

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A PRÁTICA RELACIONAL EXISTENTE ENTRE UM FABRICANTE E SEUS
DISTRIBUIDORES E A PERCEPÇÃO DE VALOR DO RELACIONAMENTO NA
DÍADE**

GEVERSON CUSTÓDIO COSTA

Orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni

Caxias do Sul, setembro de 2013.

GEVERSON CUSTÓDIO COSTA

**A PRÁTICA RELACIONAL EXISTENTE ENTRE UM FABRICANTE E SEUS
DISTRIBUIDORES E A PERCEPÇÃO DE VALOR DO RELACIONAMENTO NA
DÍADE**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni

Caxias do Sul, setembro de 2013.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

C837p Costa, Geverson Custódio

A prática relacional existente entre um fabricante e seus distribuidores e a percepção de valor do relacionamento na díade / Geverson Custódio
Costa. 2013.

112 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.
Inclui apêndice.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.
Orientação: Prof. Dr. Deonir De Toni

1. Marketing de relacionamento. 2. Relações trabalhistas.
3. Administração. I. Título.

CDU 2.ed. : 658.8

Índice para o catálogo sistemático:

1. Marketing de relacionamento	658.8
2. Relações trabalhistas	331.104
3. Administração	005

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236.

**“A Prática Relacional existente entre um Fabricante e seus Distribuidores e a
Percepção de Valor do Relacionamento na Díade”**

Geverson Custódio Costa

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 27 de setembro de 2013.

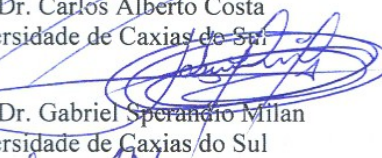
Banca Examinadora:



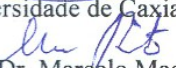
Prof. Dr. Deonir De Tomi (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Carlos Alberto Costa
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Marcelo Machado Barbosa Pinto
Universidade Federal de Santa Maria

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
Sistema de Bibliotecas

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Jovelino e Zelma, pelos ensinamentos , pelo amor e carinho, pois sem isto nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Universidade de Caxias do Sul, e mais especificadamente aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração pela oportunidade e apoio na realização desta etapa da minha formação acadêmica.

A turma 6 do programa de mestrado, especialmente aos colegas que contribuíram na trajetória de elaboração desta dissertação, com suas críticas, questionamentos e sugestões.

Em especial, a Prof^o. Dr^a. Maria Emília Camargo, pelo seu excelente trabalho na coordenação do programa e pelo apoio prestado junto ao corpo docente na escolha da orientação para este projeto.

Ao Prof^o. Dr. Gabriel Sperandio Milan, por ter me inspirado no estudo do tema. Os debates promovidos durante os encontros foram os motivadores da busca do conhecimento.

Ao meu orientador Prof^o. Dr. Deonir de Toni, pela confiança depositada na minha pessoa, e que mesmo sabendo das dificuldades em conciliar as atividades profissionais e acadêmicas, nunca deixou de acreditar que era possível. Maravilha!

Ao meu filho e amigo Lucca Costa, por sempre estar ao meu lado e por fazer parte deste trabalho, sobretudo quando ficamos durante três dias preparando os questionários e selando os envelopes. Jamais me esquecerei do teu apoio.

À minha amada Graciela Benelli, pelo apoio, cuidado, incentivo e amor que recebi durante todo o curso. Sua compreensão durante minha ausência em que foi necessário para dedicação a esta dissertação jamais será esquecida.

E a todos meus familiares, em especial aos meus pais Jovelino e Zelma e meus irmãos, pelos momentos em família que possibilitam recarregarmos todas as energias e assim enfrentar os desafios que a vida nos traz. E a minha sobrinha, Ana Clara Onzi Costa, aquele abraço apertado que sempre recebo no momento em que a encontro, isto é um dos meus combustíveis para ser uma pessoa melhor a cada dia.

EPÍGRAFE

“Não existem sonhos impossíveis para aqueles que realmente acreditam que o poder realizador está no interior de cada ser humano, e sempre que alguém descobre esse poder, algo antes considerado impossível, se torna realidade.”

Albert Einstein

RESUMO

Os relacionamentos interorganizacionais têm despertado inúmeros estudos de marketing sobre o tema Marketing de Relacionamento. Este trabalho aborda como as dimensões do marketing do relacionamento podem influenciar na percepção do valor do relacionamento, buscando ampliar os benefícios e redução de custos para os envolvidos no canal de marketing. Como o sucesso ou fracasso de um relacionamento não pode ser expresso simplesmente a partir da perspectiva de uma única organização, caso contrário, poderá ser percebido de forma diferente pelas duas partes, este estudo se propõe a fazer uma avaliação dentro de uma perspectiva da díade. A partir da utilização de escalas já validadas teoricamente foi realizada uma pesquisa de levantamento envolvendo o pessoal da linha de frente de um fabricante e os compradores dos distribuidores dos produtos do fabricante. Este levantamento possibilitou uma investigação sobre as inter-relações dos construtos formadores do comportamento da relação comercial, como dependência, confiança, comprometimento, nível de comparação com parceiros alternativos e investimentos no relacionamento e os resultados da relação comercial, através do valor dos relacionamentos. Desta forma, a partir de um modelo teórico foi realizada a validação utilizando o construto valor do relacionamento como do desempenho do relacionamento. No âmbito acadêmico, os resultados encontrados confirmaram as hipóteses sugeridas no modelo teórico, contribuindo para avaliação dos relacionamentos interorganizacionais sobre a perspectiva da díade. A avaliação sobre os dois polos permitiu identificar as diferenças de percepção no relacionamento, sobretudo na relação da comparação com dependência e confiança com comprometimento. No âmbito gerencial, o entendimento das diferenças possibilitará as organizações tomarem as iniciativas estratégicas adequadas que irão contribuir para o incremento da percepção de valor na relação comercial.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, prática relacional, comprometimento, confiança, dependência, nível de comparação de alternativas, investimentos no relacionamento, valor do relacionamento.

ABSTRACT

The interorganizational relationships have attracted several studies of marketing about the theme Relationship Marketing. This paper addresses how the dimension of relationship marketing can influence the value's perception of the relationship, seeking to extend the benefits and reduce costs for those involved in the marketing channel. As the success or failure of a relationship cannot be expressed simply from the perspective of a single organization, otherwise, it may be perceived differently by the two parties, this study proposes to make an assessment within a perspective of the dyad. From the use of scales theoretically already validated, it was conducted a survey research involving staff frontline of a manufacturer buyers and distributors of the products of the manufacturer. This survey enabled an investigation of the interrelationships of the constructs formers of the behavior of business relationship, such as dependency, trust, commitment, comparison level with alternative partners and investment in the relationship and the results of the business relationship, through the value of relationships. Thus, from a theoretical model a validation was done using the construct relationship value as the performance of the relationship. In the academic environment, the results confirmed the hypotheses suggested in the theoretical model, contributing to assessment of interorganizational relationships on the perspective of the dyad. Reviews of the two poles allowed identify the differences of perception in the relationship, particularly the relationship between dependence with comparison level and trust with commitment. At the management level, understanding the differences will enable organizations to take appropriate strategic initiatives that will contribute to increase the perception of value in the business relationship.

Keywords: relationship marketing, relationships practices, commitment, trust, dependency, comparison level with alternative partners, investment in the relationships, relationship value.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 AMBIÊNCIA DE PESQUISA	17
1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	19
1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO	21
1.4.1 Objetivo Geral.....	21
1.4.2 Objetivos Específicos.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 PESQUISA SOBRE MARKETING DE RELACIONAMENTO	23
2.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	26
2.3 RELACIONAMENTOS EM CANAIS DE MARKETING	32
2.4 CONSTRUTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PESQUISADOS	34
2.4.1 Comprometimento	34
2.4.2 Confiança.....	35
2.4.3 Valor do Relacionamento.....	37
2.4.4 Dependência	39
2.4.5 Nível de Comparação de Alternativas	39
2.4.6 Investimentos no Relacionamento	40
2.5 HIPÓTESES DE PESQUISA	41
2.5.1 Comprometimento e Valor do Relacionamento	43
2.5.2 Modelo Teórico.....	44
3 MÉTODO DE PESQUISA	45
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
3.1.1 Tipo de Pesquisa.....	45
3.1.2 População e Amostragem.....	46
3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA	48
3.2.1 Elaboração do Instrumento de Coleta.....	48

3.2.2 Coleta de dados.....	52
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	53
3.3.1 Técnica de Análise de Dados.....	53
3.3.2 Tratamento de Dados.....	54
3.3.2.1 Avaliação de Dados Omissos (<i>Missing Values</i>)	54
3.3.2.2 Avaliação das Observações Atípicas (<i>Outliers</i>)	55
3.3.2.3 Teste das Suposições de Análise Multivariada.....	57
3.3.2.3.1 <i>Normalidade e Multicolinearidade</i>	58
3.3.2.3.2 <i>Linearidade e Homoscedasticidade</i>	60
3.3.2.4 Considerações Finais sobre o Tratamento de Dados.....	61
3.3.3 Análise Estatística a partir da Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	62
3.3.3.1 Especificação do Modelo Estrutural.....	65
3.3.3.2 Especificação do modelo de mensuração, escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição do método de estimação dos modelos.....	65
3.3.3.3 Abordagem dos modelos fatoriais refletivos e formativos e apresentação do diagrama de caminhos	66
3.3.3.4 Validade do Modelo de Mensuração e do Modelo Estrutural	66
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	68
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	68
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE DA VARIÂNCIA.....	71
4.3 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS.....	74
4.4 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	79
4.5 TESTE DE HIPÓTESES	81
4.6 EFEITO DA VARIÁVEL MODERADORA	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	87
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	89
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO PARA FUTUROS ESTUDOS.....	90
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICES.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i>
ANAMACO	Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção
CEE/CBIC	Comissão de Economia e Estatística da Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gerenciamento de Relacionamento com Clientes)
EM	<i>Expectation-Maximization</i>
ERLS	<i>Iteratively Reweighted Generalized Least Squares</i>
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i>
GL	Graus de Liberdade
GLS	<i>Generalized Least Squares</i>
GOF	<i>Goodness-of-fit</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Índice de Estabilidade
IMP Group	<i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i>
MAR	<i>Missing at Running</i>
MCAR	<i>Missing Completely at Running</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MIMC	<i>Multiple Indicators and Multiple Causes</i>
ML	<i>Maximum Likelihood</i>
MLE	<i>Estimação de Máxima Verossimilhança</i>
MR	Marketing de Relacionamento
NFI	<i>Normed Fit Index</i>

PAC	Pesquisa Anual do Comércio
PGFI	<i>Parsimony Goodness of-fit-index</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PLF	Pessoal de Linha de Frente
PNFI	<i>Parsimony Normed of-fit-index</i>
PR	<i>Parsimony Ratio</i>
RMSR	<i>Root Mean Square Residual</i>
RNI	<i>Relative Index For Non-Centralized</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Residual</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
UCS	Universidade de Caxias do Sul
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
χ^2	<i>Qui-quadrado</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composição da cadeia produtiva da construção civil – 2010.....	20
Figura 2 – As dimensões de tempo e o comportamento do comprador organizacional	27
Figura 3 – Comparativo entre os paradigmas transacional e relacional	29
Figura 4 – Tipos de trocas relacionais em marketing de relacionamento.....	30
Figura 5 – Modelo teórico.....	44
Figura 6 – Variáveis da Escala de Wilson e Vlosky (1997) utilizadas na pesquisa.....	49
Figura 7 – Escala de valor do relacionamento	50
Figura 8– Análise de linearidade e homoscedasticidade	61
Figura 9 – Tempo de relacionamento comercial sobre ponto de vista do cliente	69
Figura 10 – Variáveis do modelo estrutural proposto.....	79
Figura 11 – Modelo estrutural analisado e a força entre as relações nos construtos (β)	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Construção Civil - % participação no PIB brasileiro - 2006/2012.....	19
Tabela 2 – População de clientes distribuidores.....	46
Tabela 3 – População do pessoal da linha de frente (PLF).....	47
Tabela 4 – População total da pesquisa	47
Tabela 5 – Distribuição e retorno dos questionários.....	53
Tabela 6 – Distribuição e retorno dos questionários (regiões brasileiras).....	53
Tabela 7 – Resultados de detecção de observações atípica univariada	56
Tabela 8 – Resultados da detecção de observações atípicas multivariadas	57
Tabela 9 – Estatística descritiva e valores de <i>Skewness</i> e <i>Kurtosis</i>	59
Tabela 10 – Resumo de casos após o tratamento de dados.....	62
Tabela 11 – Tempo de relacionamento comercial.....	69
Tabela 12 – A área de atuação dos relacionamentos (regiões brasileiras).....	70
Tabela 13 – Volume médio mensal de vendas/compras dos relacionamentos.....	70
Tabela 14 – Importância nas vendas/compras segundo a classificação ABC.....	71
Tabela 15 – Média e desvio padrão das variáveis	72
Tabela 16 – Média e desvio padrão dos construtos pesquisados.....	74
Tabela 17 – Análise fatorial exploratória.....	75
Tabela 18 – Análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração	76
Tabela 19 – Teste de Fornell e Larcker para a validade discriminante das dimensões antecedentes do construto valor percebido.....	77
Tabela 20 – Índice de ajuste da análise fatorial confirmatória das dimensões pesquisadas	80
Tabela 21 – Índices de ajustes do modelo estrutural	81
Tabela 22 – Teste de Hipóteses	81
Tabela 23 – Coeficientes de determinação do modelo a ser testado	83
Tabela 24 – Teste qui-quadrado da análise multigrupo para a idade	85

1 INTRODUÇÃO

A competição global resulta em desempenho do produto cada vez melhor a um custo menor para o cliente e os rápidos avanços no processamento das telecomunicações, transporte e informação ampliaram as opções de escolha dos compradores industriais e consumidores (WEBSTER Jr., 1992). Neste contexto, as empresas passam por constantes redefinições em suas cadeias de valor, buscando criar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo, e que não sejam passíveis de imitação por parte dos concorrentes (ROWE; BARNES, 1998).

Para Morgan e Hunt (1996), o processo de construir relacionamentos de longo prazo é difícil de ser reproduzido por outros atores. Os recursos de lealdade, confiança e reputação não podem ser deslocados e, portanto, não podem ser comprados no mercado. Desta forma, segundo os autores, os relacionamentos estabelecidos com o propósito de adquirir recursos organizacionais, relacionais ou informacionais geralmente irão ser transformados em uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Por isso, é fundamental que se entenda o relacionamento como uma competência que estabelece um diferencial para as empresas em um ambiente cada vez mais competitivo (DAY, 2000).

Neste cenário, estudos na área de Marketing estão sendo elaborados buscando entender a natureza e o escopo do marketing de relacionamento e desenvolvendo seus conceitos de acordo com os valores de cooperação e colaboração dos relacionamentos entre compradores e vendedores (PARVATIYAR; SHETH, 2000). Para os autores, o marketing de relacionamento é um processo contínuo de envolvimento em atividades cooperativas e colaborativas em programas com clientes imediatos e usuários finais para criar ou aumentar o valor econômico mútuo a custo reduzido. O principal objetivo do marketing de relacionamento está em estabelecer relações de longo prazo (BERRY; PARASURAMAN, 1991; COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997; MORGAN; HUNT, 1994). Portanto, o entendimento das dimensões envolvidas no relacionamento é primordial, seja no âmbito acadêmico ou gerencial.

Este estudo se propõe a avaliar as dimensões do relacionamento dentro do canal de marketing, envolvendo os seguintes atores: um fabricante e seus distribuidores, tornando-se de fundamental importância o estudo sobre o relacionamento entre os agentes que compõem o canal e o valor do relacionamento percebido por seus integrantes.

