



A construção de relacionamentos baseados em valor, mais do que em preço, com vantagens para ambas as partes envolvidas, é o tema central destes dois casos reais do *business marketing* brasileiro. O artigo demonstra os resultados diretos e as externalidades obtidas pelas empresas participantes, compara os casos entre si e deles extrai um roteiro possível para as relações bem sucedidas.

Marketing baseado em Valor e em Relacionamento

Este artigo analisa práticas, no ambiente *business-to-business*, que geram aumento da rentabilidade e fortalecem a lealdade dos clientes por meio da criação de valor e da gestão dos relacionamentos. Tomando por base esses casos de marketing, o texto concentra o foco nos seguintes objetivos:

- Analisar os fatores críticos de sucesso desses casos
- Apresentar resultados concretos em geração de valor
- Identificar as ferramentas utilizadas para diferenciar o relacionamento e gerar valor.

CASO 1: Motores Weg e Petroquímica União (PQU)

1. Descrição das Empresas

Empresa Fornecedora: Motores Weg, fabricante de motores elétricos, fundada em 1961, faturamento (2005) R\$ 2.978 milhões. No segmento de mercado em foco (petroquímico) a Weg tem *market share* de 90%, no Brasil.

Empresa Cliente: Petroquímica União (PQU), empresa do setor petroquímico fundada em 1966, faturamento (2005) R\$ 2.779 milhões. No conjunto dos seus mercados, a PQU tem 35% de *market share*, no Brasil, e seus principais concorrentes são a Copene e a Copesul.

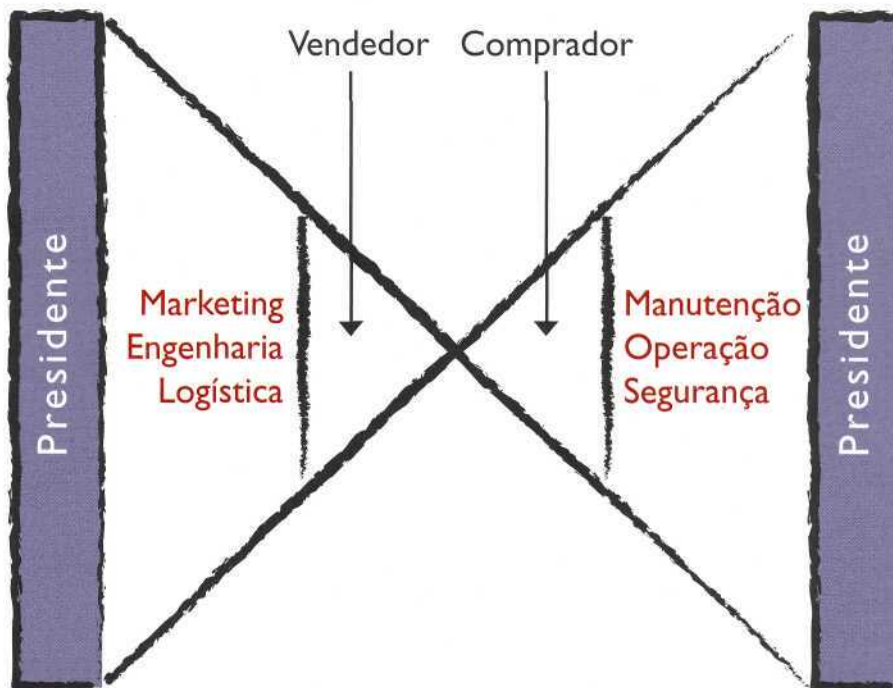
2. Oportunidade

Os produtos focais deste caso são os motores elétricos para uso em plantas petroquímicas. Este segmento de mercado tem por característica a operação continuada das plantas por períodos de até três anos. Durante esse período, os equipamentos da planta do cliente não podem parar para manutenção, pois isso causaria muitos transtornos e custos adicionais. Portanto, o desafio para os motores elétricos é que a sua vida útil deve ser tão longa quanto a dos equipamentos aos quais estão ligados, como bombas, ventiladores etc. Até então, os motores utilizados duravam somente um ano e meio.

