, a CVRD possuía representações apenas nos Estados Unidos e na Europa, faltando uma presença na Ásia. A abertura do escritório no Japão

também foi bem recebida pelos japoneses, e representou um voto de confiança dos brasileiros junto aos japoneses.

A atuação da Companhia Vale do Rio Doce no mercado japonês vem evoluindo ao longo do tempo, mesmo com a “desvantagem” logística existente. As vendas de minério de ferro e pelotas nos últimos 5 anos para as siderúrgicas japonesas (*JSM – Japan Steel Mills*) estão representadas no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Evolução das vendas anuais da CVRD para as JSM (Fonte: CVRD, 2006)**



#### 4.2. 50 Anos de Relacionamento

A CVRD e o Japão têm, desde o primeiro embarque em 1955, relacionamento multifacetado e versátil, que vai até à amizade pessoal entre os líderes. Nesses 50 anos, a CVRD e as usinas japonesas mudaram os padrões da navegação mundial, ajudando a catapultar o Japão na economia mundial e transformando o Brasil em um dos grandes exportadores de matéria-prima do mundo. Relacionamentos assim não se constroem sem muito trabalho, dedicação e crença na parceria.

Para celebrar o marco de 50 anos de relacionamento entre o Japão e a CVRD, foi realizado um grande evento comemorativo em Setembro de 2005 em Tokyo. Neste evento, foram mescladas a cultura brasileira e a japonesa. Para isso, a equipe de marketing da CVRD teve que conhecer e se adaptar às nuances e tradições daquele povo. É importante ressaltar a participação e comprometimento da alta administração dos dois lados, clientes e fornecedor, para a realização desta comemoração, como pode-se notar nos depoimentos a seguir:

- Depoimento do Sr. Roger Agnelli, Presidente da CVRD:

“A relação entre o Brasil e o Japão é fundamental para poder garantir ao Japão recursos naturais e garantir suprimento de matéria-prima, a fim de sustentar o crescimento deste país tão fantástico. Fica aqui o compromisso da Vale do Rio Doce para continuar investindo, crescendo, apoiando e ao mesmo tempo contando com o apoio dos nossos parceiros japoneses para esta parceria de sucesso.” (TOYOMURA, 2005, p.49)

- Depoimento do Sr. Akio Mimura, Presidente da Nippon Steel:

“Como a maior produtora de minério de ferro do mundo, sem a CVRD não seria possível a fabricação de aço. O único ponto desfavorável ao Brasil é a distância, entretanto, a CVRD construiu portos de grande capacidade para superar todos estes aspectos negativos existentes. Atualmente construímos um navio com capacidade para 320 mil toneladas. Desta forma, conseguimos superar as dificuldades com o esforço mútuo e por isso mantivemos esta grande amizade. O Brasil já passou por várias crises e ainda assim está sempre no clima de esperança. Mas, entre todos os motivos, chegamos aonde estamos porque conseguimos manter uma estabilidade constituída há 50 anos, isto é realmente a essência das relações que tenho em consideração do fundo do coração.” (TOYOMURA, 2005, p.49)



- Depoimento do Sr. Fumio Sudo, Presidente da JFE Holdings:  
“Considero que estes 50 anos foram excelentes. De 1955 até 2005, o total de minério de ferro exportado pelo Brasil ao Japão pela CVRD foi de aproximadamente 600 milhões de toneladas. Se esse montante fosse transformado em pontes de ferro, poderíamos construir uma ligação do Japão ao Brasil. Existem três princípios básicos de grande importância neste nosso segmento de comercialização de minério de ferro. Em primeiro, uma administração a longo prazo. Segundo, o estabelecimento de uma relação de credibilidade. Terceiro, uma relação fundamentada na convicção de “ganho-ganho”. A CVRD tem trabalhado com base nestes três princípios e esta é a principal razão que nos faz querer seguir com esta parceria tendo sempre a CVRD em nossa alta estima.” (TOYOMURA, 2005, p.49)

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será verificada, à luz da teoria proposta, a validade de cada uma das hipóteses previamente apresentadas. Para tanto, o Quadro 4 descreve as características encontradas no caso estudado, detalhando os aspectos percebidos no relacionamento entre a CVRD e seus clientes japoneses. Percebe-se, na análise do Quadro 4, que todos os princípios de relacionamento definidos no referencial teórico ocorrem, em maior ou menor grau, na relação entre a empresa estudada e os citados clientes. Com isto, pode-se proceder à conclusão do estudo, com fins a confirmar as hipóteses previamente levantadas.

