

QUANTO INVESTIR EM UM RELACIONAMENTO?

Cassio Sclovsky Grinberg

1. Introdução:

A literatura de marketing tem se preocupado, recentemente, em trabalhar alguns conceitos e relações acerca da importância das empresas em se relacionarem de forma mais eficaz com seus clientes (Day, 1999; Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Morgan e Hunt, 1994; Hutt, 1995; Jackson, 1985; Peterson, 1995; Sheth e Parvatyar, 1995).

Por outro lado, as empresas estão sinalizando cada vez mais a necessidade do desenvolvimento de novas formas de se mensurar a produtividade das ações de marketing por elas desenvolvidas (Sheth e Sisodia, 1995; Srivastava et al., 1998).

Nesse sentido, o conceito de *Lifetime Value* surge como peça fundamental no suprimento da necessidade anteriormente referida, à medida que possibilita às empresas uma instrumentalização de análise do valor individual de seus clientes (Anderson et al., 1994; Blattberg e Deighton, 1996; Hoekstra e Huizingh, 1999; Johnson e Leger, 1999; Pickering, 1999; Weber, 1999), podendo ser utilizado como um guia na implementação de estratégias de relacionamento (Hoekstra e Huizingh, 1999).

Diversos autores desenvolveram trabalhos acerca da importância da entrega de valor para os clientes (Butz e Goodstein, 1996; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Parasuraman, 1997; Sheth et al., 1999; Slater, 1997; Woodruff, 1997). Entretanto, qual o nível ótimo de valor que deve ser entregue a cada cliente? Ainda, quanto uma empresa deve investir no relacionamento com seus clientes?

Este trabalho discutirá as questões acima referidas. A primeira parte tratará da questão referente aos níveis de relacionamento que uma empresa deve investir com seus clientes. Na segunda parte, será abordado o conceito e as questões que envolvem o termo *Lifetime Value*. A terceira parte trará algumas referências teóricas acerca de como as empresas se relacionam com os clientes através da entrega de valor, e como os clientes percebem este processo. Em seguida, serão tratadas questões referentes à importância do desenvolvimento de medidas de performance das ações de marketing de relacionamento

das empresas. Finalmente, o autor conclui trazendo a importância para as empresas do entendimento deste conceito.

2. Níveis de Relacionamento:

Mudanças fundamentais no ambiente têm forçado algumas empresas a reconsiderar algumas estratégias de marketing (Hoekstra e Huizingh, 1999; Webster, 1994). Cada vez mais, o marketing orientado para transações isoladas perde lugar para o marketing orientado para transações contínuas, onde a empresa busca se relacionar e manter seus clientes cada vez mais próximos, ambos beneficiando-se mutuamente desta relação. Isto se dá por inúmeras razões. Por um lado, as empresas estão percebendo que é muito mais caro conquistar do que manter clientes (Berry, 1995; Grönroos, 1995; Kotler, 1998). Por outro lado, a tecnologia possibilita que as empresas possam, cada vez mais, obter informações acuradas sobre os seus clientes, através de instrumentos como *database marketing* e *data mining*. Ainda, os clientes estão dia-a-dia mais atentos à grande variedade de produtos e serviços oferecidos em número cada vez maior pelas empresas, buscando, através de um relacionamento, maior eficiência em seus processos de tomada de decisões (Sheth e Parvatiyar, 1995).

Entretanto, o nível de relacionamento entre empresas e clientes varia de acordo com a natureza do negócio de cada empresa. Jackson (1985) salienta que, dependendo da situação, deve-se considerar quais são os custos envolvidos em uma possível mudança de fornecedor por parte dos clientes. Seja no ambiente *business-to-business* ou em mercados consumidores, estes custos funcionam praticamente como barreiras de saída para os clientes. Assim, é desenvolvido por esta autora um *continuum* de relacionamento, onde, em um extremo, encontra-se a situação *lost-for-good* - altas barreiras de saída determinam que, uma vez que um cliente abandona o relacionamento com um fornecedor, é muito difícil que ele o retome – e, em outro, a situação *always-a-share* – baixas barreiras de saída, facilitando a mudança de fornecedor por parte dos clientes; neste extremo, é desnecessário que uma empresa “aposte todas as suas fichas” em um relacionamento com um cliente, pois, de certa maneira, não obterá um retorno “na mesma moeda” por parte deste.