Sendo assim, esta dissertação está estruturada da seguinte forma: primeiramente, a delimitação do tema e definição do problema, onde é abordada a importância de estudos que avalie as dimensões do marketing de relacionamento e seus resultados sobre a percepção do valor do relacionamento. Posteriormente, é apresentado o campo de estudo onde será feita a avaliação na qual esta pesquisa se propõe. Em seguida, serão apresentados os objetivos da pesquisa e a revisão da literatura, esta focando aprofundar os conceitos sobre o marketing de relacionamento, caracterizar os relacionamentos dentro do contexto dos mercados empresariais e nos canais de marketing, e por fim, compreender o construto o valor do relacionamento. Após a revisão das bases teóricas são apresentados os conceitos dos construtos pesquisados e a formulação das hipóteses de pesquisa que permitirão analisar as inter-relações dos construtos pesquisados do marketing de relacionamento e o valor do relacionamento. Seguem-se ao capítulo do referencial teórico, os capítulos do método de pesquisa utilizado e os resultados do estudo, assim como o das conclusões finais, implicações teóricas e gerenciais e as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Embora o marketing de relacionamento tenha uma história longa nos últimos anos, sendo que inicialmente com baixa repercussão, o assunto emergiu rapidamente como um dos paradigmas dominantes do marketing. Para Sheth (2002), três acontecimentos foram responsáveis pela popularidade do marketing de relacionamento no fim da década de 80 e no início da década de 90. O primeiro, a crise energética na década de 70 e conseqüentemente a estagnação econômica que resultou em capacidade ociosa e em altos custos das matérias primas e, por fim, a intensa competição em uma base global. Com isto, surgiu a necessidade do foco defensivo na retenção de clientes e em contrapartida reduziu o foco nas atividades e gastos de marketing voltadas a aquisição de clientes.

Diversos estudos sobre marketing de relacionamento têm sido fortemente introduzidos na pesquisa teórica e empírica demonstrando eficiência desta estratégia, focando nos seus fundamentos (HUNT; ARNETT; MADHAVARAN, 2006; MORGAN; HUNT, 1994; WEBSTER, 1992), suas consequências (PRIOR, 2012; RAJAMMA; ZOLFAGHARIAN; PELTON, 2011), as suas fases de desenvolvimento (DWYER; SCHURR; OH, 1987) e no mapeamento do processo envolvendo as relações e identificando os maiores antecedentes e consequências do marketing de relacionamento (PALMATIER et al., 2006; ULAGA; EGGERT, 2005; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; MORGAN; HUNT, 1994; CROSBY; EVANS; COWLES, 1990).

Segundo Sheth (2002), três novos acontecimentos são susceptíveis de mudar o curso e até mesmo a definição de marketing de relacionamento nesta década. Primeiramente o impacto da internet e a tecnologia da informação, com os sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) mudando o foco para dar suporte ao marketing tático, como programas de fidelidade e gerenciamento de campanhas. A terceirização de clientes, visto que muitos clientes não tem o poder de compra para justificar o custo fixo para servi-los. E por ultimo, a questão do retorno das iniciativas de marketing de relacionamento e a necessidade destas serem mais seletivas e direcionadas.

Neste sentido, as empresas têm altas despesas associadas com as estratégias de marketing de relacionamento e a eficácia destas estratégias não são bem explicadas (SHARMA, 2007). Para o autor, a razão pela falta de métricas passa pela ausência de dados e esforço para medir a lucratividade do cliente, maior necessidade de pesquisas que deveriam fornecer indicações sobre as métricas de relacionamento e a existência de poucos estudos que examinem objetivamente a medida dos resultados.

No contexto brasileiro, resultados de uma pesquisa elaborada pela empresa de consultoria Peppers & Rogers (ROGERS PEPPERS GROUP, 2003) sobre relacionamento com clientes, indicaram, entre outros fatos, a seguinte realidade: (i) As empresas vinculam o conceito de marketing de relacionamento às táticas de relacionamento com clientes no lugar de estratégias de aumento de rentabilidade e valor de base de clientes; (ii) Existe uma concepção equivocada de que programas formais de relacionamento são especialmente indicados para lidar com o consumidor final; e (iii) A grande dificuldade encontrada pelas empresas que o utilizam está na medição do resultado efetivo do relacionamento com seus clientes.

Uma perspectiva oportuna para os estudos de relacionamento diz respeito às investigações que se concentram no valor específico da díade (ROCHA; LUCE, 2006). Em outras palavras, sugere-se a mudança de foco da unidade de análise para estudar o relacionamento. De um modo geral, há pesquisas sobre valor que se concentram na perspectiva do comprador–cliente (criação de valor por meio de produtos e serviços), outras que privilegiam a perspectiva do vendedor (criação de valor por meio do *customer equity*) e ainda outras que focam a perspectiva comprador–vendedor (criação de valor por meio de redes), argumenta Ulaga (2001). Por outro lado, ainda há poucos trabalhos que abordam o valor do relacionamento (ROCHA; LUCE, 2006), citando os trabalhos de Ulaga e Eggert (2003, 2006). Barry e Terry (2008) adaptam o modelo de Ulaga e Eggert (2006) para avaliar serviços executados para empresas no ramo industrial, adicionando dimensões de qualidade de serviço para um melhor valor de relacionamento.

Desta forma, justifica a necessidade deste trabalho no estudo das dimensões do marketing de relacionamento e a influência deste na percepção do valor do relacionamento, sob a perspectiva de valor específico da díade, adicionando conhecimento aos conceitos de marketing de relacionamento dentro do contexto pesquisado.

O problema que se coloca então é o seguinte: **Quais inter-relações podem ser encontradas entre o comprometimento, confiança, dependência, nível de comparação de alternativas, investimento no relacionamento e suas influências no valor do relacionamento sob a perspectiva da díade?**

1.2 AMBIÊNCIA DE PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo a pesquisa sobre as relações de uma parte importante da cadeia produtiva da construção civil, envolvendo a indústria de materiais, denominado neste trabalho como “fabricante” e o comércio de materiais de construção, representado pelos clientes atacadistas do fabricante, denominado com “distribuidores”.

O fabricante na qual foi desenvolvido o presente trabalho é uma empresa de atuação nacional fabricante de ferramentas utilizadas no setor de material de construção. A unidade fabril está localizada na região Nordeste do Rio Grande do Sul, distribuída em uma área de 76

mil m² onde estão instaladas todas as suas linhas de produção. Possui um escritório central localizado em São Paulo, SP e um centro de distribuição na Grande São Paulo. O quadro funcional é de aproximadamente 800 funcionários, sendo que aproximadamente 700 colaboradores responsáveis pelo processo de fabricação. Seu faturamento anual no mercado interno é em torno de R\$ 300 milhões, que é distribuído ao mercado a partir do centro de distribuição. Seus principais clientes são atacadistas especializados na distribuição de produtos para lojas do setor de material de construção, respondendo por cerca de 60% do seu faturamento. O restante do seu faturamento é feito através de venda direta para o varejo de material de construção, abrangendo basicamente lojas de grande porte, tais como: “*home centers*” e lojas especializadas.

O pessoal da linha de frente (PLF) do fabricante é formado por cerca de 60 profissionais, sendo composta por vendedores próprios e representantes comerciais, que são responsáveis diretos pela gestão comercial e relacionamento com os clientes.

As relações comerciais com seus principais clientes são bem amadurecidas, especialmente nos clientes atacadistas, onde existe um tempo de relacionamento com os grandes clientes superior a mais de 10 anos. Muitos destes clientes estão listados no 13º ranking dos maiores atacadistas e distribuidores do setor de material de construção brasileiro publicado pela Revista Anamaco, na qual é apresentada a lista dos 50 maiores atacadistas do país elaborada através de uma pesquisa com cerca de 380 fabricantes do setor.

O fabricante tem investido fortemente na construção e no conhecimento da sua marca junto aos usuários de seus produtos, entre eles: pedreiros, encanadores, eletricitas, carpinteiros, mecânicos, etc. As ações empresariais estão sendo direcionadas neste sentido, através da inovação em produtos e na comunicação da marca. A principal estratégia de comunicação é através do patrocínio no futebol brasileiro, esporte que tem alta penetração junto aos consumidores de seus produtos.

Os clientes do fabricante pesquisados neste estudo são os clientes classificados como atacadistas. Os atacadistas são empresas comerciais, caracterizadas pela ausência de processo de produção-transformação, onde o exercício da função suprimentos é uma atividade essencial para garantir giro de mercadorias (Van WEELE, 2005) e oferecer produtos no tempo certo e ao menor custo total (ALVES, 2001). Estão classificados no fabricante em dois tipos: atacadistas comerciais e distribuidores industriais. Os atacadistas comerciais vendem principalmente para varejistas e fornecem uma ampla variedade de serviços. Os distribuidores industriais vendem a outros fabricantes e não a varejistas, podendo vender uma ampla

variedade de produtos, uma linha geral ou uma linha especializada. O estudo contemplará ambos os tipos de atacadistas e serão denominados como distribuidores do fabricante.

Atualmente, estes clientes representam 62% do faturamento total do fabricante e compõem cerca de 410 empresas. Sendo que deste percentual temos 20% concentrados em cinco clientes que são distribuidores de atuação nacional. O restante no percentual de 42% do faturamento é proveniente dos distribuidores regionais que atuam nas mais diversas regiões do país.

1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A possibilidade de pesquisa envolvendo o estudo dos relacionamentos entre os principais atores do canal de distribuição do setor de material de construção brasileiro, aliado a sua representatividade e crescimento da participação deste setor na economia nacional (Tabela 1) constitui-se em um ponto importante para escolha deste objeto de estudo.

Tabela 1 – Construção Civil - % participação no PIB brasileiro - 2006/2012.

Ano	%
2006	4,7%
2007	4,9%
2008	4,9%
2009	5,3%
2010	5,7%
2011	5,8%
2012	5,7%

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2013).

Os dados apresentados acima são referentes somente à indústria da construção, envolvendo edificações, obras viárias e construção pesada.

Segundo CEE/CBIC, a definição do setor da construção propriamente dito (edificações, obras viárias e construção pesada), acrescido dos segmentos fornecedores de matérias-primas e equipamentos para a construção e dos setores de serviços e distribuição ligados ao setor. Com isto a realidade do setor pode ser bem retratada em números, evidenciando a sua importância na economia nacional. Para a entidade, através deste conceito mais moderno, poderão ser avaliados os efeitos multiplicadores setoriais da indústria de construção sobre o processo produtivo, sua enorme capacidade de realização de

investimentos, o seu potencial de criação de empregos (diretos e indiretos), além de seus efeitos benéficos sobre a balança comercial e sobre o nível de inflação.

O cenário deste presente estudo está concentrado na indústria de materiais, comércio de materiais de construção e as empresas construtoras que representam 87,5% do setor (Figura 1).

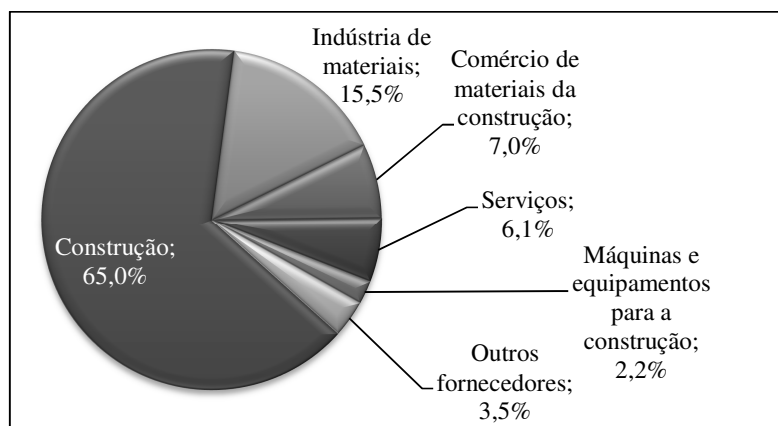


Figura 1 – Composição da cadeia produtiva da construção civil – 2010

Fonte: Banco de Dados-CBIC.

Para a ANAMACO, o setor de material de construção é parte integrante do complexo denominado de “*Construbusiness*”, que representa 13% do PIB brasileiro. A Cadeia da Construção Civil emprega 15 milhões de pessoas, sendo 4 milhões diretamente, com um expressivo poder multiplicador sobre demanda doméstica, e um mínimo viés importador, com um superávit comercial de cerca de US\$2,5 bilhões ao ano entre bens e serviços. Segundo a associação, o comércio de materiais de construção apresenta aproximadamente 138 mil lojas de varejo em todo o país, com 77% concentradas em lojas de pequeno e médio porte. A maior parte das lojas consiste em um único estabelecimento, portanto, para atendê-las faz-se necessário um grande esforço de vendas, ou via equipe própria, ou via atacadistas. Os atacadistas são os responsáveis pela distribuição dos produtos para as lojas de varejo e estima-se a presença de 350 empresas desempenhando este papel no país.

Nós últimos anos, o fabricante tem encontrado a concorrência de produtos de marca própria dos seus clientes distribuidores. São produtos de origem chinesa com preços e qualidade inferiores aos comercializados pela empresa, gerando algum conflito na relação. Segundo Anderson (1995), a existência de conflitos pode influenciar no relacionamento do fabricante junto e seus distribuidores, desta forma a maioria das empresas têm percebido que

para prosperar, devem desenvolver relacionamentos estreitos e colaborativos com seus clientes e fornecedores selecionados.

Do ponto de vista teórico, mesmo com sua importância reconhecida, diversos estudos ligados a relacionamentos não consideram a díade, mas apenas um dos seus lados (LARENTIS, 2010; SMITH, 1999). A díade fornece uma fronteira conveniente para examinar a natureza dos fenômenos em questão, pois a unidade básica de análise de relacionamentos entre comprador e vendedor é a interação entre eles, ou seja, a díade (ACHROL; REVE STERN, 1983). Também reforçando a importância do estudo, ainda há poucos trabalhos que abordam o valor do relacionamento (ROCHA; LUCE, 2006).

Desta maneira, esse estudo torna-se importante à medida que considera um mercado e um canal de marketing de peso considerável no cenário econômico nacional, e por fim, propõe analisar a relação do marketing de relacionamento e o valor do relacionamento sob o ponto de vista da díade.

1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

Tendo como base a delimitação do tema, a problemática de pesquisa, o campo de estudo e a importância do estudo, segue os objetivos propostos para esta dissertação:

1.4.1 Objetivo Geral

Verificar como o comprometimento, confiança, dependência, nível de comparação de alternativas, investimento no relacionamento podem influenciar na percepção do valor do relacionamento comercial entre um fabricante e seus distribuidores dentro do contexto do setor de material de construção brasileiro.

1.4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para o trabalho, foram identificados:

- a. Identificar as correlações entre o comprometimento, a confiança, a dependência, o nível de comparação de alternativas, o investimento no relacionamento e o valor do relacionamento;
- b. Pesquisar os instrumentos para medir os construtos comprometimento, confiança, dependência, nível de comparação de alternativas, investimento no relacionamento e valor no relacionamento;
- c. Mensurar os construtos pesquisados visando avaliar o relacionamento sob a perspectiva dos atores que formam a díade, composta pelos compradores dos distribuidores e o pessoal da linha de frente do fabricante;
- d. Apresentar através de um modelo teórico visando explicar as inter-relações encontradas entre os construtos pesquisados e a percepção do valor do relacionamento considerando a díade;
- e. Avaliar o quanto a diferença dos agentes, no caso compradores dos distribuidores e pessoal da linha de frente, modera a relação entre os construtos pesquisados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PESQUISA SOBRE MARKETING DE RELACIONAMENTO

A expressão marketing de relacionamento foi utilizada primeiramente por Barry (1983), nos Estados Unidos. Porém, nos anos 70 surgiu uma abordagem alternativa para o marketing, centrada no estabelecimento e no gerenciamento de relacionamentos. Duas correntes de pesquisa propuseram esta abordagem, a Escola Nórdica de Serviços e o Industrial Marketing and Purchasing Group – IMP Group, tendo como ponto convergente entre essas duas escolas de pensamento a visão de que o marketing deve ser construído com base em relacionamentos sólidos ao invés de transações discretas (MILAN, 2006; GRÖNROOS, 1996).

O conceito de marketing de relacionamento introduzido na literatura quando foi relacionado ao marketing de serviços e incorporado a modelos relativos ao processo de entrega de serviços, principalmente pela maturidade desta área em relação à ênfase em qualidade, um crescente reconhecimento dos benefícios potenciais, tanto para as empresas quanto para os clientes, e pelos avanços tecnológicos (BERRY, 1995; WETZELS; de RUYTER; van BIGERLEN, 1988; MILAN, 2006).