3. Evolução do Relacionamento

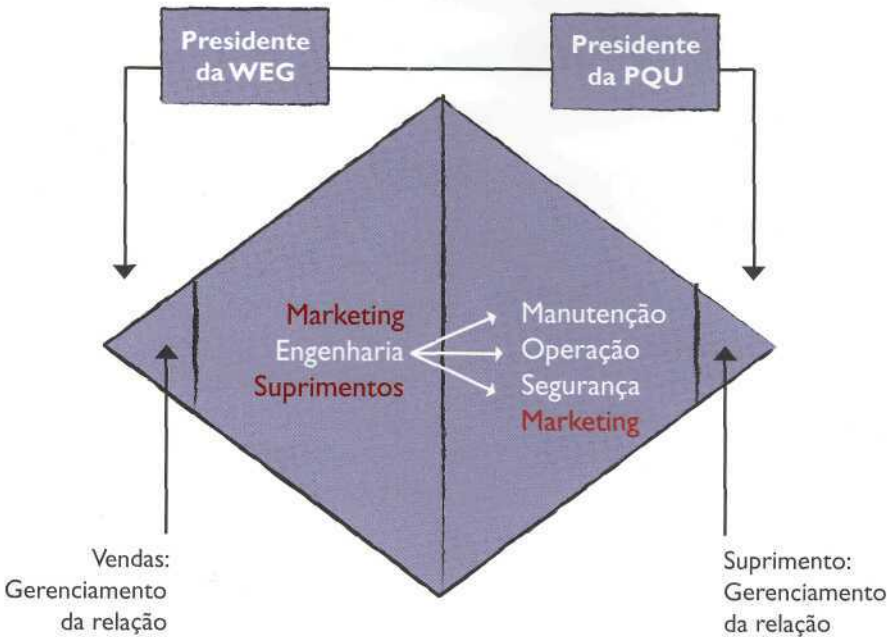
As figuras seguintes ilustram a evolução do relacionamento entre as empresas, em três fases, utilizando um modelo de diagrama sugerido por McDonald, Christopher, Knox e Payne (ver ref. bibliográficas).

Relacionamento: Fase I



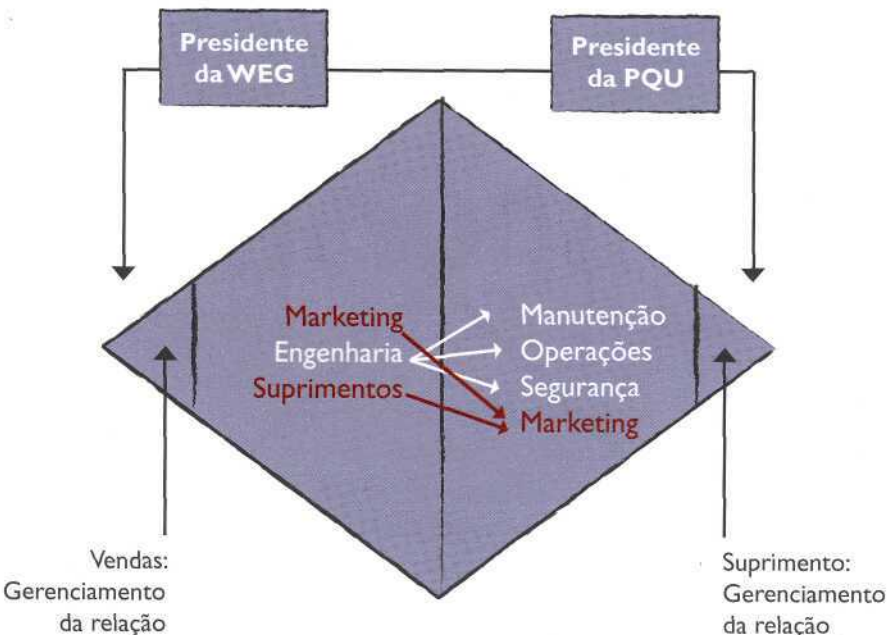
- Relação compra x venda
- Decisão focada em preço
- Concentração em poucos produtos
- Relacionamento concentrado em vendas e compras
- Não havia relação entre engenharia e cliente