Esta mesma autora ainda desenvolveu um modelo onde se pode observar o nível de retorno no fluxo de caixa das empresas ligados a ações de relacionamento com seus clientes. Para isto, observou que cada cliente tem um nível de “probabilidade de retenção”, que determinará a probabilidade dele voltar a fazer negócios com uma mesma empresa. Assim, esta probabilidade estaria ligada a uma taxa mínima de retorno que uma empresa deveria ter com seus clientes, podendo se determinar, assim, o nível de relacionamento que esta deveria investir.

Ao mesmo tempo, Jackson (1985) mostra que relações de longo prazo com clientes podem ser extremamente atrativas para a empresa, mas também podem ser difíceis de serem mantidas. Em muitos casos da situação *lost-for-good*, os clientes podem sentir que estão em um relacionamento com uma empresa de maneira forçada, devido às altas barreiras de saída a eles impostas. Assim, podem tornar-se muito exigentes e “desconfiados” do relacionamento.

Ainda em relação ao nível de relacionamento das empresas com os clientes, Grönroos (1991) estabeleceu um *continuum* de estratégia, onde em um extremo estaria a estratégia orientada para a transação isolada e em outro a estratégia orientada para o marketing de relacionamento. O primeiro extremo do *continuum* estaria relacionada a objetivos de curto prazo, principalmente relacionados à aquisição de novos clientes. Já a estratégia orientada para o marketing de relacionamento teria o objetivo de atrair e manter os clientes.

Segundo Grönroos (1991), as implicações de marketing através do *continuum* apresentam diferenças relacionadas a cinco dimensões:

- Orientação de Marketing Dominante:

Segundo Grönroos (1995), em primeiro lugar, uma estratégia de marketing de relacionamento requer que o marketing não esteja restrito simplesmente às atividades do *marketing mix*. O processo de produção e entrega de um produto/serviço tem, para este autor, um profundo efeito na probabilidade de um consumidor retornar a comprar de uma empresa. Assim, os *part-time marketers*, pessoas das empresas não são do departamento de marketing mas que em alguma parte de seu trabalho estariam lidando direta ou indiretamente com clientes

(Gumesson, 1987 apud Grönroos, 1995) seriam recursos-chave em uma estratégia de relacionamento.

- Dimensão de Qualidade Dominante:

Grönroos (1995) mostra que a percepção dos clientes acerca da qualidade está relacionada à estratégia de relacionamento adotada pela empresa. Assim, em uma estratégia de transação isolada, os clientes perceberão apenas a qualidade técnica, ou seja, aquela diretamente ligada aos aspectos do produto em si. Já em uma estratégia de marketing de relacionamento, os clientes devem perceber uma qualidade funcional, ou seja, a qualidade relacionada aos demais aspectos da compra de um produto, como o atendimento, a entrega e a interação dos *part-time marketers* no processo. Segundo o autor, não se deve desprezar a importância da qualidade técnica, mas esta perde importância em relação à qualidade funcional na estratégia orientada para marketing de relacionamento.

- Sistema de Informações do Cliente:

Esta dimensão, assim como as anteriores, varia de acordo com a estratégia de relacionamento adotada pela empresa. Se, em uma estratégia orientada para a transação isolada a empresa tem poucas formas de monitorar as informações sobre os clientes, em uma estratégia orientada para o marketing de relacionamento cresce a importância e a possibilidade da empresa conhecer e controlar estas informações. Assim, a empresa deve ser capaz de medir o grau de satisfação de seus clientes a partir de pesquisas e das informações contidas em sua base. Segundo Grönroos (1995) as medidas de *market-share* não são suficientes para que a empresa conheça os seus clientes.