Devido ao interesse da área acadêmica sobre o assunto, tornou-se necessário uma definição para o significado do conceito de marketing de relacionamento. Alguns autores buscaram definir seus conceitos, sendo algumas definições um pouco mais abrangentes e outras mais específicas. Berry e Parasuraman (1991) apontaram o marketing de relacionamento como uma abordagem de marketing que diz respeito a atrair, desenvolver e reter relacionamentos com os clientes. Segundo Coviello (1997), marketing de relacionamento é uma abordagem multifuncional e integrada, que descreve o marketing como uma atividade integradora, envolvendo funções em toda a organização, com ênfase em facilitar, construir e manter relações ao longo do tempo. Para Berry (2002, p. 59), “marketing

de relacionamento é atrair, manter e – em organizações de multisserviços – ampliar os relacionamentos com clientes”. Parvatiyar e Sheth (2000, p. 9) já o conceituam como “o processo contínuo de envolvimento em atividades cooperativas e colaborativas em programas com clientes imediatos e usuários finais para criar ou aumentar o valor econômico mútuo a custo reduzido”.

Segundo Morgan e Hunt (1994), o marketing de relacionamento tem uma definição bem mais ampla, já que considera todas as relações com os parceiros da cadeia de valor que possam influenciar a satisfação do cliente, isto é, além dos próprios clientes, os relacionamentos com fornecedores, concorrentes e funcionários. Grönroos (2000) apresenta a definição mais adequada para este estudo, pois estabelece o marketing de relacionamento como um processo de identificar e estabelecer, manter, aumentar e, se necessário, terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, onde isto é feito por uma doação mútua e pelo cumprimento das promessas.

O marketing de relacionamento pode ser visto como relações, redes e interação de forma abrangente e com todas as partes envolvidas no processo (GUMMESSON, 1994). Consolidando uma ideia de longo prazo, ainda que não sempre, nas relações com clientes e outros associados, implicando em benefício com o intuito de alcançar os objetivos das partes relacionadas, mediante o intercâmbio mútuo e o cumprimento de promessas (GRÖNROOS, 1997).

Para aumentar as chances de sucesso do marketing de relacionamento entre fornecedores e clientes, entretanto, torna-se necessário analisar os fatores vinculados à identificação de parceiros em potencial e proceder ao delineamento dos processos (KELLER, 2002). Pois, o marketing de relacionamento é constituído pelas atividades vinculadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de ligações bem-sucedidas com clientes e outras partes relacionadas e interessadas, em um ambiente em que a criação e o gerenciamento de relacionamentos tornaram-se prioridade para todas as empresas envolvidas (MORGAN; HUNT, 1994).

A importância da criação e da manutenção de relacionamentos se justifica pela consideração de que clientes leais são mais lucrativos do que aqueles clientes mais sensíveis a preço e que não percebem diferenças entre as ofertas alternativas, além do fortalecimento dos relacionamentos de uma empresa com seus clientes, dificultando a compreensão e a cópia por parte da concorrência (HUTT; SPEH, 2002). Enquanto o marketing de relacionamento busca

estabelecer trocas colaborativas e contínuas entre os parceiros, formando relações ganha-ganha, o marketing transacional possui como foco as trocas ad hoc caracterizadas pelo conflito, formando relações do tipo ganha-perde (CANNON; SHETH, 2000).

A Teoria do Comprometimento-Confiança atrelada ao Marketing de Relacionamento, proposta por Morgan e Hunt (1994), sustenta que o comprometimento e a confiança são essenciais para o processo de construção de relacionamentos cooperativos de marketing, envolvendo variáveis mediadoras-chave e focalizando um dos parceiros da troca relacional e o comprometimento e a confiança desse parceiro. Comprometimento e confiança, portanto, podem ser compreendidos como variáveis mediadoras, interpostas entre cinco importantes antecedentes (custos para terminar o relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunista) e cinco possíveis resultados ou consequências (aquiescência, propensão a sair, cooperação, conflito funcional e incerteza na tomada de decisão). O poder explicativo dessa teoria é limitado a alguns aspectos, pois falta uma estrutura teórica sólida para os antecedentes do comprometimento e da confiança. Essa teoria complementar poderia lançar alguma luz nos processos e motivações da construção de relacionamentos (MORGAN, 2000).

O investimento com programas de marketing de relacionamento não apenas atraem novos clientes, como também mantêm e melhoram suas relações com os clientes atuais e, assim, atrair novos clientes deveria ser visto como um objetivo intermediário (BERRY, 2002). O propósito é o aumento da retenção de clientes e a efetividade das iniciativas de marketing, uma vez que relações fortes entre cliente e a empresa resultam com frequência na identificação dos clientes com estas organizações (BHATTACHARYA; SEN, 2003).

Os principais benefícios provenientes da construção, da manutenção e do desenvolvimento de relacionamentos entre uma organização e seus clientes, foram identificados e resgatados por Milan (2006) através de um amplo estudo junto aos principais estudiosos sobre o tema:

- a. Sentimentos mútuos de reconhecimento e de familiaridade;
- b. Profundidade e consistência nas informações sobre clientes, além de um aprendizado mútuo mais amplo e sistemático;
- c. Estímulo a melhorias contínuas na qualidade e respostas mais ágeis ao mercado;
- d. Menor sensibilidade a preços e a ofertas de concorrentes;
- e. Repetição de compras ou de consumo ao longo do tempo;

- f. Incremento nas receitas (*cross-selling* e *up-selling*);
- g. Encorajamentos ao envolvimento ativo dos clientes e a desenvolvimento conjunto de novos serviços ou à qualificação dos serviços existentes;
- h. Redução dos custos de transação no longo prazo;
- i. Redução do risco potencial;
- j. Possíveis barreiras a trocas de fornecedor;
- k. Retenção de clientes;
- l. Lealdade de clientes;
- m. Propaganda boca-a-boca positiva;
- n. Melhoria no desempenho econômico-financeiro (lucratividade e rentabilidade).

O conceito de Marketing de relacionamento tem sido investigado a partir da ocorrência de construtos que desempenham papel crítico para o desenvolvimento e manutenção das transações relacionais (FONTENOT et al., 1998). Com isto, surgiram diversos pressupostos teóricos que permitiram a elaboração de estudos, tais como, fundamentos (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006; MORGAN; HUNT, 1994; WEBSTER, 1992), motivações (ADLER, 1966; JACKSON, 1985; VARADARAJAN; RAJARATNAM, 1986), consequências (PRIOR, 2012; RAJAMMA; ZOLFAGHARIAN; PELTON, 2011), fases de desenvolvimento (DWYER; SCHURR; OH., 1987) e suas dimensões (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2006; ULAGA; EGGERT, 2005).

Desta forma, os estudos acadêmicos apresentam um amplo leque de variáveis consideradas nas investigações sobre as transações relacionais. Ressalta-se que muitos construtos similares são utilizados nas investigações, porém com operacionalização de variáveis distintas, devido à carência de escalas padronizadas (FONTENOT; WILSON, 1997).

2.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

O relacionamento em mercados empresariais ocorre na transação entre as organizações, tais como: indústrias, atacadistas, varejistas, empresas prestadoras de serviços,

órgãos governamentais, entre outros, que adquirem bens e serviços para a constituição de outros produtos a serem vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (WILKIE, 1994).

Neste contexto, os compradores organizacionais apresentam algumas características de comportamento. Jackson (1985a, 1985b) apresenta um *continuum* classificatório de modelos de comportamento de compradores no ambiente organizacional, composto por duas extremidades de comportamento e assumindo a possibilidade de diagnosticar situações intermediárias que mesclam as características de ambos os modelos.

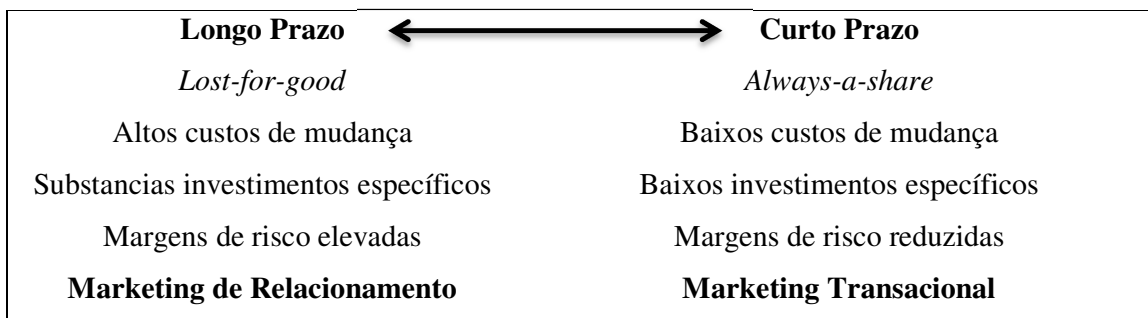


Figura 2 – As dimensões de tempo e o comportamento do comprador organizacional

Fonte: Jackson (1985a, p.87).

A extremidade, denominada *always-a-share* as relações são de curto prazo, com custos reduzidos de mudança e sem investimentos em ativos específicos para a transação. Geralmente, não há dependência de um único fornecedor, o que reduz o risco de poder do fornecedor sobre o comprador. Desta forma, o foco se estabelece em aspectos mais tangíveis da transação, tais como: preço, característica do produto, prazo de pagamentos, prazo de entrega, etc. A inexistência de investimentos significativos em ativos específicos eleva as expectativas de ocorrência de comportamento oportunista. Na outra extremidade, denominada *lost-for-good* as relações são de longo prazo, com interações contínuas entre as partes ao longo do tempo, objetivos partilhados e busca por benefícios mútuos.

Há uma continuidade nas interações entre compradores e vendedores ao longo do tempo, fato que indica uma lealdade do cliente ao fornecedor (WEBSTER Jr., 1992). Essas transações envolvem alto custo de mudança, investimentos em ativos fixos e recursos humanos, e elevada importância estratégica, o que impacta nos custos de saída do relacionamento. Estas transações baseadas no espírito de parceria de longo prazo possuem maior grau de dependência percebida entre as partes, maior valorização do fornecedor, maior volume de investimentos específicos no relacionamento, intenso e eficaz fluxo de comunicação entre as organizações, bem como maior sentimento de confiança e comprometimento (WILSON; VLOSKY, 1997).

Nos relacionamentos interorganizacionais, as trocas transacionais caracterizam-se pela negociação de clientes e fornecedores para produtos padronizados a preços competitivos (DAY, 2000), de forma que exista pouco ou nenhum compromisso emocional que resulte em uma nova transação no futuro (HUTT; SPEH, 2002). Nos mercados caracterizados pela concorrência competitiva em que as diferentes alternativas de fornecimento são estáveis, onde a decisão de compra não é complexa e a importância da compra é baixa, os relacionamentos tendem a ser transacionais. Por outro lado, as trocas colaborativas se caracterizam pelo compartilhamento de informações precisas, na forma de uma ligação mais social e operacional, uma vez que os parceiros objetivam benefícios de longo prazo (DAY, 2000; ANDERSON; NARUS, 1990). Estas relações também são caracterizadas pelo foco na solução conjunta de problemas e associações múltiplas (HUTT; SPEH, 2002), o que contribui para que estas relações se balizem em fatores como confiança e comprometimento. Em mercados caracterizados por poucas alternativas de fornecimento, dinâmicos ou nos quais existem complexidades elevadas para a compra, os relacionamentos tendem a ser mais colaborativos. A importância estratégica de determinada compra para a organização também pode resultar na busca por relacionamentos colaborativos (HUTT; SPEH, 2002).

A discussão em torno da caracterização dos paradigmas transacional e relacional, entendendo as extremidades de um mesmo *continuum* foi aprofundada na análise comparativa elaborada por Milan (2006), conforme Figura 3.

Dimensões da Análise	Paradigma Transacional	Paradigma Relacional
Objetivos	Completar uma venda Contribuir para o fluxo de caixa Satisfazer o cliente	Criar um processo relacional como o cliente Integrar as partes Gerar propagando boca-a-boca positiva
Foco	Venda	Relacionamento
Perspectiva de tempo	Curto prazo (começo e fim determinados)	Longo prazo (processo contínuo)
Compreensão do Cliente	Cliente é anônimo Comprador e vendedor são independentes	Cliente é conhecido Comprador e vendedor são interdependentes
Estilo	Independência	Interdependência
Domínio da função de marketing	Composto mercadológico	Marketing interativo, suportados pelos objetivos do composto mercadológico.

...continuação.

Dimensões da Análise	Paradigma Transacional	Paradigma Relacional
Tarefas de marketing e	Acesso ao mercado é baseado em	Acesso ao mercado é baseado em

critérios de desempenho	produto ou serviço e preço Conquistar novos clientes	competência para resolver problemas Reter clientes atuais
Elasticidade de preços	Maior sensibilidade a preços	Menos sensibilidade a preços
Método	Negociação	Colaboração e cooperação
Condução	Transações atrativas de curto prazo	Comprometimento e confiança
Principais aspectos relativos ao processo de troca entre as partes	Foco em produto Venda como uma conquista Eventos discretos, isolados. Reduções temporárias nos preços para gerar vendas Monólogo com a base atual de clientes	Foco em serviço Venda como um acordo Processo contínuo Investimentos em reputação e referências Dialogo individualizado
Dimensão dominante da função qualidade	Dimensão técnica (resultado)	Dimensão funcional (processo)
Aferição da satisfação do cliente	Pesquisas de satisfação	Sistema de <i>feedback</i>
Ao elaborar plano de negócios.	Busca conselhos e sugestões que podem ser considerados ou não	Tenta construir uma rede de relacionamentos
Interdependência entre marketing, operações e pessoal.	Nenhuma ou limitada importância estratégica	Substancial importância estratégica
Papel do marketing interno	Nenhuma ou limitada importância	Substancial importância
Principal vantagem	Dinheiro nas mãos	Conhecimento aprofundado sobre as necessidades e desejos dos compradores, desenvolvido ao longo do tempo.
Principal desvantagem	Vulnerabilidade em relação a uma melhor oferta realizada pela concorrência	Vulnerabilidade advinda da dependência do parceiro de troca
Outra forma de denominação	Orientação de baixo para cima (<i>bottom-line oriented</i>)	Orientação para conhecimento (<i>knowledge oriented</i>)
Tendência	Em declínio	Em ascensão

Figura 3 – Comparativo entre os paradigmas transacional e relacional

Fonte: Milan (2006, p.71)

As trocas relacionais podem ser aplicadas de acordo com as peculiaridades de cada mercado, envolvendo várias situações de troca. Morgan e Hunt (1994), analisando a abrangência do Marketing de Relacionamento, propõem dez tipos de trocas relacionais, conforme ilustra a Figura 4:

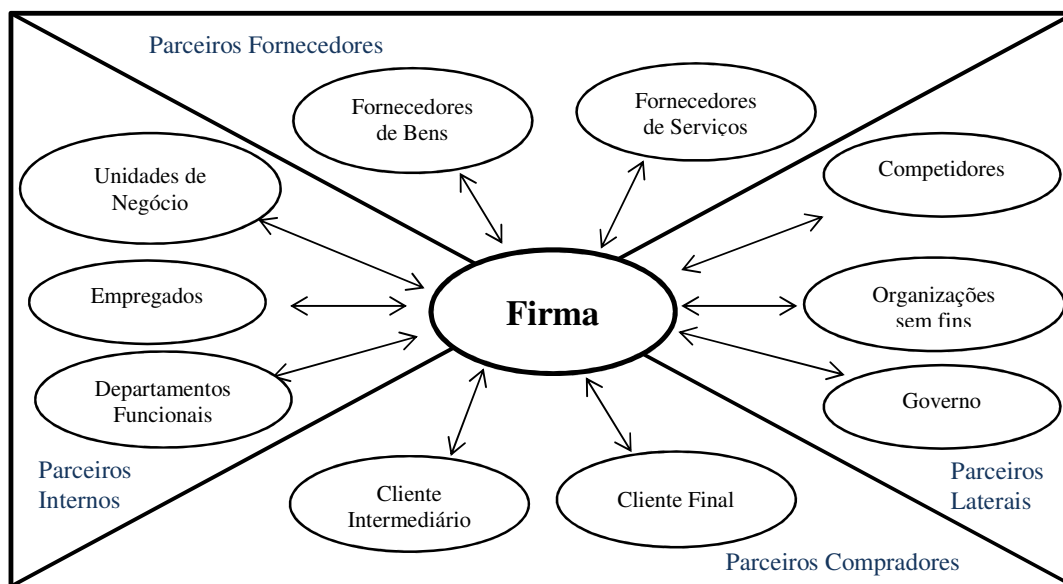


Figura 4 – Tipos de trocas relacionais em marketing de relacionamento

Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994).