**Quadro 4: Manifestação dos Princípios da Abordagem Intercultural do Marketing de Relacionamento, no Caso CVRD**

Princípio de Interculturalidade	Manifestação no Relacionamento CVRD e Japão
1) Retenção e lealdade	O relacionamento perdura por mais de 50 anos
2) Valor para o cliente (Foco “do” cliente) e para o acionista	Evidente com as parcerias realizadas: projeto Carajás, ferrovias e portos, JV pelotização NIBRASCO
3) Cliente como referência	Efeito da propagação de um conceito positivo para a CVRD no mercado siderúrgico internacional (“propaganda boca a boca”), como resultado da satisfação dos clientes
4) Conhecimento e respeito à História e à Cultura	O relacionamento duradouro entre os parceiros foi desenvolvido a partir do conhecimento e respeito à história e cultura. Em todas as reuniões comerciais, visitas e eventos, são levados em consideração o protocolo e as tradições japonesas, bem como os japoneses respeitam os traços da cultura brasileira, nesses momentos
5) Relacionamento de longo prazo	Os clientes trabalham com a CVRD visando ganhos mútuos no longo prazo, em que cada parceiro entra com seu potencial para construir resultados conjuntamente
6) Papel do profissional de marketing na gestão do relacionamento	O pessoal de Marketing conhece o valor de cada cliente para a Vale. Por ex.: criação do escritório em Tóquio
7) Envolvimento da alta administração	Os acordos comerciais são firmados pela alta cúpula das empresas (Diretores e, na maioria das vezes, os Presidentes). Os CEOs e altos dirigentes das empresas participaram no evento de 50 anos de relacionamento
8) Reciprocidade	Contrapartidas e parcerias realizadas durante os 50 anos de relacionamento (JV's, Carajás etc.)
9) Sinceridade e transparência	Os projetos comuns são desenvolvidos em conjunto e as metas são negociadas abertamente. A mais forte evidência: um relacionamento comercial de 50 anos não resistiria se não houvessem esses itens
10) Valores compartilhados	Valores éticos e sócio-ambientais. A JSM é reconhecida mundialmente pelo respeito às instituições e o meio ambiente, valores também muito fortes na CVRD
11) Afeição, apreciação, empatia	A parceria da Vale com a JSM é a expressão histórica do prazer em compartilhar tal relacionamento e comemorá-lo
12) Diferenciação dos clientes	A Vale trata cada empresa da JSM individualmente, mesmo que o perfil cultural seja igual. O perfil do atendimento foi desenhado para atender às expectativas particulares dos clientes (demanda de quantidade, local de entrega, qualidade, prazos, serviços) e respeitar as manifestações culturais dos mesmos

## **6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES**

O caso apresenta uma performance de relacionamento intercultural muito marcante, como evidenciam os princípios observados no Quadro 4. Apesar de terem sido descritas manifestações de relacionamentos comerciais duradouros entre a CVRD e os clientes japoneses, pode-se considerar que há um substrato cultural bastante diferente entre empresas japonesas e brasileiras. Sendo o propósito da pesquisa demonstrar que, para empresas B2B, as técnicas de Marketing de Relacionamento consagradas devem ser adaptadas para uma abordagem intercultural, quando se buscam relacionamentos longevos e com objetivos de longo prazo, os princípios resultantes da elaboração teórica apresentados no Quadro 3, resultam nos elementos definidos para testar as hipóteses previamente levantadas.

A Hipótese 1 sustenta que as estratégias de Marketing de Relacionamento existentes ou consagradas não são perfeitamente adequadas para o âmbito B2B sem uma adaptação às características específicas deste segmento, sendo necessário trabalhar Marketing de Relacionamento de forma diferente da tradicional. O caso não apenas traz evidências de que há características presentes num relacionamento de longo prazo em âmbito internacional suficientes para demonstrar a particularidade do tratamento específico a ser dispensado pelo Marketing de relacionamento, mas de que a abordagem mais apropriada é aquela que privilegia o desenvolvimento de uma interculturalidade entre as empresas, com base em princípios próprios a esta abordagem. O Quadro 4 detalha as manifestações desses princípios no caso CVRD, com amplas demonstrações empíricas de tais particularidades e, portanto, a Hipótese 1 confirma-se, no caso.