Relacionamento: Fase 2



- Mudanças nas estruturas do fornecedor e cliente
- Solução conjunta do problema técnico
- Concentração em poucos produtos
- Atuação direta da engenharia do fornecedor no projeto
- Preços baseados em valor

Relacionamento: Fase 3



- Solução conjunta de problemas
- Comunicação direta entre equipes e diretorias
- Identificação de novas oportunidades para ambas as empresas
- Preços baseados em valor

4. Análise dos resultados

4.1 Para a empresa fornecedora (principais resultados):

O volume de negócios entre as empresas atingiu R\$ 500 mil, com crescimento significativo nos últimos anos.

O atendimento das necessidades específicas do cliente PQU proporcionou o lançamento de uma nova linha de produtos (motores Well-Weg Extra Long Life) que hoje é um sucesso em vendas.

A mudança implantada, com a interação da engenharia das duas empresas, está gerando oportunidades para a ampliação das linhas de produtos, (nas coligadas Weg Máquinas e Weg Geradores) dando origem a novos negócios.

A Weg virou *case* de sucesso de fornecedor da PQU, o que ajudou o cliente a receber o Prémio Nacional de Qualidade em 2005 e o fornecedor a conquistar uma relação de alto reconhecimento e fidelização.

4.2 Para a empresa cliente (principais resultados):

Foi alcançado o objetivo de redução significativa do indicador de horas paradas por ano, que atingiu 54 horas na PQU, enquanto a média mundial desse indicador está em 130 horas/ano. A PQU está hoje entre as cinco primeiras empresas do mundo, no seu segmento, com menores índices de paradas para manutenção.

Com o relacionamento estendido para outras áreas de empresas coligadas, a PQU conquistou o fornecimento de matérias-primas para a Weg Tintas, gerando negócios adicionais.

A PQU ganhou o Prémio Nacional de Qualidade, com a ajuda da Weg.

CASO 2:

Votorantim Celulose e Papel e RR Donnelley Moore

1. Descrição das Empresas

Empresa Fornecedora: A Votorantim Celulose e Papel (VCP) foi criada em 1992 com a denominação atual, como sucessora da Papel Simão. O seu faturamento em 2005 foi de R\$ 3.100 milhões e a empresa detinha, na época, um *market share* de 70% no mercado brasileiro de papel autocopiativo.

Empresa Cliente: A RR Donnelley Moore, empresa do setor gráfico que atua no Brasil desde 1967, com faturamento anual (2005) da ordem de R\$ 300 milhões e cerca de 20% de *market share* no mercado nacional de formulários contínuos.