- Interdependência entre Marketing, Operações e Recursos Humanos:

Segundo Grönroos (1995), o nível de interdependência entre departamentos e funções das empresas varia de acordo com a estratégia de relacionamento adotada. Em uma estratégia orientada para a transação isolada, a empresa não necessita de uma constante interação entre suas funções em relação ao cliente, já que as atividades de marketing estão resumidas nas ações de *marketing mix*. Agora, em uma estratégia orientada para o marketing de relacionamento, deve haver uma constante interação entre diversas funções da empresa. Esta interatividade torna-se,

neste caso, crítica para o sucesso da empresa, o que determina a necessidade da interação entre o marketing e as operações da empresa. Ainda a função de recursos humanos torna-se fundamental, para coordenar este processo de interação (Grönroos, 1995).

- Marketing Interno:

Dependendo da estratégia de relacionamento adotada pela empresa, o marketing interno tem determinada importância. Em uma estratégia orientada para transações isoladas, tem papel limitado. Já em uma estratégia orientada para marketing de relacionamento, cresce em importância, à medida que quanto maior o número de *part-time marketers* envolvidos na operação, maior a necessidade de treinamento e monitoramento de suas atividades.

Webster (1992) também trabalhou o nível de marketing de relacionamento das empresas com os clientes, desenvolvendo um *continuum* que pode ser muito aplicado ao marketing de relacionamento *business-to-business*. Este evolui através das seguintes fases:

a) Transação:

Uma transação isolada, que ocorre uma única vez e não volta a realizar-se novamente.

b) Transações repetidas:

Transações entre empresas passam a se repetir, sendo já formalizadas geralmente através de contrato.

c) Relacionamento de Longo Prazo:

As empresas constituem um relacionamento ao longo do tempo, onde seus objetivos estão muito relacionados, o que caracteriza uma interdependência. Preços ainda são determinados por poder de barganha.

d) Parceria de Compra-Venda:

Há o reconhecimento de uma dependência mútua. Cada parceiro torna-se próximo de estar totalmente dependente do outro, onde há forte confiança mútua. Preços são determinados através de negociações.

e) Aliança Estratégica:

Este nível de relacionamento caracteriza-se quando há uma combinação entre funções das empresas (exemplo: Produção), onde ambas investem recursos em um

objetivo comum. Um exemplo de aliança estratégica é uma *joint-venture* para a produção de determinado produto.

f) Organização em Rede:

É o caso de uma empresa que desenvolve mútuas relações em diversos níveis com outras empresas.

g) Integração Vertical:

Este é o nível extremo do *continuum*. Caracteriza-se por um número de empresas que, juntas, estão formalmente combinadas a criar uma empresa nova e maior.

Ora, para que uma empresa possa estabelecer um relacionamento eficaz com seus clientes, ela deve investir na construção e manutenção deste relacionamento. Para que isto ocorra, é necessário que ela busque algumas informações essenciais a respeito desses. Entretanto, poucas empresas têm condições de gerar significativas estimativas de lucratividade de seus clientes (Jackson, 1985).

Nesse sentido, o conceito de *Lifetime Value* surge como peça fundamental para esta necessidade.

3. *Lifetime Value*:

Hoekstra e Huizingh (1999) desenvolveram algumas relações acerca do conceito de *Lifetime Value*, propondo uma forma de calcular o quanto vale para uma empresa o relacionamento com um cliente, além de quanto uma empresa deveria investir na entrega de valor para este cliente. Para estes autores, *Lifetime Value* é:

“O valor total de contribuições diretas (transações) e indiretas (por exemplo, recomendações, idéias para novos produtos) para medir o lucro gerado por cada consumidor individual durante todo o seu ciclo de vida, ou seja, do início do relacionamento até o possível fim deste” (Hoekstra e Huizingh, 1999, pág. 266).

Segundo estes autores, o cálculo do *Lifetime Value* envolveria a coleta de informações a respeito dos clientes e da visão destes acerca das ações desenvolvidas pela própria empresa. Isto pode ser observado na tabela abaixo:

Tab.1: Estrutura de Informações para o cálculo do *Lifetime Value*.