Um relacionamento interorganizacional existe por que, no mínimo duas organizações estão interagindo, geralmente fornecedor e cliente, ou seja, uma díade. Para Webster Jr. (1991), a díade se estabelece com base nas interações sociais mais complexas, considerando pessoas e organizações, uma vez que no centro de cada relacionamento comprador-vendedor há uma série de interações individuais entre os representantes das duas organizações em questão. Logo, a díade pressupõe interação, conjunção de dois atores, dependentes de contextos econômicos, sociais e psicológicos (SOLOMOM et al., 1985; HÅKANSON; SNEHOTA, 1995). O sucesso ou fracasso para um relacionamento não pode ser expresso simplesmente a partir da perspectiva de uma única organização, sendo que poderá ser percebido de forma diferente pelas duas partes (FORD; HÅKANSSON, 2006).

A gestão de relacionamentos entre organizações compreende um processo organizado que desenvolve e analisa atitudes e ações, que culminam em relações duradouras com benefícios mútuos e objetivos comuns (MOHR; SPEKMAN, 1994; WEBSTER, 1991). Investimentos em programas, com orientação à construção de vínculos fortes e duradouros com clientes, podem ser extremamente bem sucedidos em contextos apropriados (GANESAN, 1994). Mesmo gerando benefícios e contribuindo para a formação de vantagens competitivas, relacionamentos interorganizacionais dependem de tempo, recursos, trabalho, interações entre os envolvidos e resultados, econômicos e não econômicos (LARENTIS, 2010).

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), os relacionamentos podem seguir algumas fases dentro das organizações envolvidas: conscientização: uma organização vê outra como possível parceiro de troca; exploração: testes e sondagens dos dois lados, definição dos papéis e surgimento de regras; expansão: benefícios e interdependência se expandem, riscos aumentam, assim como o compromisso, cooperação e comunicação; comprometimento: cada parte investe para manter o relacionamento, horizonte de longo prazo, alta independência e confiança entre as partes; e declínio ou dissolução: aumento da insatisfação, provocações, falta de investimentos e reciprocidade. Os responsáveis pelo relacionamento devem estar atentos a sinais de dissolução, em função da perda de recursos e ativos aplicados e do desgaste das organizações envolvidas (LARENTIS, 2010). O'Malley e Tynan (2005), baseadas no modelo de desenvolvimento de Dwyer et al. (1987) e de outros autores, indicam que todos eles adotam implicitamente uma abordagem de ciclo de vida, sugerindo que relacionamentos são criados, desenvolvidos e posteriormente terminam e que a formação dos relacionamentos é vista como uma série de trocas que possibilitam um maior compromisso entre as partes.

Larentis (2010) menciona que para cada estágio de desenvolvimento do relacionamento existe uma modificação dos impactos da confiança, cooperação, comprometimento, interdependência e grau de incerteza sobre a satisfação com o relacionamento. Para o autor, deve haver conhecimento e preocupação por parte dos gestores de marketing, não somente quanto aos elementos constituintes dos relacionamentos interorganizacionais, mas também quanto ao seu processo de desenvolvimento, desde os primeiros contatos e incidentes críticos até as crises que podem servir como indicação de término do relacionamento, bem como da importância da confiança e do PLF (vendas) na construção e desenvolvimento dos relacionamentos.

O Pessoal de Linha de Frente (PLF) é constantemente citado como uma das principais maneiras de uma empresa se diferenciar de seus concorrentes (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; BATESON; HOFFMAN, 2001; MATTILA, 2001). Bateson e Hoffman (2001) afirmam que em mercados de difícil diferenciação a equipe de contato direto significa uma importante fonte de uma possível vantagem competitiva em relação às demais empresas do mercado. Kotler e Keller (2006), que acreditam que o PLF tem importante papel no desenvolvimento de um bom relacionamento entre a empresa e seus clientes, pois, por estarem em contato direto e frequente com os clientes, eles são considerados os representantes maiores da empresa. Acrescentam os autores, que as empresas devem considerar alguns

pontos na configuração da força de vendas, pois o profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela.

2.3 RELACIONAMENTOS EM CANAIS DE MARKETING

Os canais de marketing podem ser considerados como superorganizações, já que possuem muitos atributos das organizações complexas. Assim, um canal em particular pode ser caracterizado por possuir um relacionamento cooperativo entre seus membros, metas coletivas, diferenciação de funções, regras e políticas explícitas, complexidade estrutural, comunicação e interdependência em relação ao desempenho de funções (STERN; EL-ANSARY, 1977). Para Nickels e Wood (1999), o canal de marketing é uma rede de parceiros dentro da cadeia de valor que cooperam para fazer o produto chegar aos consumidores finais, a partir dos produtores, onde todos os membros do canal estão envolvidos em atividades que busquem criar e entregar um pacote de valores que satisfaçam o consumidor final. As interações entre os membros do canal e o desempenho de papéis específicos é que permitirão a eficiência e eficácia na distribuição dos produtos. Neste sentido, visto que uma empresa, por si só, não consegue, na maioria das vezes, distribuir seus produtos para os seus mercados-alvo é de grande relevância o relacionamento entre os membros de um canal de marketing.

O canal de marketing pode ser definido com um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo, podendo estes membros do canal ser, os fabricantes, os intermediários (como distribuidores e varejistas) e os usuários finais (clientes e consumidores) (Coughlan et al. , 2002). Para melhor compreensão do canal de marketing, Czinkota (2001) sugere algumas definições importantes que precisam ser analisadas: estrutura (organizações envolvidas), extensão (número de níveis – etapas da cadeia), intensidade (número de intermediários em cada nível do canal), economia de escala (custos de distribuição por uma grande quantidade de produto), economia de escopo (custos de distribuição por uma grande variedade de produto), poder (capacidade de um membro influenciar outro) e conflito (surge quando um membro se opõe a outro, seja em função de objetivos e/ou pontos de vistas diferentes).

Achrol, Reve e Stern (1983) tratam das relações diádicas entre os membros de um canal de marketing e os impactos do ambiente em que opera uma díade sobre o relacionamento entre as partes. Embora reconhecendo a importância do estudo de redes e não apenas de díades, os autores sugerem o uso da díade como unidade de análise pela sua maior facilidade de operacionalização com vistas a desenvolvimentos teóricos e testes empíricos posteriores.

O estímulo para as trocas relacionais nos canais de marketing consiste na redução das incertezas e na possibilidade de obter vantagens competitivas, e o marketing de relacionamento interno ao canal pode proporcionar um diferencial competitivo em relação a outros concorrentes (MACADAR, 2004). Esse relacionamento pode repercutir profundamente nas estratégias de distribuição dos membros de um canal e funcionar como um fator fundamental para o desempenho de ambos (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Isso possibilitará que um fabricante, em conjunto com seus intermediários, faça com que os consumidores percebam de forma positiva o valor de suas ofertas em relação à concorrência.

Os relacionamentos entre os membros do canal de marketing têm-se tornado área fértil para o desenvolvimento de capacidades de gerência cooperativa, o que pode repercutir na construção e na manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (LARENTIS; SLONGO, 2008). O estudo desenvolvido pelos autores, a partir de um modelo teórico, constatou relações positivas entre as dimensões do relacionamento (entre as quais confiança, comprometimento e cooperação), vantagens competitivas sustentáveis e desempenho empresarial.

O planejamento conjunto em canais parece ser crítico ao estabelecimento e manutenção de trocas relacionais fortes (FRAZIER, 1999). Sendo assim, a administração de relacionamentos depende da importância crítica do planejamento, do equilíbrio de confiança e interesses próprios, da antecipação e resolução de conflitos, do estabelecimento de liderança estratégica, do fornecimento de flexibilidade, da acomodação de diferenças culturais, da execução de transferência de tecnologia e do aprendizado das forças do parceiro (CRAVENS, 1997). Percebe-se, portanto, a importância das estratégias e da administração dos relacionamentos em canais de marketing. Diversas questões, como ameaças e o poder, a competência dos recursos humanos e a estrutura organizacional, a comunicação e a reciprocidade entre os membros do canal, circunstâncias do mercado, valores e culturas compatíveis, assim como o oportunismo (CANNON e PERREAULT, 1999; COUGHLAN et al., 2002; FRAZIER e ANTIA, 1995), devem ser levadas em conta na gestão de um canal de

marketing, possibilitando com isto que os seus membros desempenhem adequadamente seus papéis.

2.4 CONSTRUTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PESQUISADOS

Visando o aprofundamento teórico para esta pesquisa, segue o embasamento sobre os conceitos e inter-relações do comprometimento, confiança, dependência, nível de comparação de alternativas, investimento no relacionamento e o valor do relacionamento.

2.4.1 Comprometimento

Segundo Wilson (1995), dentre os construtos estudados de marketing de relacionamento, o comprometimento é o mais utilizado em relacionamentos comprador-vendedor. O comprometimento é a disposição para a manutenção de um relacionamento estável, através da boa vontade em aceitar sacrifícios temporários, a fim de preservar a relação e a segurança na estabilidade financeira permitem a compreensão da variável do comprometimento (ANDERSON; WEITZ, 1989). Conforme Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), comprometimento é o desejo da empresa em continuar o relacionamento com outra empresa, sacrificando-se para mantê-lo.

Para os relacionamentos comerciais de longa duração, o comprometimento é um fator fundamental de sustentação, caracterizando-se pela crença desenvolvida por pelo menos um dos parceiros de que o relacionamento é tão importante que justifica grandes esforços no sentido de preservar tal relação (MORGAN; HUNT, 1994).

O comprometimento depende diretamente da relevância do relacionamento para os parceiros envolvidos e dos esforços feitos por estes para mantê-lo indefinidamente (MORGAN; HUNT, 1994). Além disto, os custos de término e valores compartilhados antecedem o comprometimento entre as partes, diferentemente da confiança, onde os valores compartilhados, a comunicação e o comportamento oportunista são os antecedentes, ou seja, a

confiança antecede o comprometimento, afetando o relacionamento de uma forma geral (MORGAN; HUNT, 1994).

Em estudos com base na díade e em canais de distribuição, Kim e Frazier (1997a, 1997b) encontraram três construtos distintos para o comprometimento: comprometimento com base na continuação, comprometimento comportamental e comprometimento afetivo. O comprometimento com base na continuação refere-se ao desejo de manter o relacionamento com o fornecedor. O comprometimento comportamental refere-se à extensão em que um parceiro apressa-se para socorrer outro parceiro que necessita de ajuda. E o comportamento afetivo refere-se ao nível de união que está presente no relacionamento.

Em muitos estudos, o comprometimento surge como resultado da intensidade do relacionamento (STYLES; AMBLER, 2000) e da confiança (MORGAN; HUNT, 1994; CROSBY; EVANS; COWLES, 1990), impactando fortemente sobre o desempenho organizacional (STYLES; AMBLER, 2000). Para Coughlan et al. (2002), além das partes acreditarem na continuidade do relacionamento elas precisam acreditar no comprometimento entre elas, ou seja, o comprometimento mútuo não pode acontecer sem um alto nível de confiança. Ou seja, relacionamentos compromissados necessitam de maiores níveis de confiança que o normal. Isto reforça a ideia que o comprometimento representa o estágio mais alto dos elos relacionais entre as partes (DWYER, SCHURR; OH, 1987), lhe conferindo uma função de suma importância no que diz respeito aos resultados provenientes do relacionamento (FONTENOT et al., 1998).

2.4.2 Confiança

De acordo com Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a crescente importância do marketing de relacionamento aumentou o interesse no entendimento do papel da confiança como formadora de consistentes relações.

A confiança é a crença desenvolvida entre os parceiros de um relacionamento comercial, onde as expectativas de que as necessidades sejam satisfeitas no longo prazo por ações empreendidas pela outra parte (ANDERSON; WEITZ, 1989). Portanto, a confiança é um dos construtos mais indicados para que se fundamente qualquer interação ou processo de

troca (GUNDLACH; MURPHY, 1993), podendo ser ainda definida como uma disposição ou vontade em confiar em um parceiro de troca no qual se tenha segurança (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1992), sem que alguma das partes explore as vulnerabilidades da outra (BARNEY; HANSEN, 1994).

Segundo Sheppard e Sherman (1998), confiar é aceitar os riscos associados ao tipo e à profundidade de interdependência entre as partes engajadas em um relacionamento, salientando-se que a confiança é parcialmente o resultado da capacidade de alguém avaliar a confiabilidade de um parceiro potencial. Para os autores, a confiança não é um ato irracional, mas um ato de fé em pessoal, relacionamentos e organizações, o qual pode ser gerenciado.

A confiança é o indicador de qualidade de um relacionamento (BATT, 2001; CROSBY; EVANS; COWLES, 1990), contribuindo para a melhoria do desempenho quando combinada com aspectos formais ou contratuais de um relacionamento (CANNON; ACHROL; GUNDLAC, 2000). Porém, há um impacto negativo sobre as trocas relacionais, caso haja violação das normas implícitas ou explícitas (ROKKAN; HAUGLAND, 2002; LEE; PAE; WONG, 2001), afetando os resultados tangíveis ou intangíveis obtidos pelas partes.

Para Morgan e Hunt (1994), assim como o comprometimento, a confiança também é um fator fundamental de sustentação para os relacionamentos, pela convicção em relação à fidedignidade e integridade percebidas pelos parceiros de uma relação comercial. Os construtos de comprometimento e confiança podem ser considerados fatores-chave, pois encorajam os responsáveis pelo marketing a desenvolver suas atividades de modo a construir os relacionamentos através da cooperação com os parceiros comerciais. Com isto, resistindo aos benefícios imediatos na expectativa de que a manutenção do relacionamento permita a obtenção de maiores resultados no futuro, e permitindo perceber como seguras algumas transações antes percebidas como de risco, uma vez isolado o oportunismo.

A existência de confiança pressupõe a crença de uma parte na honestidade e benevolência da contraparte, aumenta a disposição dos envolvidos em compartilhar informações, aumenta a segurança em se investir no relacionamento e reduz o oportunismo (CHILD; FAULKNER, 1998; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999). Assim, Doney e Cannon (1997) destacam que o desenvolvimento da confiança se baseia na formação de expectativas da parte que confia em relação às motivações e ao comportamento da parte em que é depositada a confiança.

De forma idealista, a confiança deve caracterizar um relacionamento de troca entre parceiros (LEE; PAE; WONG, 2001), seja ela originada no fornecedor ou na experiência do vendedor (DONEY; CANNON, 1997). A influência da confiança e do comprometimento no desenvolvimento e nos resultados de um relacionamento contrapõe-se às ideias de oportunismo e minimização dos custos de transação. Na medida em que se estabelece a confiança entre os parceiros, há uma tendência à minimização do uso do oportunismo e pela busca de resultados de curto prazo, evitando o desgaste do relacionamento (BROWN; DEV; LEE, 2000) e os custos de transação, contribuindo para o engajamento e esforços conjuntos por parte dos parceiros, além da contribuição para a satisfação e realização de negócios futuros com a empresa (WALTER; HÖLZE; RITTER, 2002; CROSBY; EVANS; COWLES, 1990). Ganesan e Hess (1997) defendem que a consequência mais frequentemente examinada da confiança é o comprometimento com um relacionamento.

2.4.3 Valor do Relacionamento

O valor do relacionamento é outro construto relevante da literatura de marketing de relacionamento (ULAGA; EGGERT, 2006; WALTER et al., 2003). Zeithaml (1988) entende que o conceito de valor se torna de algum a forma, confuso devido às pessoas utilizar para expressar diferentes formas de sentimentos com relação a um produto, demonstrando que existem diferentes enfoques para o conceito. A autora conceitua o construto valor como o valor gerado entre duas partes quando são comparados todos os custos e benefícios. E o valor do relacionamento como o valor gerado pelo relacionamento entre as duas partes quando comparamos todos os benefícios e sacrifícios.

Rust, Lemon e Zeithaml. (2000) sugerem o valor como a base de sustentação para os relacionamentos entre as empresas e os seus clientes, pois tem como função principal representar o que cliente entende, em um dado momento, como valioso para o início e/ou a manutenção de um relacionamento com um fornecedor específico no decorrer de sua vida útil de compra ou de consumo (MILAN, 2006).

Nos últimos anos, algumas pesquisas foram realizadas na aplicação do conceito de valor para avaliar as relações empresarias (HOGAN, 2001; WALTER; RITTER;

GEMÜNDEN, 2001; ULAGA, 2001; ULAGA; EGGERT, 2003). O foco desta abordagem é buscar compreender a maneira pelo qual as partes de uma relação de negócio percebem e interpretam o valor, e como suas percepções a respeito afetam seu comportamento (CORSARO; SNEHOTA, 2010).