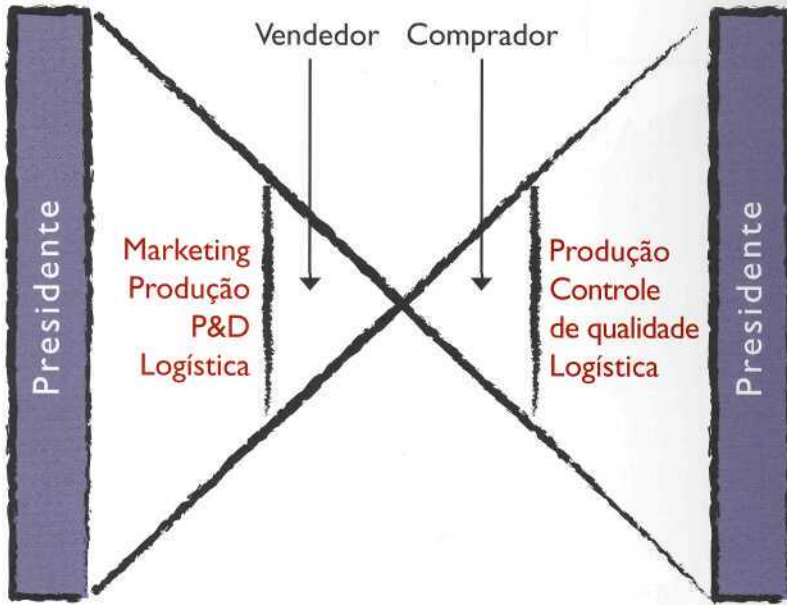
2. Oportunidade

A antiga Papel Simão, empresa adquirida pela VCP em 1992, já fornecia há mais de 20 anos para a RR Donnelley Moore. Apesar de existir um relacionamento comercial entre as empresas, o volume transacionado era baixo. Em 1997, o volume de faturamento da VCP para a RR Donnelley Moore era da ordem de R\$ 16 milhões/ano. A partir do desenvolvimento de uma nova visão de marketing da VCP (foco do cliente) tornou-se possível a criação de uma aliança estratégica entre as empresas, com o objetivo de identificar oportunidades de crescimento para ambas, na busca do incremento da lucratividade e da competitividade.

3. Evolução do Relacionamento

As figuras seguintes ilustram duas fases - anterior e atual - do relacionamento entre ambas as empresas.

Relacionamento: Fase 1



- Relação compra x venda
- Conhecimento superficial de objetivos/produtos das empresas
- Busca somente de resultados imediatos
- Desinteresse do futuro de médio e longo prazo
- Negociações pontuais
- Centralização/Omissão de informações entre empresas
- Diretoria e equipes com pouco contato

4. Análise dos Resultados

4.1 Para a empresa fornecedora (principais resultados):

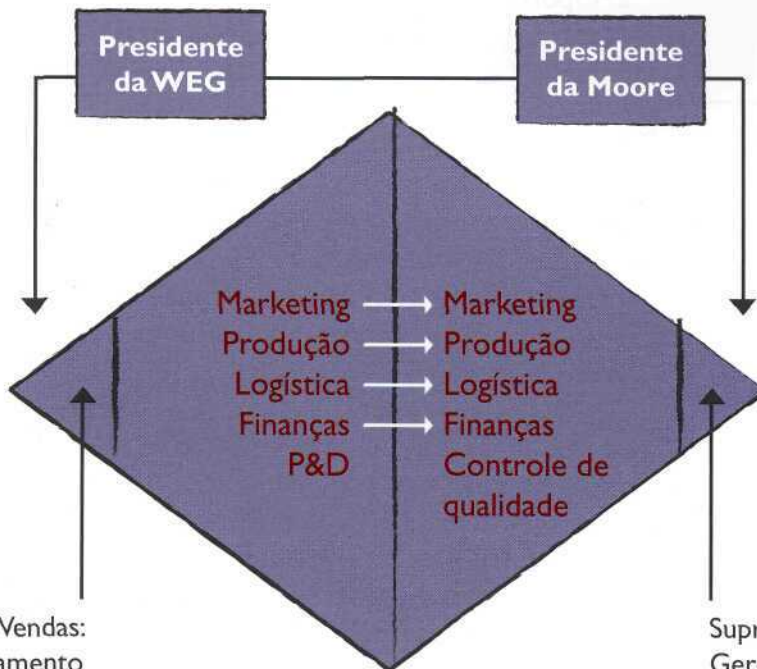
- Aumento do *market share* no cliente RR Donnelley Moore, atingindo 100% em papel copiativo, 80% em papel para imprimir e escrever, 25% em papel revestido ou couché
- Volume de negócios crescendo de R\$ 16,8 milhões/ano (1997) para R\$ 80,8 milhões/ano (2005)
- Alavancagem das vendas de papel autocopiativo via distribuição pelo cliente, incrementando em poucos anos a venda anual de 150 para 500 toneladas

- « Política de preços com maior transparência e flexibilidade
- » Aumento da participação da VCP nas demais unidades da RR Donnelley Moore no mercado externo (principalmente América Latina)
- Redução significativa de ressarcimento por defeitos técnicos

4.2 Para a empresa cliente (principais resultados):

- Aumento dos negócios a partir da distribuição do papel autocopiativo da VCP
- Política de preços com redução do número de retrabalho
- Redução de paradas de máquinas por problemas técnicos e de qualidade
- Criação de produtos e serviços gerando diferencial competitivo
- Atendimento dentro dos prazos esperados
- « Soluções para contingências
- Maior transparência e flexibilidade