Tempo	Fonte das Informações	
	<i>Fornecedor</i>	<i>Cliente</i>
<i>Passado</i>	I. Qualidade do Cliente	II. Qualidade do Fornecedor
<i>Futuro</i>	III. Potencial do Cliente	IV. Potencial do Fornecedor

Fonte: Hoekstra e Huizingh (1999), pág. 267

As informações envolvidas no cálculo do *Lifetime Value* referem-se à análise do comportamento passado do cliente – I. Qualidade do Cliente – (número de produtos vendidos e média de vendas por período, por exemplo), à percepção do cliente acerca do comportamento passado do fornecedor - II. Qualidade do Fornecedor -, ao valor futuro do consumidor - III. Potencial do Cliente -, calculado através de estimativas e dados passados, e, ainda, à percepção dos clientes acerca do desempenho futuro dos fornecedores - IV. Potencial do Fornecedor – calculado através de índices como intenção de compra futura e recomendação do fornecedor a outros clientes (Hoekstra e Huizingh 1999).

O cálculo do *Lifetime Value* pode ser utilizado para que as empresas respondam a importantes questões acerca do nível de investimento a ser colocado em cada cliente (Pickering, 1999), como:

- Quanto custa para a empresa adquirir e estabelecer um novo cliente?
- Quanto de lucro é esperado que determinado cliente gere para a empresa?
- Quanto tempo é esperado que um determinado cliente fique com a empresa?
- Qual é o valor de um novo cliente para a empresa?

A seguir, será discutida a questão referente à entrega de valor para o cliente - fonte de vantagem competitiva para as empresas (Woodruff, 1997) -, em relação ao conceito de *Lifetime Value*.

4. Valor para o cliente – quanto investir em um relacionamento?

O tema valor para o cliente tem sido, atualmente, muito discutido na literatura de marketing. Ele abrange a complexidade envolvida no entendimento do comportamento do

cliente, assim como as formas pelas quais estes avaliam e “julgam” o valor de determinados produtos e serviços. Todo o comportamento do cliente é dirigido, de uma forma ou de outra, pelo valor recebido através da aquisição e uso de um determinado produto ou serviço (Sheth et al., 1999).

Woodruff (1997) afirma que a próxima grande fonte de vantagem competitiva das empresas advirá de uma maior orientação para os clientes, indicado pelo fato destas estarem competindo cada vez mais em entrega de valor superior para estes. Assim, o autor discute como as empresas devem comportar-se, de forma a adquirir vantagens competitivas, através desta entrega de valor. Após uma análise de diversos conceitos de valor para o cliente, o autor propõe o seguinte:

“Valor para o cliente é a sua preferência percebida e avaliação de atributos de produto (*ou serviço*), atributos de *performance* e conseqüências advindas do uso deste, que facilita (ou bloqueia) o alcance de seus objetivos e propósitos em situações de uso” (Woodruff, 1997, pág.146).

O autor examina, ainda, as relações entre satisfação e valor para o cliente, estabelecendo um modelo de medida de satisfação (*Customer Satisfaction Measurement*).

De certa forma, sabe-se que há um *gap* entre a percepção dos clientes e das empresas sobre entrega de valor (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Butz e Goodstein, 1996) e orientação para o cliente (Deshpandé, Farley e Webster, 1993). Assim, Woodruff (1997) propõe um processo de determinação de valor para o cliente (*Customer Value Determination Process*) que busca, basicamente, responder às seguintes perguntas:

- Quanto valem os clientes-alvo?
- De todas as dimensões de valor que os clientes-alvo querem, quais são as mais importantes?
- Quão bem (ou mal) estamos procedendo na entrega de valor que os clientes-alvo querem?
- Por que estamos trabalhando mal (ou bem) em importantes dimensões de valor?
- Quanto devem valer os clientes-alvo no futuro?