O estudo proposto por Ulaga e Eggert (2006) para o construto valor do relacionamento é o que mais se destaca na literatura. No modelo proposto, os autores realizaram uma compilação teórica de outros estudos sobre percepções de valor em contextos de trocas relacionais. A partir desta compilação e da definição de valor percebido de Zeithaml (1988), os autores classificam os elementos de percepção do relacionamento em benefícios e custo e avaliam estas dimensões. Os benefícios do valor do relacionamento são avaliados em três dimensões: (1) valor oferecido (*core offering*), (2) valor no processo de suprimento, e (3) valor nas operações do cliente. E os custos em termos de: (1) custos diretos, (2) custos de aquisição e (4) custos de operação.

Para Alejandro et. al (2011), o valor do relacionamento também é um resultado do processo de uso de produtos e/ou serviços e das atividades entre fornecedores e compradores. Os benefícios podem variar, mas são distintos entre elementos de valor direto (exemplo, lucro e volume) e elementos indiretos (exemplo, inovação, mercado e acesso) (RYSSEL; RITTE; GEMÜNDEN, 2004). Segundo Walter, Müller e Ritter (2003), o principal objetivo de clientes e fornecedores em um relacionamento deve ser trabalhar em conjuntos na produção de valor mútuo, que pode ser criado oferecendo benefícios e reduzindo custos para ambos (Ulaga; Eggert, 2006a).

Sintetizando várias perspectivas, Ribeiro et al. (2009) apontam vários níveis de valor que variam de um valor transacional até a co-criação de valor entre as empresas. Segundo os autores, para chegar a um nível mais alto de valor, tem que haver um alinhamento significativo e foco por parte dos parceiros, que deve ser provocado por alto nível de desenvolvimento e qualidade do relacionamento.

2.4.4 Dependência

A dependência pode ser definida com a diferença percebida entre a dependência de um parceiro em relação ao outro no contexto do relacionamento. Quanto maior a dependência relativa, maior o interesse na manutenção do relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990). A interdependência e a simetria ou o equilíbrio de poder são variáveis importantes para a construção, a manutenção e o desenvolvimento de relacionamentos (WILSON, 1995).

A elevação na dependência do comprador ocorre quando os benefícios obtidos no relacionamento são melhores do que aqueles disponíveis a partir de outras alternativas, e quando o mercado propicia poucas alternativas de parcerias potenciais (ANDERSON; NARUS, 1990; GANESAN, 1994).

A orientação para o longo prazo nas relações entre fabricantes e distribuidores, os construtos confiança e dependência desempenham papel preponderante no estabelecimento deste tipo de relacionamento (GANESAN, 1994). Segundo o autor, a análise conclui que dependência, mesmo quando oriunda de investimentos em ativos, como, por exemplo, em sistemas de informática não é suficiente para o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo. A confiança é necessária para deslocar o foco para situações futuras, acalentando a crença de que quando surjam contingências, as partes dividirão equânime e justamente as consequências que delas advenham.

Quanto maior o grau de dependência das partes, maior o interesse na sustentação da relação a longo prazo, ou seja, maior o trabalho para preservação dos investimentos, maior a resistência a alternativas de curto-prazo e maior o grau de concordância com ações de alto risco, ou seja, a existência de um compromisso entre as partes (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; SKINNER; GASSENHEIMER; KELLEY, 1992).

2.4.5 Nível de Comparação de Alternativas

O nível de comparação de alternativas se refere à qualidade do resultado (econômico, técnico e social) que pode ser obtido a partir da melhor alternativa disponível (ANDERSON;

NARUS, 1984). O nível de comparação de fornecedores alternativos também está associado ao resultado que um fornecedor potencial pode prover ao cliente em comparação com o fornecedor atual (WILSON, 1995).

Caso o nível de comparação de fornecedores alternativos for baixo, ou inexistente, a probabilidade do cliente deixar o relacionamento será menor (HOCUTT, 1998). Se houver um número significativo de fornecedores alternativos de alta qualidade, viabilizando a ideia de substitutibilidade, o nível de dependência será baixo (ANDERSON; NARUS, 1990) o que resultaria em um nível de comprometimento igualmente baixo com o fornecedor (HOCUTT, 1998).

O nível de comparação de fornecedores alternativos tem relação direta com a dependência (ANDERSON; NARUS, 1990), os autores relacionam a qualidade do resultado inerente ao julgamento de alternativas de fornecimento com a medida de dependência de uma parte em relação a outra. Desta forma, a incapacidade de um comprador encontrar uma alternativa de fornecimento e, se for o caso, de substituí-la, pode ser considerada um indicador da sua dependência em relação ao parceiro (KUMAR; SCHERR; STEENKAMP, 1995).

2.4.6 Investimentos no Relacionamento

Os investimentos específicos no relacionamento têm importância significativa na criação de valor para os parceiros (GHOSH; JOHN, 1999). Da mesma forma que são valiosos para o relacionamento, podem gerar relativa vulnerabilidade. Esses investimentos podem caracterizar um dilema, pois eles apresentam potencial tanto para promover quanto para reduzir o risco de um eventual comportamento oportunista (ROKKAN; HEIDE; WATHNE, 2003). São investimentos não recuperáveis, uma vez que, geralmente, tais investimentos não podem ser recuperados caso o relacionamento termine. Sendo assim, a magnitude dos investimentos determina a escolha do mecanismos de governança do relacionamento, podendo reforçar ou suprimir a importância do comportamento relacional entre as partes (WILSON, 1995; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2000).

Os investimentos quando encarados como ações de reciprocidade entre as partes, podem fomentar uma atmosfera positiva, remover barreiras a riscos e permitir que o

relacionamento se desenvolva e se consolide (SMITH; BARCLAY, 1997). Porém quanto maior a magnitude, e quanto mais específicos forem esses investimentos, torna-se mais dispendioso encerrar o relacionamento e substituir o parceiro, tendo em vista os custos de troca incorridos e, portanto, é mais atrativo, e racional, investir na manutenção do relacionamento (GANESAN, 1994; OWENS, 1994; WATHNE et al., 2001). Heide e John (1988), da mesma forma, expressam uma relação positiva entre a dependência e os custos de substituição de parceiros.

Os investimentos específicos no relacionamento são tratados por alguns autores como recursos idiossincráticos, os quais podem ser: (i) criados pela combinação de recursos dos parceiros engajados em um relacionamento; (ii) desenvolvidos no decorrer de um relacionamento de troca e (iii) singulares a um determinado relacionamento, podendo ter pouca ou nenhuma utilidade fora do relacionamento em questão (ANDERSON; WEITZ, 1992; WEITZ; JAP, 1995; JAP, 1999).

Para Cannon e Perrault (1999) são investimentos as adaptações no relacionamento seja de processo, produto ou especificação procedimentos para atender as necessidades e capacidades do um parceiro de troca. Para os autores, uma adaptação em particular à um parceiro, mesmo que uma única vez já reflete numa importante melhora na qualidade do relacionamento. Por sua natureza, as adaptações apresentam pouco valor fora da relação, por outro lado elas criam valor e contribuem para aumento dos custos de mudança (JACKSON; 1985), ou seja, contribuem para o aumento da dependência.

Os investimentos específicos no relacionamento são fatores chaves para as relações de negócio que criam futuras expectativas ajudando a manter e fortalecer a relação entre os parceiros (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990). Anderson e Weitz (1992) sugerem que os investimentos na relação são uma forma de dar crédito ao comprometimento, sendo que as organizações que investem estão dispostas a selar o relacionamento com foco no longo prazo.

2.5 HIPÓTESES DE PESQUISA

Esta pesquisa busca dentro dos seus objetivos específicos, apresentar através de um modelo teórico as inter-relações encontradas entre os atributos do Marketing de

relacionamento pesquisados e a percepção do valor do relacionamento. Desta forma, o modelo apresentado neste estudo foi baseado no modelo de marketing de relacionamento proposto por Vianna (1999), com algumas modificações visando exclusivamente contribuir para o aprimoramento científico. As duas principais alterações são: (a) Substituição do construto satisfação por valor do relacionamento. Segundo Rocha e Luce (2006), ainda há poucos trabalhos que abordam o valor dos relacionamentos, citando os trabalhos de Ulaga e Eggert (2001, 2003). Mais recentemente, Barry e Terry (2008) adaptam o modelo de Ulaga Eggert (2006) para avaliar serviços executados para empresas no ramal industrial, adicionando dimensões de qualidade de serviço para um melhor o valor de relacionamento; (b) o construto troca de informações não foi considerado no modelo teórico a ser testado, visto que a escala de referencia utilizada de Wilson e Vlosky (1997) para este construto possuir somente duas variáveis, e segundo Hair Jr. et al. (2009), para a modelagem de equações estruturais é requerido que os construtos sejam definidos por um número de variáveis entre cinco e sete.

Para os construtos que não foram alterados no modelo original proposto por Vianna (1999), as hipóteses permanecem inalteradas, como segue:

H₁: O investimento no relacionamento está relacionado positivamente na dependência do relacionamento;

H₂: O nível de comparação com parceiros alternativos está relacionado positivamente com dependência do relacionamento;

H₃: A dependência do relacionamento está relacionada positivamente com o comprometimento;

H₄: A confiança está relacionada positivamente com o comprometimento.

Para finalizar a formulação das hipóteses de pesquisa, segue na próxima seção a validação teórica que permitiu correlacionar o comprometimento e o valor do relacionamento.

2.5.1 Comprometimento e Valor do Relacionamento

O principal problema em avaliar os relacionamentos, diante do volume de dimensões que estão disponíveis na literatura, fica na falta de consenso, de clareza sobre os conceitos e de medidas que apresentam uma sobreposição significativa entre os construtos (ATHANASOPOULOU, 2009; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; SMITH, 1998). Estas dificuldades tiveram como resultado estudos que sugerem modelos e dimensões variadas do relacionamento.

Uma alternativa para diminuir a ambiguidade é utilizar medidas de nível superior, que buscam avaliar o desempenho do relacionamento de uma maneira geral. A literatura trata estes construtos como medidas macro do relacionamento, nos quais a satisfação, qualidade e valor do relacionamento (CROSBY et. al. 1990; ULAGA; EGGERT, 2005).

Segundo Alejandro et al (2011), os elementos que se baseia a qualidade do relacionamento são direcionadores do valor no relacionamento. Estes elementos visto como forma de norma social podem reduzir os custos de controle da relação e, portanto, aumentar o valor percebido da relação. Como compromisso e a satisfação crescem, os laços do relacionamento irão aumentar a percepção de valor para os parceiros. Ryssel, Ritter, Gemünden (2004) verificaram que a confiança e o comprometimento são positivamente relacionados tanto diretamente ou indiretamente com o valor.

Então, a quinta e última hipótese da presente pesquisa, pode ser assim formulada:

H₅: O comprometimento com o relacionamento impacta positivamente na percepção de valor do relacionamento.

Cabe aqui, uma menção em relação à confiança como antecessora do valor do relacionamento não ter sido considerada no modelo teórico. Apesar de alguns autores indicarem a relação direta ou indireta da confiança no valor do relacionamento, os indícios teóricos são mais embasados da confiança como sendo uma dimensão que influencia direta e positivamente o sentimento de comprometimento, dado que os conceitos de honestidade, benevolência, responsabilidade e integridade, todos resumidos na dimensão de confiança, atuam diretamente na disposição das partes para exercerem uma quantia de esforço para o alcance de benefícios mútuos durante a relação comercial.

2.5.2 Modelo Teórico

Recapitulando, segue as hipóteses consideradas para o teste do modelo teórico:

H₁: O investimento no relacionamento está relacionado positivamente na dependência do relacionamento;

H₂: O nível de comparação com parceiros alternativos está relacionado positivamente com dependência do relacionamento;

H₃: A dependência do relacionamento está relacionada positivamente com o comprometimento;

H₄: A confiança está relacionada positivamente com o comprometimento;

H₅: O comprometimento com o relacionamento impacta positivamente na percepção de valor do relacionamento.

Todas essas hipóteses são apresentadas na Figura 5, a qual é o modelo teórico a ser testado para esta dissertação, havendo integração do comprometimento com o valor do relacionamento.

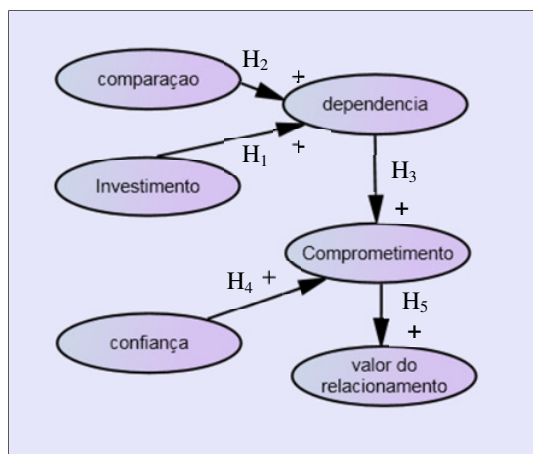


Figura 5 – Modelo teórico

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, apresentam-se os aspectos metodológicos que orientaram a presente pesquisa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta etapa do estudo apresenta o detalhamento e os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos e a resolução da questão de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é caracterizada como uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever algo; em geral, características ou funções de mercado (MALHOTRA, 2004). Segundo o autor, pesquisa descritiva é derivada da pesquisa conclusiva que tem como objetivo central a descrição de algo em torno do objeto de pesquisa (uma ocorrência, um evento ou um fenômeno).

De acordo como Cooper e Schindler (2003), os estudos descritivos têm a característica da formalidade e são normalmente estruturados com hipóteses ou questões investigativas claramente estruturadas. Para os autores, os estudos formais atendem a diversos objetivos de pesquisa, tais como: (i) descrição de fenômenos ou características associadas com a população-alvo; (ii) estimativa das proporções de uma população que tenha essas características; (iii) descoberta de associações entre variáveis; e (iv) descoberta e mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis. Os três primeiros objetivos são normalmente associados a estudos descritivos, enquanto que o quarto objetivo leva a estudos de relações causais.

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através do método levantamento (*survey*). As *surveys* são frequentemente realizadas para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, sendo que possuem o objetivo adicional de fazer asserções explicativas sobre a população (BABBIE, 2003). Sendo um exame estruturado direto, os participantes são interrogados a partir de um instrumento de coleta estruturado (MALHOTRA, 2004).

3.1.2 População e Amostragem

Neste estudo foi considerada como unidade de análise a díade, ou seja, todos os indivíduos que representam o cliente distribuidor (comprador ou proprietários) e os indivíduos que representam o PLF do fabricante (representantes comerciais e vendedores). Na população foram considerados todos os clientes classificados como distribuidores e o PLF que realizam o atendimento comercial a estes, caracterizando uma avaliação do relacionamento sobre o ponto de vista de ambos os agentes do canal de marketing.

A população dos elementos da parte dos clientes distribuidores foi composta por 410 empresas. Estes clientes estão classificados no sistema de gestão do fabricante como “atacadista” ou “distribuidor industrial”. Os clientes estão distribuídos geograficamente conforme a Tabela 2:

Tabela 2 – População de clientes distribuidores

Região	Número de Clientes	% do Número de Clientes	% Participação nas Vendas do Fabricante
Sudeste	218	53,2%	62,0%
Sul	93	22,7%	22,0%
Centro-Oeste	25	6,1%	6,0%
Norte	29	7,1%	2,0%
Nordeste	45	11,0%	8,0%
Total	410	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações do sistema de gestão do fabricante.

A população do PLF compreendeu 58 pessoas, sendo 43 representantes comerciais e 15 vendedores. De acordo com o referencial teórico, o PLF são as pessoas que melhor poderão contribuir para formação da percepção do relacionamento sob o ponto de vista do fabricante. O PLF está distribuído geograficamente conforme a Tabela 3:

Tabela 3 – População do pessoal da linha de frente (PLF)

Região	PLF	% do Número de PLF
Sudeste	23	39,7%
Sul	16	27,6%
Centro-Oeste	5	8,6%
Norte	4	6,9%
Nordeste	10	17,2%
Total	58	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações do sistema de gestão do fabricante.

Considerando que o presente estudo tem como objetivo a avaliação do relacionamento da díade fabricante-distribuidor foi considerado 820 relacionamentos como a população total da pesquisa, sendo 410 da parte do cliente distribuidor e 410 da parte do pessoal da linha de frente, conforme a Tabela 4:

Tabela 4 – População total da pesquisa

Região	Número de Relacionamentos	% do Número de Relacionamentos
Sudeste	436	53,2%
Sul	186	22,7%
Centro-Oeste	50	6,1%
Norte	58	7,1%
Nordeste	90	11,0%
Total	820	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações do sistema de gestão do fabricante.