Relacionamento: Fase 2



Vendas:
Gerenciamento da relação

Suprimento:
Gerenciamento da relação

- Compartilhamento de estratégias
- Foco do Cliente
- Solução conjunta de problemas
- Transparência na precificação
- Trabalho conjunto de MKT para novos produtos
- Comunicação direta entre equipes

2. Análises Conjuntas

A análise posterior conjunta dos dois casos revela que, em ambos, o sucesso da parceria se deu por uma justa e feliz superação de fatores críticos: os parceiros conseguiram alinhar e compartilhar objetivos; com base neles, formularam um plano de trabalho conjunto; definiram, de comum acordo, os indicadores de desempenho da parceria (KPI — *key performance indicators*) e se comprometeram, mutuamente, por uma iniciativa de estreitamento de relações.

Os KPIs, é claro, poderiam ter variações, caso a caso.

Mas... Como conseguiram isso? Parece haver um receituário básico: sensibilização das pessoas envolvidas, atuando no foco do cliente; identificação dos valores de mercado, viabilizando ações que potencializassem o desempenho comercial das empresas parceiras; disponibilidade de informações mútuas para uma clara visão da aliança e, finalmente, uma clara intenção de aperfeiçoar processos e melhorar qualidade.

Em ambos os casos foi possível, ao fornecedor, aumentar a participação no cliente e também ampliar margens de venda e isso se deu, sem dúvida, por que do lado do cliente também havia vantagens compensadoras. Outros resultados comuns a ambos os casos foram a ampliação da base de produtos comercializados e o reconhecimento recíproco de seus valores.

O conceito de valor estendido, que se obtém pela soma do valor como excelência (qualidade e marca) mais o valor como performance (resultados), foi atingido em ambas as parcerias.

3. Conclusões

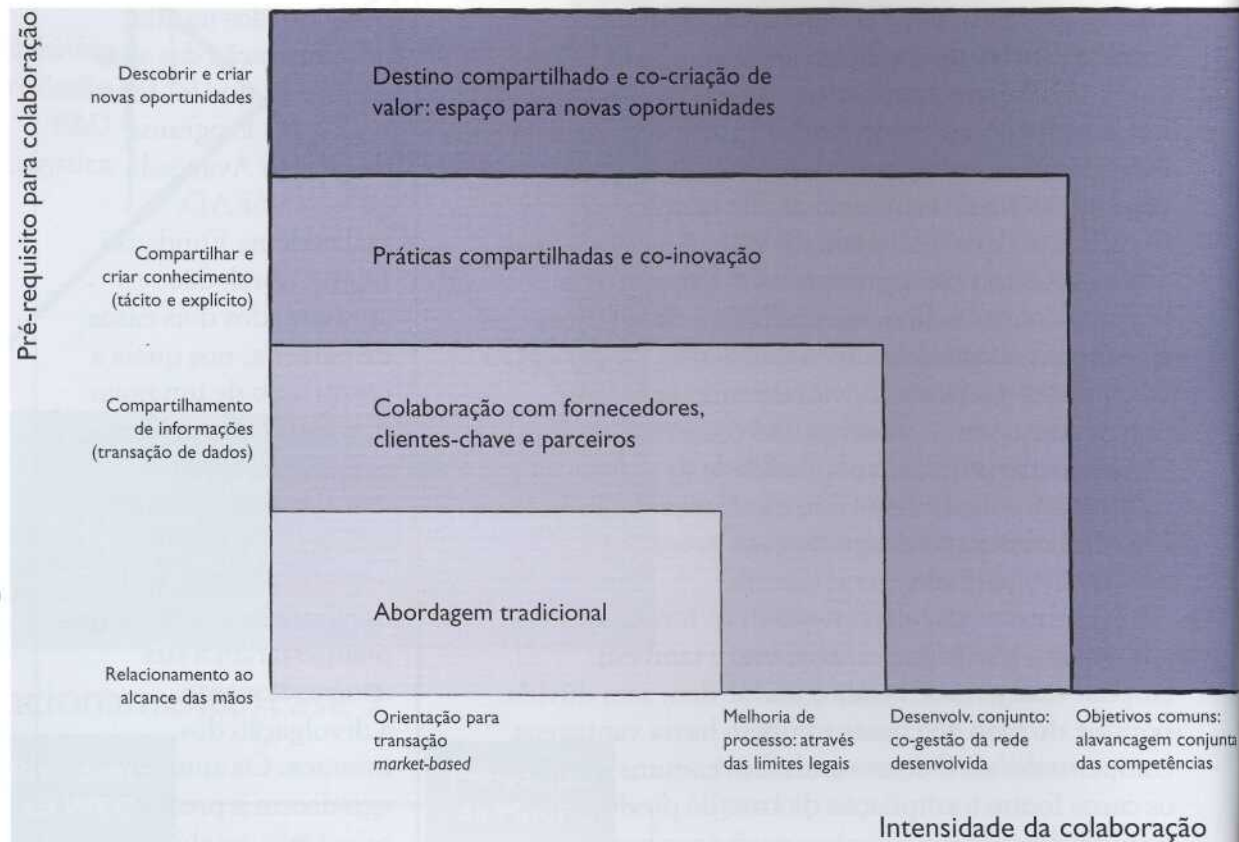
No ambiente *business-to-business* as práticas de marketing e vendas devem viabilizar a construção de relacionamentos baseados em valor, superando-se o estágio transacional no qual predomina o vetor preço como fator decisivo nas decisões comerciais. Mais do que a possibilidade de captura efetiva de valor pelas empresas envolvidas em uma dada transação, o presente e o futuro das relações B2B sedimentam cada vez mais a perspectiva de co-criação de valor entre as partes.