Estas perguntas endereçam, de forma muito importante, as questões discutidas neste trabalho. Nota-se a preocupação do autor em considerar, além da importância da entrega de valor para o cliente, a questão referente a quantidade de valor a ser entregue. Ainda, o autor

desenvolveu alguns passos referentes a forma pela qual as empresas podem obter vantagem competitiva através da entrega de valor para o cliente, relacionando, entre elas, a mensuração de *performance* desta ação. Ora, o conceito de *Lifetime Value* nada mais é do que um balizador para esta entrega de valor, um instrumento de avaliação imprescindível para as empresas neste sentido.

Parasuraman (1997) teceu importantes observações acerca do trabalho anteriormente comentado, avançando no conceito ora elaborado e desenvolvendo uma ferramenta para se monitorar o valor para o cliente, através do tempo de relacionamento deste com a empresa - uma das dimensões consideradas por Hoekstra e Huizingh (1999) no cálculo do *Lifetime Value*.

O valor percebido pelo cliente pode estar muito ligado à intensidade do relacionamento deste com uma empresa. (Butz e Goodstein,1996); assim, percebe-se a importância do investimento da empresa nesta relação. Ora, uma empresa só deveria investir em um relacionamento com um cliente se deste fosse esperado um certo nível de retorno. Assim, mais uma vez, percebe-se que o cálculo do *Lifetime Value* pode ser determinante nesta questão.

5. Medidas de Investimentos em Relacionamento:

As empresas, cada vez mais, necessitam de medidas para fazer frente aos seus investimentos na área de marketing (Sheth e Sisodia, 1995; Srivastava et al., 1998). Uma das principais (e mais fundamentais) ações de marketing desenvolvidas pelas empresas diz respeito ao investimento no relacionamento com seus clientes.

Assim, as empresas buscam, hoje, formas de agregar cada vez mais valor a estes relacionamentos, contando, para isso, com instrumentos cada vez mais desenvolvidos em termos de tecnologia, a custos muitas vezes expressivos. Algumas empresas brasileiras como a NET investem bastante em *database marketing*, possibilitando a busca de acuradas informações sobre seus clientes. Esta empresa é uma das poucas no Brasil que já calculam o *Lifetime Value* de seus clientes, o que faz com que desenvolva uma classificação do valor individual de cada um, estabelecendo, assim, a quantidade ideal de investimento no relacionamento com esses.

Entretanto, antes que uma empresa invista no desenvolvimento de relacionamentos, ela deve se perguntar até que ponto o retorno gerado será satisfatório. O caso da empresa NET demonstra, de forma prática, a importância do uso do cálculo do *Lifetime Value* para medir a quantidade de retorno do investimento em relacionamento.

Por outro lado, para que as empresas possam desenvolver instrumentos capazes de medir o retorno das atividades de marketing de relacionamento, é preciso que elas tenham em mente a importância da interação entre a área de marketing e outras áreas da empresa.

Se Grönroos (1995) coloca que para que uma empresa possa ser orientada para uma estratégia de marketing de relacionamento deve haver uma constante interação entre as áreas de marketing, produção e recursos humanos, o autor deste trabalho sugere que, para que as empresas possam medir o retorno das atividades de marketing de relacionamento, esta interação deve se estender até a área de finanças. Isto ocorre porque, hoje, sente-se uma forte falta de preparo dos profissionais de marketing das empresas acerca de índices de retorno de investimento (Sheth e Sisodia, 1995; Srivastava et al., 1998), principalmente no que diz respeito a investimentos em marketing.

Assim, uma constante interação entre os profissionais de marketing e de finanças, bem como o uso de instrumentos como o cálculo do *Lifetime Value* aliado a novas investidas em pesquisas acadêmicas nessa área possibilitará um avanço significativo na questão do desenvolvimento de medidas de retorno das ações de marketing de relacionamento.

6. Conclusão:

Algumas empresas investem, hoje, grandes quantias no desenvolvimento de relacionamentos com seus clientes. Entretanto, este trabalho mostrou que existem diferentes níveis de relacionamento entre empresas e clientes, seja no ambiente business-to-business ou em mercados consumidores. Assim, as empresas devem saber, exatamente, o quanto investir em um relacionamento.