Para este estudo, foi utilizada a amostragem não probabilística por conveniência, permitindo que um grande número de respondentes seja entrevistado em um espaço relativamente curto de tempo (HAIR Jr et al., 2009).

Em relação ao tamanho da amostra de pesquisa, em geral, a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) requer uma amostra maior comparada a outras técnicas multivariadas, em virtude de alguns dos algoritmos estatísticos usados nos programas computacionais não serem confiáveis com amostras pequenas. Além disso, algumas considerações que afetam o tamanho exigido para a amostra em MEE devem ser observadas, entre elas: a distribuição multivariada de dados; a técnica de estimação; a complexidade do modelo, quantidade (volume) de dados perdidos (*missings*) e variância média de erro entre os indicadores refletivos (HAIR Jr. et al., 2009).

Tendo em vista a utilização da MEE no estudo e a complexidade dos modelos, Kline (2005) sugere que a amostra deveria ser composta por 200 casos ou mais. À semelhança de Hair Jr. et al. (2009), que sugerem, quando da utilização da técnica de estimação de máxima

verossimilhança, o procedimento de estimação mais comum em MEE, amostras entre 150 e 400 casos são mais adequados, sendo 200 o recomendado, uma vez que estabelecem uma base sólida para a estimação.

Desta forma, para a determinação do tamanho da amostra, utilizou-se como regra, no mínimo, um número de 5 casos para cada variável (HAIR Jr et al., 2009), ou seja, 165 avaliações mínimas, correspondendo a 20% aproximadamente da população. Hair Jr. et al. (2009) comentam que ao estipular o tamanho da amostra, deve-se levar em conta uma estimativa em torno de 10% de casos que deverão ser excluídos nos processos de dados perdidos (*missings*) e de observações atípicas (*outliers*).

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

3.2.1 Elaboração do Instrumento de Coleta

O instrumento de coleta (questionário) foi elaborado a partir de escalas já validadas por estudos consagrados. Desta forma não houve a necessidade de uma fase exploratória para validação do instrumento.

Com objetivo de construir um modelo sobre atividades empresariais, Wilson e Vlosky (1997) após uma revisão da literatura de marketing de relacionamento propuseram um conjunto de seis construtos que desempenham um importante papel na diferenciação entre os relacionamentos comerciais (dependência, nível de comparação de alternativas, investimentos específicos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento). A partir deste estudo, os autores desenvolveram uma escala explicativa para medir o marketing de relacionamento nas relações entre os parceiros do canal de marketing da indústria de madeiras e derivados nos Estados Unidos. A escala que originalmente foi publicada na língua inglesa foi traduzida por Vianna (1999) através do método de tradução reversa. No Brasil, alguns trabalhos já foram realizados com a utilização desta escala: Viana (1999) aplicada no setor metalmeccânico do estado no Rio Grande do Sul; Müssnich (2000) na indústria alimentícia-varejo de auto- serviço no Rio Grande do Sul, Groff (2000) no mercado de bens de capital,

ressaltando que estes trabalhos utilizaram a escala para medir o marketing de relacionamento somente sobre a perspectiva do cliente. A Figura 6 apresenta as variáveis da escala.

Construto: Dependência	
V1	Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.
V2	Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.
V3	Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.
V4	Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.
V5	Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.
Construto: Nível de comparação de alternativas	
V6	Nível de comparação com fornecedores alternativos.
V6	Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*.
V7	O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.
V8	Comparado com outros fornecedores nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.
V9	Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa *.
Construto: Investimento no relacionamento	
V10	Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.
V11	O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.
V12	Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.
V13	Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa *.
V14	Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.
Construto: Confiança	
V15	Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses.
V16	As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.
V17	Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.
V18	Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.
V19	Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*.
V20	Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.
V21	Este fornecedor tem merecido nossa confiança.
Construto: Comprometimento	
V22	Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.
V23	Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.
V24	Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.
V25	Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.
V26	Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.
V27	Estamos comprometidos com este fornecedor.
V28	O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.

Figura 6 – Variáveis da Escala de Wilson e Vlosky (1997) utilizadas na pesquisa.

Fonte: Vianna (1999).

A escala de Wilson e Vlosky será re aplicada no contexto deste estudo para a mensuração de cinco construtos pesquisados (dependência, nível de comparação de alternativas, investimento específicos no relacionamento, confiança e comprometimento) e suas relações causais. Para elaboração do questionário foram utilizadas 28 variáveis

distribuídas nos construtos pesquisados, sendo a mensuração de cada item realizada através de uma escala de concordância de cinco pontos, na qual o numero 1 representa o discordo totalmente e o numero 5 o concordo plenamente.

A escala para o construto valor do relacionamento foi elaborada a partir do estudo de Alejandro et al. (2011). A base para elaboração da escala foi os estudos de Ulaga e Eggert (2006) e Ritter (2007) e a tradução reversa realizada por Batista (2012). A escala original apresenta a mensuração de cada item realizada através de uma escala de concordância de cinco pontos, na qual o numero 1 representa o discordo totalmente e o numero 5 o concordo plenamente.

A Figura 7 apresenta as variáveis da escala de valor de relacionamento.

VALOR DO RELACIONAMENTO	
V1	Levando em conta todos os custos e benefícios associados à nossa relação com o fornecedor XYZ, eu acredito que este relacionamento é importante para minha empresa.
V2	Eu considero as atividades propostas pelo fornecedor XYZ (informação, processos, tecnologia, serviço ao cliente, etc) seja de grande valor.
V3	Os custos financeiros, a energia física e tempo que eu gasto quando se trata do fornecedor XYZ são recompensados pelos benefícios obtidos a partir de nosso relacionamento.
V4	Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com o fornecedor XYZ acumula mais vantagens para nós.
V5	Comparado com outros fornecedores, os retornos financeiros que recebo atuando com o fornecedor XYZ são muito maiores.

Figura 7 – Escala de valor do relacionamento

Fonte: Batista (2012).

Foram preparados dois questionários, sendo um para os clientes e outro para o PLF do fabricante. Os questionários foram adaptados para cada tipo de respondente, sendo basicamente a troca da palavra “fornecedor” por “cliente” no caso do PLF e vice-versa. Nas questões da caracterização da amostra foram solicitadas cinco variáveis consideradas estratégicas para o estudo: tempo de relacionamento comercial, região de atuação, volume médio mensal de vendas/compras e importância nas vendas/compras considerando a classificação ABC. Todas estas variáveis foram consideradas para clientes e o PLF e adicionadas mais duas questões específicas para cada um. Todos os construtos dos

questionários foram mensurados a partir da escala de *Likert*¹ de 5 pontos, na qual “1” indica “Discordo Totalmente” e “5” indica “Concordo Totalmente”.

Os questionários foram personalizados para cada díade, apresentando um código na margem inferior esquerda que identificava o relacionamento pesquisado em questão, ou seja, o cliente e o PFL do fabricante relacionados apresentavam a mesma codificação, possibilitando a avaliação do relacionamento somente dos casos com respostas de ambos as partes. No caso do PLF, o questionário mencionava o nome de cada cliente que deveria ser avaliado na ocasião. Para os clientes, os questionários foram padronizados.

Na codificação e personalização dos questionários foi utilizado o recurso de mala-direta do Microsoft Word 2010 ligado a um banco de dados com as informações dos clientes e do PLF.

O instrumento depois de finalizado passou por uma validação de conteúdo e por um pré-teste com *experts* da área e executivos de vendas e marketing. O pré-teste do instrumento de pesquisa visa identificar e eliminar problemas potenciais, ou seja, permitir seu aperfeiçoamento, pois são testados conteúdo da questão, enunciado, sequência, formato e leiaute, dificuldade das perguntas e instruções (MALHOTRA, 2004). Os *experts* apontaram sugestões sobre a identificação dos questionários quando das respostas por parte do cliente e fornecedor e da forma como deveria ser os cruzamentos das respostas dos membros da díade. Também foram entregues três questionários para preenchimento pelos executivos, com intuito de identificar possíveis dificuldades com as perguntas e instruções. Nesta fase, ocorreu uma alteração no enunciado da questão sobre o valor do relacionamento. Mudou-se o termo “valor percebido do relacionamento” para “valor percebido com a relação comercial”, dando uma conotação mais organizacional do que pessoal, evitando com isto, algum mal entendido por parte dos entrevistados.

¹ A escala de *Likert* é a variação mais frequentemente usada da escala de classificação somatória. As escalas somatórias consistem em afirmações que expressem atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada afirmação. Cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, e esses números podem ser somados para mensurar as atitudes do respondente (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 201).

Para uma melhor análise do instrumento de coleta de dados, ou seja, do questionário aplicado junto aos respondentes, vide o Apêndice B e C.

3.2.2 Coleta de dados

Os dados foram coletados durante o período compreendido entre os meses Janeiro de 2013 até Março de 2013. A forma de pesquisa adotada foi a survey por correspondência (COOPER; SCHINDLER, 2003; HAIR Jr. et al., 2009), onde foram entregues 820 questionários, sendo 410 destinados aos clientes e 410 destinado ao PLF do fabricante. A aplicação desta forma de pesquisa traz substancial redução de custos, principalmente quando os respondentes estão geograficamente dispersos, além de possibilitar maior precisão das respostas, especialmente quando as questões podem causar algum embaraço ao informante (OLIVEIRA; MORAES, 1994). Segundo o estudo dos autores, no Brasil este tipo de método de coleta tem cerca de 20% de taxa de retorno.

Considerando esta informação para coleta de dados foram elaborados dois envelopes, um na cor branca para os clientes e outro na cor amarela para o PLF. Ambos os envelopes continham o questionário personalizado para cada respondente. No envelope destinado aos clientes, adicionalmente continha a carta de apresentação (vide Apêndice A) e o envelope resposta já selado e direcionado para uma caixa postal específica. Todo este material foi entregue pessoalmente ao PLF, durante a convenção nacional de vendas do fabricante realizada em São Paulo-SP no início de Janeiro de 2013.

Durante a entrega o PLF recebeu as orientações necessárias para preenchimento do questionário e entrega para os clientes. As principais orientações foram: (i) Questionário da parte do cliente: entregar o envelope do cliente para pessoa de contato responsável pelas compras da empresa (comprador), podendo em muitos casos ser proprietário da empresa. Fazer uma breve explanação sobre a pesquisa e preferencialmente deixar o cliente preencher no momento em que for oportuno, evitando a presença do PLF de forma a inibir um possível viés nas respostas. Após o preenchimento, colocar o questionário no envelope selado e enviar aos correios; (ii) Questionário da parte do PLF: responder os questionários dos seus clientes e entregar para o gerente regional.

Para uma melhor visualização dos resultados do processo de coleta de dados, as Tabelas 5 e 6 demonstram os dados de distribuição e retorno dos questionários. A adoção desta estratégia permitiu um retorno acima de 20% em todas as regiões brasileiras, permitindo uma amostra representativa do cenário nacional.

Tabela 5 – Distribuição e retorno dos questionários

Método	Questionários		Taxa de Retorno
	Distribuídos	Retornados	
Survey por Correspondência	820	388	47,3%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Tabela 6 – Distribuição e retorno dos questionários (regiões brasileiras)

Área de Atuação	Questionários Distribuídos		Retorno		Taxa de Retorno
	Total	%	Total	%	
Região Sudeste	436	53,2%	220	57,0%	50,5%
Região Sul	186	22,7%	82	21,2%	44,1%
Região Centro-Oeste	50	6,1%	31	8,0%	62,0%
Região Nordeste	58	7,1%	24	6,2%	41,4%
Região Norte	90	11,0%	29	8,0%	34,4%
Total	820	100,0%	388	100,0%	47,3%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

3.3.1 Técnica de Análise de Dados

A escolha da técnica de análise de dados deve levar em consideração o número de variáveis e as escalas de mensuração, mas podem utilizar outros critérios como o tamanho da amostra e a propriedade de distribuição de variáveis (HAIR Jr. et al., 2009). A análise dos dados compreendeu procedimentos de estatística descritiva multivariada de dados, a partir da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), contando com o auxílio dos softwares estatísticos Microsoft® Office Excel® 2010, IBM® SPSS® Statistics 20 e o AMOS Graphics 18.0.0. A escolha por esta técnica ocorreu principalmente porque esta pesquisa verificou construtos que na literatura são tidos como latentes ou de segunda ordem, sendo que esta técnica oferece ao pesquisador diversos testes para alcançar os requisitos de confiabilidade estatística necessários para conduzir este tipo de estudo (HAIR et al., 2009; KLINE, 2005).

3.3.2 Tratamento de Dados

Nesta seção são apresentados todos os procedimentos aplicados nos dados da pesquisa. A tarefa de exame dos dados é parte essencial de qualquer técnica multivariada de dados. Devido ao poder analítico que proporcionam ao pesquisador, é necessária a garantia que a estrutura estatística e teórica seja sustentada (HAIR Jr. et al., 2005).

Neste sentido, duas categorias de análise dos dados brutos são indicadas para uma correta aplicação das técnicas de análise multivariadas: (i) o estudo de casos específicos, como é o caso dos dados perdidos ou valores omissos (*missing data* ou *missing values*) e das observações atípicas ou dos *outliers*; e (ii) estudos relacionados à distribuição dos dados e relacionamentos entre variáveis, ou seja, análises quanto à normalidade, à multicolinearidade, à linearidade e à homoscedasticidade dos dados (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2005, MILAN, 2006).

3.3.2.1 Avaliação de Dados Omissos (*Missing Values*)

Nesta etapa do trabalho foram abordadas as questões geradas pelos dados perdidos que afetam a generalidade dos resultados. Primeiramente, é necessária a preocupação com a identificação dos padrões e as relações inerentes aos dados perdidos a fim de manter o tanto quanto possível a distribuição original de valores, quando qualquer ação corretiva é aplicada. Os padrões ou relações são um processo de dados considerados perdidos, normalmente decorrentes de qualquer evento externo ao respondente, como erro na coleta ou problemas na entrada dos dados, ou por parte do respondente, por exemplo, a recusa em responder, que conduzem a dados perdidos (HAIR Jr. et al., 2009).

Os dados omissos não devem ultrapassar 10% daquele caso e que estejam aleatoriamente distribuídos. Nos casos com um percentual igual ou superior a 10%, é recomendado apagar do banco de dados. Sendo que nos casos onde dos dados omissos estão aleatoriamente distribuídos, o pesquisador pode optar pela correção com a média de respostas da amostra (HAIR et al., 2009). Por outro lado, Roth (1994) indica que se a proporção de

casos com dados omissos for pequena (5% a 10%), a retirada de todo o caso (*listwise*) é aceitável.

Durante a análise de dados omissos foram encontradas duas ocorrências com percentual igual ou superior a 10%, de número 255 e 264 referente a respostas dos clientes. Estas ocorrências foram retiradas do banco de dados.

3.3.2.2 Avaliação das Observações Atípicas (*Outliers*)

As observações atípicas são observações com uma combinação única de características identificáveis com sendo notavelmente diferentes das outras observações, ou seja, casos com escores muito diferentes em comparação ao restante dos casos – (*outliers*) (KLINE, 2005). Consequentemente, a existência de observações atípicas pode distorcer as variâncias e as covariâncias entre as variáveis ou indicadores (BAGOZZI, 1994) e afetar os resultados provenientes da Modelagem de Equações Estruturais (WEST; FINCH; CURRAN, 1995), interferindo na acuracidade da análise e, por isso, devem receber um tratamento especial (CHURCHILL Jr., 1995).

As observações atípicas não podem ser categoricamente caracterizadas como benéficas ou problemáticas, mas devem ser vistas no contexto da análise e avaliadas pelos tipos de informações que possam oferecer. Caso sejam benéficas, as observações atípicas, apesar de diferentes da maioria da amostra, podem ser indicativas de características da população que não seriam descobertas no curso da análise. Em contraste, as problemáticas não são representativas da população, são contrárias aos objetivos da análise e podem distorcer seriamente os testes estatísticos (HAIR Jr. et al., 2009).

As observações atípicas podem ser identificadas através de: (a) testes univariados, como a análise dos escores Z a partir das variáveis padronizadas, sendo eliminados casos com valores acima de $|3|$. E (b) através de testes multivariados (distância de Mahalanobis – D^2), sendo eliminados casos com significância menor de 0,001 (HAIR Jr. et al., 2009). Segundo o autor, devem-se utilizar tantas perspectivas quanto possível, procurando por um padrão consistente nos métodos para identificar observações atípicas.