NOTA DO EDITOR

Este artigo é a transcrição parcial de um trabalho em grupo, de autoria de quatro executivos posicionados na alta administração das suas empresas, que foi feito no PGA - Programa de Gestão Avançada FDG/INSEAD, realizado na Fundação Dom Cabral. São apresentados dois casos de parceria, nos quais a construção de um novo tipo de relacionamento trouxe vantagens mensuráveis para ambos os lados. Os dados apresentados são reais, e as empresas participantes manifestaram a sua anuência quanto à divulgação dos mesmos. Os autores agradecem a preciosa orientação recebida do Prof. Leonardo Araújo, da FDC, e a efetiva contribuição dos executivos Sérgio Vaz, Luciano Neves, Marcos Cunha Ribeiro, Paulo Donizeti de Abreu, Fernando Fontes e Nelson Baldi, das empresas mencionadas, pelo fornecimento e liberação do uso das informações, em prol da difusão dessas ideias. A revista Marketing Industrial também agradece.

Conforme sugere o diagrama a seguir, fornecedor e cliente decidem juntos que valor criar, alavancando competências mútuas na criação de novas oportunidades no mercado. Um destino compartilhado entre as partes, em uma relação duradoura.

Colaboração e Co-criação de valor



Referências Bibliográficas

Christopher, M., *Value in-use pricing*,

European Journal of Marketing n° 16, 1982

Payne, A. e Holt, S., *A review of the value*

literature and implications for relationship marketing,

Australian Marketing Journal Vol 17, n° 1, 1999.

Prahalad, C.K. e Ramaswamy, V., *The*

Future of Competition, the co-creation unique value with customers, Harvard Business School, 2004.

Oliver, R., *Satisfaction: a behavioral perspective*

on the consumer, New York Irwin/McGraw Hill, 1997

Hunt, S., *Modern marketing theory: critical*

issues in the philosophy of market science. Cincinnati Southwestern Publishing, 1991

Morgan, R., *The commitment-trust*

theory of relationship marketing, Journal of Marketing, Voi. 58, 1994.

Eduardo Kunst

Diretor-superintendente da Arteccla

Luiz Alberto Castro Santos

Diretor de estratégia da Votorantim Cimentos

Marcelo Okamura

Diretor de vendas da DuPont

Ricardo Prado Santos

Vice-presidente da Piovani do Brasil

Leonardo Araújo, orientador do trabalho

de grupo no qual se baseou este artigo, é mestre

em administração de empresas e professor da Célula

de Marketing da Fundação Dom Cabral.