Já a Hipótese 2 sustenta que a mensuração do retorno obtido com Marketing de Relacionamento em empresas B2B deve ser feita com indicadores especialmente selecionados para este propósito. No caso estudado, a medida do sucesso do relacionamento pode ser expressa pelo volume de vendas. Os Gráficos 1 e 2, ao demonstrar como as vendas vêm crescendo nos últimos anos, mesmo após tantos anos de negócios e relacionamento, trazem uma métrica direta e incontestável. Por outro lado, a mensuração dos aspectos comportamentais do relacionamento mostrou-se bastante complexo e não havia material estruturado disponível para compor as evidências do caso. Se for utilizado um método mais qualitativo e subjetivo para avaliar o valor do relacionamento, não é difícil deduzir dos princípios observados no Quadro 4 que a abordagem colocada em prática pela CVRD é perfeitamente aderente aos objetivos estratégicos do relacionamento comercial. Mas, fica uma lacuna a ser resolvida quanto à criação de indicadores específicos para a abordagem intercultural, fato que não invalida a afirmação de sua especificidade expressa na Hipótese 2, a qual dá-se, portanto, como confirmada, no caso.

Sendo assim, conclui-se, adicionalmente, que os princípios de interculturalidade observados no Quadro 4 serviriam como base para se definirem indicadores ou métricas específicas para mensurar o resultado do investimento no relacionamento. Ao converter cada princípio em um indicador e criar uma escala de medidas para eles, tais questões subjetivas passariam a compor uma definição quantitativa do quanto o relacionamento evoluiu. Por fim, sugere-se, frente ao exposto neste relatório, que mais pesquisa empírica seja realizada com o objetivo de testar e confirmar a pertinência desse procedimento.

## **REFERÊNCIAS**

BARNES, James G. Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam; tradução de Luiz Frazão.- Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002, 400p.

- COLEMAN, James. Social Capital in the creation of human capital, 1988, American Journal of Sociology, 94, suplemento, S95-S120.
- CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, v. 54, p.68-81, Jul., 1990.
- DWYER, F. Robert, SCHURR, Paul H., OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2 (Apr., 1987), pp. 11-27  
doi:10.2307/1251126
- GORDON, Ian. Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. Tradução de Mauro Pinheiro – São Paulo: Futura, 1998.
- GUMMESSON, E. Relationship Marketing: A Global Wake-Up Call for Complacent Marketers, in Tikkanen, Henrikki(ed.), Marketing and International Business: Essays in the Honour of Karin Holstius. Turku: The Turku School of Economics and Business Administration, Series A-2, 1998.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F.. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo – Segunda edição – tradução técnica: Arão Sapiro – São Paulo: Prentice Hall, 2001, 423p. Título original: *Marketing Strategy and Competitive Positioning – second edition*
- MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. – 5ª edição – São Paulo: Atlas, 1999.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing. New York: 1994, v.58, Issue 3, p.20.
- MEIRELLES, Gilda Fleury. O negócio é o seguinte: hábitos e costumes dos povos e sua influência na vida empresarial / Gilda Fleury Meirelles, Maria Eliza de Araújo Barros. – São Paulo: Ed. Dos autores, 2005.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. Empresa 1:1 – Instrumentos para competir na era da interatividade. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 381p.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. One to One B2B: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business-to-business. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 252p.
- SANTOS, Nuno Rebelo dos. Confiança: o combustível dos relacionamentos empresariais – Revista Inova – Marketing Industrial - Construção de relações duradouras entre empresas, Ano 12, nº 35, São Paulo, 2006.
- STORBACKA, K., STRANDVIK, T., GRÖNROOS, C. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. – International Journal of Service Industry Management, 1994, v.5, n.5, pp. 21-38.
- SWIFT, Ronald. CRM, customer relationship management: o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente / Ronald Swift; tradução de Flávio Deny Steffen. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 – 8ª Reimpressão.
- TOYOMURA, Nelson. História de sucesso: Companhia Vale do Rio Doce – 50 anos ligando o Brasil ao Japão in Revista Brasil. Ed.01/2005. Tóquio: Câmara de Comércio Brasileira no Japão, 2005, p.36-49.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 527p.
- VAVRA, T. G. Marketing de Relacionamento: *aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993. 324p.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>i</sup> O conteúdo deste artigo é de inteira responsabilidade de sua autora, não havendo qualquer tipo de comprometimento da empresa com relação aos dados e às conclusões apresentados.