Para a detecção de observações atípicas foi utilizada uma combinação da análise uni e multivariada. Primeiramente foram transformadas cada variável em escore padrão (Z scores), permitindo que seja eliminado o viés decorrente das diferenças de escalas (FÁVERO et al., 2009) e, após isso, identificados em cada variável os valores superiores a $|3|$ (HAIR Jr. et al., 2009).

Quanto à eliminação ou à retenção das observações atípicas, Hair Jr. et al. (2009) defendem que elas devem ser mantidas, a menos que existam provas demonstráveis que estão verdadeiramente fora do normal e que não são representativas de quaisquer observações da população. A partir dos resultados dos testes diagnósticos univariados, optou-se pela exclusão de sete casos (127, 173, 184, 209, 234, 327 e 332), por apresentarem valores padronizados superiores a $|3|$. Sendo que cinco casos são referentes provenientes de resposta do PLF e dois casos de clientes.

A Tabela 7 apresenta os resultados de detecção de observações atípicas univariadas, $n = 386$, sendo o Tipo indicativo do respondente (1=clientes; 2=PLF).

Tabela 7 – Resultados de detecção de observações atípica univariada

Caso	Tipo	Escore Z Superiores a $ 3 $ (V_i)			
		V_{22}	V_{23}	V_{24}	V_{26}
127	2	-3	-4	-4	-1
173	2	-5	-5	-5	-3
184	2	-3	-4	-4	-1
209	2	1	1	1	-4
234	2	-3	-4	-2	0
327	1	-2	-5	-5	-3
332	1	-5	-5	-5	-4
Total		2	6	5	2

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

A segunda etapa compreendeu a identificação das observações atípicas multivariadas, a partir do cálculo da distância de Mahalanobis (D^2). Esta análise avalia a posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis. O cálculo do valor de D^2 , Mahalanobis/graus de liberdade ($gl = 32$), permite a identificação de observações atípicas através de um teste aproximado de significância estatística. Hair Jr. et al. (2009) sugere a utilização de níveis de referência conservadores para as medidas D^2/gl (0,005 ou 0,001), resultando em valores 2,5 para amostras pequenas e 3 ou 4 para amostras maiores.

Quanto à análise multivariada, optou-se pela exclusão de quatro casos (62, 228, 26 e 60) apresentaram índices de referência superiores a 3. Sendo todos casos referentes provenientes de respostas do PLF. A Tabela 8 apresenta os resultados da análise multivariada da amostra de pesquisa com valores $> 2,5$, com $n = 386$.

Tabela 8 – Resultados da detecção de observações atípicas multivariadas

Caso	Tipo	D^2 (Mahalanobis)	Graus de Liberdade (gl)	D^2/gl	Significância
62	2	134,2614	32	4,20	$p < 0,005$
228	2	128,2843	32	3,88	$p < 0,005$
25	2	118,7539	32	3,71	$p < 0,005$
60	2	102,5160	32	3,20	$p < 0,005$
237	2	87,6346	32	2,74	$p < 0,005$
385	2	82,7921	32	2,59	$p < 0,005$
$n = 386$					

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Ao final, com a exclusão de 13 casos, a amostra resultante totalizou em 374 casos ($n=374$) que foram, então, submetidos ao teste das suposições de análise multivariada.

3.3.2.3 Teste das Suposições de Análise Multivariada.

Segundo Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2005) técnicas multivariadas e suas contrapartes univariadas são todas baseadas em um conjunto fundamental de suposições representando as exigências da teoria estatística inerente. Quatro suposições devem ser atendidas, pois afetam toda a técnica estatística univariada e multivariada: (i) normalidade; (ii) homoscedasticidade; (iii) linearidade; e (ii) multicolinearidade.

Uma série de testes gráficos e estatísticos foi utilizada para as suposições inerentes às técnicas multivariadas e revelaram relativamente pouco em relação às suposições, onde as violações se mostraram presentes. Elas eram relativamente pequenas e não deviam representar qualquer problema durante a análise dos dados. A seguir são apresentadas as análises de acordo com cada suposição necessária.

3.3.2.3.1 Normalidade e Multicolinearidade

A normalidade é a suposição mais fundamental em análise multivariada, a qual se refere à forma da distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, o padrão de referência para todos os dados estatísticos. A forma de qualquer distribuição pode ser medida por duas medidas: curtose (*kurtosis*) e assimetria (*skewness*). Para avaliar a normalidade, utilizou-se da regra baseada nos valores de assimetria e curtose, obtidos através da estatística descritiva. De acordo com Kline (2005), variáveis com valores absolutos de assimetria (*skewness*), ou seja, valores representados em módulo, acima de |3| podem ser entendidos com extremamente assimétricos. Para a curtose (*kurtosis*), valores acima de |10| podem sugerir algum problema. O autor sugere na análise de assimetria, que muitos casos abaixo da média representa uma assimetria positiva e muitos casos acima da média uma assimetria negativa, e curtose, um excesso relativo de casos nas caudas da distribuição (curtose positiva indica uma distribuição altamente concentrada na média, com caudas longas e finas, curtose negativa, um distribuição “achatada”, com muitos casos nas caudas).

A suposição de normalidade foi atingida, conforme mostra a Tabela 9, que apresenta a estatística descritiva dos valores de *Skewness* e *Kurtosis*. A amplitude dos valores de *Skewness* compreendeu entre -1,924 para o menor valor e 0,334 para o maior valor. Desta forma podemos afirmar que as variáveis do modelo proposto são simétricas. Quanto à amplitude de *Kurtosis*, o menor valor foi de -1,432 e 3,355 para o maior valor, dentro da normalidade.

Tabela 9 – Estatística descritiva e valores de *Skewness* e *Kurtosis*

Variável ⁽ⁱ⁾	n	Média	Kurtosis		Skewness	
			Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão*
V ₁	375	2,74	0,271	0,129	-1,056	0,257
V ₂	375	3,83	-0,652	0,129	-0,480	0,257
V ₃	375	3,09	-0,046	0,129	-1,164	0,257
V ₄	375	2,95	-0,072	0,129	-0,739	0,257
V ₅	375	3,75	-0,496	0,129	-0,381	0,257
V ₆	375	3,26	-0,092	0,129	-1,039	0,257
V ₇	375	2,66	0,189	0,129	-0,700	0,257
V ₈	375	3,60	-0,462	0,129	-0,320	0,257
V ₉	375	2,82	0,334	0,129	-0,550	0,257
V ₁₀	375	3,48	-0,416	0,129	-1,028	0,257
V ₁₁	375	3,45	-0,319	0,129	-0,778	0,257
V ₁₂	375	3,23	-0,115	0,129	-1,150	0,257
V ₁₃	375	2,87	0,110	0,129	-0,536	0,257
V ₁₄	375	3,34	-0,211	0,129	-0,807	0,257
V ₁₅	375	3,61	-0,494	0,129	-0,397	0,257
V ₁₆	375	3,15	-0,199	0,129	-0,871	0,257
V ₁₇	375	3,97	-0,902	0,129	0,244	0,257
V ₁₈	375	4,03	-0,793	0,129	-0,051	0,257
V ₁₉	375	2,71	0,252	0,129	-0,885	0,257
V ₂₀	375	3,02	-0,013	0,129	-1,432	0,257
V ₂₁	375	4,22	-1,224	0,129	1,141	0,257
V ₂₂	375	4,64	-1,719	0,129	2,030	0,257
V ₂₃	375	4,70	-1,924	0,129	2,933	0,257
V ₂₄	375	4,69	-1,922	0,129	3,355	0,257
V ₂₅	375	4,24	-0,890	0,129	0,027	0,257
V ₂₆	375	4,30	-1,105	0,129	0,848	0,257
V ₂₇	375	4,27	-1,139	0,129	0,665	0,257
V ₂₈	375	4,11	-0,967	0,129	-0,005	0,257
V ₂₉	375	4,18	-1,023	0,129	0,302	0,257
V ₃₀	375	4,10	-0,791	0,129	-0,144	0,257
V ₃₁	375	3,89	-0,540	0,129	-0,437	0,257
V ₃₂	375	3,59	-0,353	0,129	-0,684	0,257
V ₃₃	375	3,29	-0,059	0,129	-0,955	0,257

n = 375

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

A multicolinearidade é a extensão em que um construto pode ser explicado pelos demais na análise, ou seja, é o grau em que qualquer efeito de uma variável pode ser previsto ou explicado por outras variáveis (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 2009). A situação ideal seria ter as variáveis independentes altamente correlacionadas com a variável dependente, porém com pouca correlação entre elas. A presença de elevadas correlações (geralmente acima de 0,90) ao se examinar a matriz de correlações indicam uma colinearidade substancial. Entretanto, a ausência de altas correlações não garante a ausência de colinearidade (HAIR Jr. et al, 2009).

Os testes com o exame da matriz de correlação de Pearson, não apresentou nenhuma variável com índice de correlação maior ou igual a 0,90, no entanto, isso não excluiu a necessidade de outras avaliações de multicolinearidade. A condição de suposição de ausência

de multicolinearidade foi garantida com o exame da multicolinearidade múltipla, através da medida de Tolerância e de sua inversa, o Fator de Inflação de Variância (HAIR Jr. et al, 2009).

De acordo com Hair et al. (2009), testes como Valor de Tolerância e Fator de Inflação da Variância (VIF – Variance Inflation Factor) identificam a multicolinearidade entre as variáveis. A tolerância é a quantia de variabilidade da variável independente selecionada não explicada pelas outras variáveis independentes ($1-R^2$). O VIF é o inverso da tolerância ($1/\text{tolerância}$). Um valor alto de tolerância indica pouca colinearidade e valores próximos de zero indicam que a variável é quase que totalmente explicada pelas outras variáveis independentes.

Desse modo, a multicolinearidade é problemática para as variáveis com valor de tolerância igual a 0,10, aceitável para valores entre 0,10 e 1 e ausente para valores iguais a 1. Já no teste VIF procuram-se valores pequenos, com indicativos de baixa inter-correlação entre as variáveis. Logo, a multicolinearidade é problemática para as variáveis com valor igual a 10, aceitável para valores entre 1 a 10 e ausente para valores iguais a 1 (HAIR Jr. et al., 2009).

Os resultados dos testes de Tolerância identificaram que todas as variáveis apresentam multicolinearidade aceitável, ou seja, tolerância entre 0,427 a 0,933 e Fator de Inflação da Variância (VIF) entre 1,07 a 2,34.

3.3.2.3.2 Linearidade e Homoscedasticidade

A Linearidade e homoscedasticidade podem ser avaliadas a partir da inspeção de *scatterplots* bivariados. Segundo Pestana e Gageiro (2005), a linearidade pode ser estudada através do gráfico de resíduos padronizados ($Y=Z_{\text{resid}}$), com a variável dependente padronizada ($X=Z_{\text{pred}}$) (linha de regressão reta), e através do gráfico $Y=Z_{\text{pred}}$ e $X=\text{Dependente}$ (linha de regressão oblíqua). Para verificar a variância constante ou homoscedasticidade dos resíduos os mesmos gráficos podem ser utilizados. Um *scatterplot* homoscedástico é distribuído igualmente ao longo do comprimento da linha de regressão que descreve uma relação entre X e Y (KLINE, 2005), ou seja, resíduos não aumentam ou diminuem com os valores da variável independente (PESTANA e GAGEIRO, 2005).

Para a linearidade, a partir da verificação gráfica dos scatterplots (Figura 8), todas as dimensões do modelo estudado apresentaram relações lineares (ou seja, nas variáveis analisadas, à medida que X crescia, Y também crescia). Não surgiram relações curvilíneas (curvas quadráticas ou cúbicas), tal como indica Kline (2005) como não-linear.

Para a homoscedasticidade, os gráficos não mostraram tendências crescentes ou decrescentes dos resíduos, mesmo que em muitos casos houvesse pontos consideravelmente dispersos.

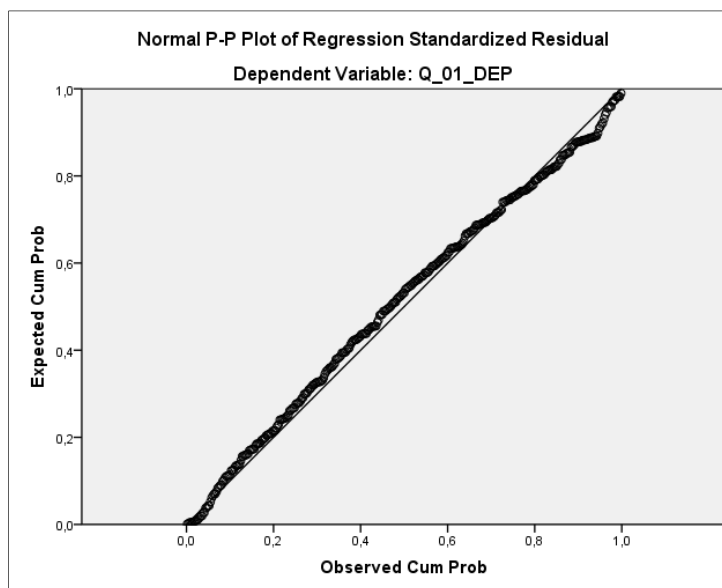


Figura 8– Análise de linearidade e homoscedasticidade

Fonte: Dados provenientes a pesquisa descritiva gerados no SPSS

3.3.2.4 Considerações Finais sobre o Tratamento de Dados

Dado os objetivos específicos desta pesquisa: (a) apresentar através de um modelo teórico visando explicar as inter-relações encontradas entre os construtos pesquisados e a percepção do valor do relacionamento considerando a díade; (b) avaliar o quanto a diferença dos agentes, no caso compradores dos distribuidores e pessoal da linha de frente, modera a relação entre os construtos pesquisados, foram retirados os casos onde não foram encontradas respostas de ambos os atores da díade, seja cliente e/ou PLF. Reforçando que o sucesso ou fracasso para um relacionamento não pode ser expresso simplesmente a partir da perspectiva

de uma única organização, sendo que poderá ser percebido de forma diferente pelas duas partes (FORD; HÅKANSSON, 2006).

A Tabela 10 apresenta o resumo de casos após o tratamento de dados e a amostra final que foi considerada para apuração dos resultados.

Tabela 10 – Resumo de casos após o tratamento de dados

Procedimento	Clientes		PLF		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%
População	410	50,0%	410	50,0%	820	100,0%
Coleta de dados	118	30,4%	270	69,6%	388	100,0%
Tratamento de Dados (exclusões de casos)						
Dados Omissos	0	0,0%	-2	100,0%	-2	100,0%
Observações atípicas univariada	-2	28,6%	-5	71,4%	-7	100,0%
Observações atípicas multivariada	0	0,0%	-4	100,0%	-4	100,0%
Díade Incompleta	-9	5,6%	-152	94,4%	-161	100,0%
Amostra	107	50%	107	50%	214	100,0%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

3.3.3 Análise Estatística a partir da Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) não se trata de uma única técnica estatística, pelo contrário, se refere a uma família de técnicas e procedimentos (KLINE, 2005), ou melhor, uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis. Ela examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, semelhante a uma série de equações de regressão múltipla, combinando métodos multivariados, mais precisamente a Regressão Múltipla e a Análise Fatorial (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2009).

A diferença mais óbvia entre a Modelagem de Equações Estruturais e outras técnicas multivariadas é o uso de relações separadas para cada conjunto de variáveis dependentes. Em termos mais simples, MEE estima uma série de equações múltiplas separadas, mas interdependentes, simultaneamente, pela especificação do modelo estrutural usado pelo programa estatístico (HAIR Jr. et al., 2009). Enquanto grande parte das técnicas de análise

multivariada permite que se avalie somente uma relação de dependência, a MEE permite que se trabalhe simultaneamente com diversas relações de dependência, com eficiência estatística, possibilitando uma fácil transição da análise exploratória para a análise confirmatória. O que a diferencia, basicamente, de outras técnicas de análise multivariada é a estimação de relacionamentos múltiplos de dependência e a possibilidade de representar conceitos não observáveis (variáveis latentes ou construtos) em tais relacionamentos, avaliando os erros de mensuração na estimação dos parâmetros (MILAN, 2006).

Além disso, tal abordagem serve para testar hipóteses em torno de relações estabelecidas entre variáveis latentes (construtos), que são conceitos teorizados e não observáveis que podem ser representados por variáveis observáveis ou mensuráveis (HOYLE, 1995; HAIR Jr. et al., 2009). Os construtos são medidos indiretamente pelo exame de consistências entre múltiplas variáveis medidas, algumas vezes chamadas manifestas ou indicadores, os quais são reunidos através de vários métodos de coletas de dados.