Nesse sentido, este trabalho abordou a importância do uso do cálculo do *Lifetime Value* como instrumento de avaliação da lucratividade individual de cada cliente. Ainda, ressaltou as diferenças de importância de um relacionamento para diferentes naturezas de

negócios. Entretanto, Hoekstra e Huizingh (1999) salientaram que o uso deste instrumento pode ser oneroso para as empresas, além de não ter ainda totalmente provado sua eficácia em relação à lucratividade destas. Não deve, assim, ser considerado como uma “panacéia”, e sim como um instrumento muito importante – e ainda em desenvolvimento – para que as empresas possam avaliar suas oportunidades em relacionamentos com clientes.

Finalmente, parece correto afirmar que a disciplina de marketing está cada vez mais preocupada em atender a necessidades demandadas pelas empresas. Se for considerado que as empresas são grandes “usuários” dos conhecimentos desenvolvidos pela disciplina, pode-se concluir que o desenvolvimento do conceito de *Lifetime Value* nada mais é do que uma consequência natural do avanço de uma ciência ainda em desenvolvimento e com um futuro promissor.

Bibliografia:

- Anderson, E.W., C. Fornell and D.R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58 (July): 53-66.
- Berry, Leonard L. (1995), "Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 236-245.
- Blattberg, R.C., and J. Deighton (1996), "Manage Marketing by the Customer Equity Test", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 136-144.
- Butz, Howard E., Jr. and Leonard D. Goodstein (1996), "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", *Organizational Dynamics*, 24 (Winter): 63-77.
- Day, George S. (1999) "Creating a Market-Driven Organization", *Sloan Management Review*, Cambridge, Fall, Vol. 41, 11-22.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis.", *Journal of Marketing*, 57 (January): 23-37.
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr, & Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51 (April): 11-27.
- Grönroos, Christian (1991), "The Marketing: Strategy Continuum: Toward a Marketing Concept for the 1990s.", *Management Decision*, 29 (1): 7-13.
- Grönroos, Christian (1995), "Relationship Marketing: The Strategy Continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 252-254.
- Hoekstra, Janny C and Eelko K.R.E. Huizingh (1999), "The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 3, 257-274.
- Hutt, Michael D. (1995), "Cross-Functional Working Relationships in Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 351-357.
- Jackson, Barbara B. (1985), "Winning and Keeping Industrial Customers – The Dynamics of Customer Relationships", Lexington Books, Massachusetts, Toronto, Cap. 1 e 2.
- Johnson, Kurt e Mark Leger (1999), "Loyalty Marketing: Keeping in Contact with the Right Customers", *Direct Marketing*, Garden City; Sep. Vol. 62, Issue 5, 36-42.
- Kotler, Phillip (1998), "Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle", 5ª Ed., São Paulo, Atlas.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July): 20-38.
- Parasuraman, A., Leonard A. Berry, and Valarie Zeithaml (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49 (Fall): 41-50.
- (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 154-161.
- Peterson, Robert A. (1995), "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 278-281.
- Pickering, Mark, (1999), "Not all Customers are Created Equal", *Charter*, Sidney, Oct. Vol. 70 Issue 9; 38-40
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 255-271.
- and Rajendra S. Sisodia (1995), "Feeling the Heat", *Marketing Management*, 4 (2): 9-23, Fall.
- Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, & Liam Fahey (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, 62 (January): 2-18.
- , Banwari Mittal and Bruce I. Newman (1999), "Customer Behavior: consumer behavior and beyond", Forth Worth: The Dryden Press, 1999.
- Weber, Alan (1999), "Trade Secrets", *Target Marketing*, Philadelphia, Nov. Vol. 22 Issue 11; 73-77
- Webster, Frederick E. Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation.", *Journal of Marketing*, 56 (October), pp. 1-17.
- Webster, Frederick E. Jr. (1994), "Defining the New Marketing Concept", *Marketing Management*, 2 (March), 22-31.
- Woodruff, Robert B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 139-153.