Neste sentido, a Modelagem de Equações Estruturais contempla dois aspectos importantes em termos de procedimentos de pesquisa: (i) que as relações causais em estudo sejam representadas por uma série de equações estruturais (regressões); e (ii) que estas relações causais podem ser modeladas graficamente, permitindo uma maior clareza e entendimento sobre a teoria subjacente ao estudo (BYRNE, 2009).

A flexibilidade da aplicação de MEE fornece aos pesquisadores uma poderosa ferramenta analítica adequada para muitos objetivos de pesquisa. No entanto, três estratégias distintas de MEE se destacam para sua aplicação: estratégia de modelagem confirmatória, modelos concorrentes e desenvolvimento de modelos. Na estratégia de *confirmação* de modelos, o pesquisador especifica um só modelo e avalia a sua significância estatística. Na *comparação* entre modelos, o pesquisador identifica e testa modelos concorrentes (rivais), modelos estes que representam relações causais diferentes (equivalentes ou alternativas). E, por fim, na estratégia de *desenvolvimento* de modelos, o pesquisador, apesar de propor um modelo inicial, tem o objetivo de melhorá-lo, refiná-lo, a partir da modificação dos modelos estrutural e de mensuração (HAIR Jr. et al., 2009).

De acordo com Hair Jr. et al. (2009) a Modelagem de Equações Estruturais jamais deve ser tentada sem uma forte base teórica para especificação dos modelos de mensuração e estrutural. A teoria desempenha alguns papéis fundamentais em MEE, como especificação de relações que definem o modelo e estabelecimento de causalidade, particularmente quando se

usam dados de *cross-section*. (seleção de um grupo de observações que é representativo da população ou universo do qual foi extraído, em um período de tempo específico).

Apesar de teoria ser importante em todos os procedimentos multivariados, ela é particularmente importante para MEE, pois esta é considerada uma análise confirmatória; ou seja, ela é útil para testar e potencialmente confirmar uma teoria. A teoria é necessária para especificar relações em modelos estruturais e de mensuração, modificações das relações propostas, e muitos outros aspectos de estimação de um modelo.

Outro aspecto importante do papel da teoria em MEE, diz respeito à natureza causal. Essa, talvez o tipo mais forte de inferência teórica que um pesquisador pode esboçar, a qual envolve a proposta de relação de dependência, e na verdade, baseada em causalidade, ou seja, uma inferência causal envolve uma relação de causa e efeito. No entanto, simplesmente imaginar que uma relação de dependência é causal, não a torna de fato causal. Nesse sentido, a MEE por si só não pode estabelecer causalidade, mas pode fornecer algumas evidências necessárias para embasar uma inferência causal (HAIR Jr. et al., 2009).

Para a implementação da Modelagem de Equações Estruturais, com base na literatura (HOYLE, 1995; KLINE, 2005, BYRNE, 2009; HAIR Jr. et al., 2009), foram adotadas as seguintes etapas:

- a. Especificação do modelo estrutural;
- b. Especificação do modelo de mensuração;
- c. Abordagem dos modelos fatoriais refletivos e formativos;
- d. Apresentação do diagrama de caminhos;
- e. Escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição do método de estimação dos modelos;
- f. Avaliar a validade do modelo de mensuração;
- g. Avaliar a validade do modelo estrutural.

A seguir são relatadas as etapas sugeridas pela literatura.

3.3.3.1 Especificação do Modelo Estrutural

“A especificação é o exercício de exprimir formalmente um modelo” (HOYLE, 1995, p. 2), representando um padrão linear de relacionamentos (relações causais) entre um conjunto de variáveis (MacCALLUM, 1995), que é compreendido tanto pelas variáveis latentes (construtos) quanto pelas variáveis observáveis (HOYLE, 1995). Este estágio do estudo tem por objetivo apresentar formalmente as relações causais propostas, de acordo com o modelo teórico apresentado na Figura 5, que é utilizado como base teórica para esse trabalho. Este modelo teórico é composto de 5 dimensões com diferentes relações entre si e que impactam no valor percebido do relacionamento.

Nesse sentido, o modelo estrutural representa as inter-relações de dependência entre as variáveis latentes ou construtos (HAIR Jr. et al., 2009), enquanto o modelo de mensuração especifica o relacionamento de cada variável observável (KLINE, 2005), identificando quais indicadores pertencem a cada um dos construtos que integram o modelo.

3.3.3.2 Especificação do modelo de mensuração, escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição do método de estimação dos modelos

Após a especificação do modelo é importante definir como o modelo deve ser estimado, ou seja, identificar qual o algoritmo matemático será utilizado para identificar estimativas para cada parâmetro livre. Os dois métodos de estimação de parâmetros em Modelagem de Equações Estruturais mais utilizados são os métodos de Máxima Verossimilhança (ML – *Maximum Likelihood*) e o dos Mínimos Quadrados Generalizados (GLS – *Generalized Least Squares*) (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 2009). Mas segundo Hair Jr. et al. (2009), a ML é a técnica de estimação mais eficiente e sem vieses e, também, a mais amplamente empregada e geralmente a opção padrão na maioria dos programas de MEE. Hau e Marsh (2004) observaram que mesmo com dados não-normais mostram que o ML é mais adequado pois seus estudos mostram as estimação quase sempre convergiram para soluções completamente adequadas e resultaram em parâmetros de estimação não-enviesados. Nesse

sentido, o método de estimação escolhido para esta pesquisa foi o da Máxima Verossimilhança (ML).

3.3.3.3 Abordagem dos modelos fatoriais refletivos e formativos e apresentação do diagrama de caminhos

Os modelos de equações estruturais são geralmente como “modelos Causais”, ou seja, eles apresentam o quanto cada variável independente está associada a mudança no comportamento das variáveis dependentes ou construtos. Assim, segundo Myers e Mullet (2003), o modelo estrutural não deve ser testado antes que de compreender quais construtos são importantes para o fenômeno pesquisado e como estes construtos se relacionam uns com os outros, e como se pode melhor mensurar cada um deles.

Nesse sentido, o objetivo da MEE é determinar o quão bem um modelo hipotetizado se ajusta aos dados observados, ou seja, analisar se a estrutura proposta é consistente com a matriz de covariância ou correlação dos dados da amostra (HENLEY, 2006).

3.3.3.4 Validade do Modelo de Mensuração e do Modelo Estrutural

Para atestar uma maior validade do instrumento de mensuração e do modelo proposto é imprescindível identificar a qualidade do ajuste do modelo. Nesse sentido é apresentado a seguir os principais indicadores de qualidade de ajustes do modelo.

A qualidade do ajuste (GOF – *Goodness-of-fit*) indica o quão bem o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre ente os itens indicadores, ou seja, a similaridade ente as matrizes de covariância estimada e observada. Diversas medidas alternativas de GOF estão à disposição dos pesquisadores. Cada medida de GOF é única, mas as medidas são classificadas em três grupos gerais: medidas absolutas, medidas incrementais, e medidas de ajuste de parcimônia (HAIR Jr. et al., 2009, p. 567), que são descritos a seguir:

- a. **Medidas de ajustes absolutos:** Os índices de ajuste absolutos são uma medida direta de quão bem o modelo especificado pelo pesquisador reproduz os dados observados.. Os índices de ajustes absolutos mais utilizados são: Estatística χ^2 ; Índice de Qualidade do Ajuste (GFI – *Goodness-of-fit Index*); Raiz do Resíduo Quadrático Médio (RMSR – *Root Mean Square Residual*) e Raiz Padronizada do Resíduo Médio (SRMR – *Standardized Root Mean Residual*); Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*);
- b. **Índices de ajustes incrementais:** Os índices de ajustes incrementais diferem dos absolutos no sentido de que eles avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a algum modelo alternativo de referência. O modelo de referência mais comum é o modelo nulo que assume que todas as variáveis observadas são não-correlacionadas. Os índices de ajustes incrementais mais utilizados são: Índice de Ajuste Normado (NFI – *Normed Fit Index*); Índice de Ajuste Comparativo (CFI – *Comparative Fit Index*); Índice de Tucker Lewis (TLI – *Tucker-Lewis Index*); Índice de Não-centralidade relativa (RNI – *Relative Index For Non-centralized*).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da finalização das etapas de pesquisa e dos procedimentos de análise dos dados anteriormente descritos, segue a apresentação dos resultados com foco direcionado ao aprofundamento das características da amostra e, principalmente, ao teste das relações estruturais entre os construtos. Por meio da validação do modelo e da confirmação, ou não, das hipóteses de pesquisa formuladas, procurou-se chegar a conclusões tanto de ordem teórica quanto empírica.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O total de questionários recebidos, eliminados os casos com dados omissos (*missing values*), observações atípicas (*outliers*) resultou em uma amostra de 214 questionários. Sendo que ficaram 107 questionários para cada parte, clientes e do PLF. Os questionários da parte do fornecedor foram respondidos por 33 indivíduos do PLF. A relação de clientes por indivíduo do PLF ficou em 3,2, sendo que o indivíduo que respondeu o maior número de questionários o fez para dez clientes. Para a caracterização da amostra, foram solicitadas cinco variáveis consideradas estratégicas para o estudo em questão: tempo de relacionamento comercial, região de atuação, volume médio mensal de vendas/compras e importância nas vendas/compras considerando a classificação ABC.

Considerando o tempo de relacionamento comercial, no total da amostra considerando clientes e representantes o número de casos não informados foi de 88 casos (41,2% do total), sendo que 83,0% destes casos foram provenientes de respostas do PLF. Durante a tabulação de dados, alguns casos foram investigados e chegou-se a duas conclusões sobre este ocorrido:

uma o respondente não se lembrava da informação, a outra ocorreram dúvidas entre o tempo em que o respondente se relaciona com cliente e o tempo em que a fabricante se relaciona.

Uma visão geral da amostra de pesquisa considerando o tempo de relacionamento comercial é apresentada Tabela 11.

Tabela 11 – Tempo de relacionamento comercial

Tempo de Relacionamento Comercial	Total	% Total	Clientes	% Clientes
Até 4 anos	48	22,4%	26	24,3%
De 5 anos até 10 anos	52	24,3%	40	37,4%
Acima de 10 anos	26	12,1%	26	24,3%
Não soube informar	88	41,2%	15	14,0%
Total	214	100,0%	107	100,0%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Desta forma, optou-se por avaliar o tempo de relacionamento sobre o ponto de vista do cliente, o que melhor poderá caracterizar a amostra. Foi observado que a amostra está bem distribuída, sendo que para ambos os casos de relacionamentos recentes (até 4 anos) e relacionamentos maduros (acima de 10 anos) amostra ficou com 26 casos cada situação. Os casos onde o respondente não soube informar corresponderam a 14,0% do total das amostras, conforme demonstra a Figura 10.

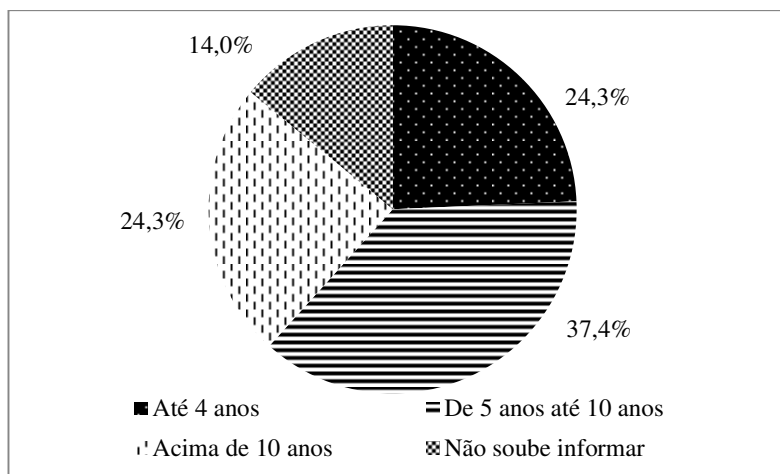


Figura 9 – Tempo de relacionamento comercial sobre ponto de vista do cliente

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Na análise da região de atuação foi observado que a amostra está bem distribuída considerando o número de casos coletados para cada uma das regiões brasileira, permitindo com isto, a caracterização dentro do cenário nacional para o ambiente de pesquisa proposto. Nas regiões Sudeste e Sul 67,5% dos relacionamentos da amostra, correspondendo aos valores aproximados com participação dos negócios para estas regiões e representativo da

riqueza econômica do país. Comparando com a população, as regiões Sudeste e Sul representam 75,9%. Os casos não informados corresponderam somente 0,9% do total da amostra. A Tabela 12 apresenta os resultados encontrados para esta variável.

Tabela 12 – A área de atuação dos relacionamentos (regiões brasileiras)

Área de Atuação	Amostra		População	
	Total	% de n° de casos sobre o Total	Total	% de n° de casos sobre o Total
Região Sudeste	84	39,3%	436	53,2%
Região Sul	60	28,2%	186	22,7%
Região Centro-Oeste	28	13,1%	50	6,1%
Região Nordeste	16	7,5%	58	7,1%
Região Norte	24	11,2%	90	11,0%
Não informado	2	0,9%	-	-
Total	214	100,0%	820	100,0%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Quanto à distribuição dos volumes de vendas e compras dos envolvidos nos relacionamentos foi observado que 69,2% dos casos envolvem os negócios de menor volume financeiro, porém estima-se que estes casos representem em torno de 25,0% do total do negócio. Os grandes volumes acima de 101 mil reais mensais correspondem a 22,9% da amostra e aproximadamente 67,0% do total do negócio. Desta forma, concluímos que a amostra representa bem a distribuição do volume dos negócios envolvidos, poucos clientes têm grandes volumes de compras e muitos clientes com pequenos volumes de compras. Os casos não informados corresponderam somente 0,5% do total da amostra. A Tabela 13 apresenta os resultados encontrados para esta variável.

Tabela 13 – Volume médio mensal de vendas/compras dos relacionamentos

Média Mensal de Vendas	Média Anual de Vendas	Total	% Total
0 a 50 mil reais	0 a 600 mil reais	148	69,2%
51 a 100 mil reais	601 a 1.200 mil reais	16	7,5%
101 a 200 mil reais	1.201 a 2.400 mil reais	23	10,7%
Acima de 200 mil reais	Acima de 2.400 mil reais	26	12,1%
Não informado	Não informado	1	0,5%
Total	Total	214	100,0%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Por fim, foi analisada a importância segundo a classificação ABC. A classificação ABC ou Pareto é uma importante ferramenta que auxilia o administrador; ela permite identificar aqueles itens e/ou clientes que justificam atenção e tratamento adequado para seu gerenciamento. Utilizada para a gestão de estoques, para definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais das empresas (POZO, 2007). Os critérios para as faixas de volume de vendas são da curva ABC do fabricante. Na análise foi verificado que 48,1% dos

relacionamentos foram classificados como A, ou seja, têm uma importância alta no volume de negócios para as partes. Note-se, porém que para o PLF os clientes tipo “A” são 59,8% dos casos, enquanto para os clientes, o fabricante é classificado como “A” somente para 36,4% dos casos. Os casos não informados corresponderam somente 0,9% do total da amostra. A Tabela 14 apresenta os resultados encontrados para esta variável.

Tabela 14 – Importância nas vendas/compras segundo a classificação ABC

Importância segundo a classificação ABC	Clientes		PLF		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%
		Total		Total		Total
A	39	36,4%	64	59,8%	103	48,1%
B	28	26,2%	18	16,8%	46	21,5%
C	30	28,0%	19	17,8%	49	22,9%
D	9	8,4%	5	4,7%	14	6,5%
Não informado	1	0,9%	1	0,9%	2	0,9%
Total	107	100,0%	107	100,0%	214	100,0%

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE DA VARIÂNCIA

Para facilitar no processo de análise das variáveis que compõem as dimensões do marketing de relacionamento procedeu-se uma análise descritiva das variáveis do questionário.

A partir da análise das médias entre os clientes e do PLF percebe-se que na grande maioria das variáveis apresentam diferenças significativas entre as médias. Observou-se que não houve diferença entre as médias nas variáveis relacionadas com o investimento (variáveis Q_11_INV e Q_13_INV) e de confiança (variáveis Q_15_CONF, Q_16_CONF, Q_17_CONF, Q_18_CONF, Q_19_CONF, Q_21_CONF), na variável Q_5_DEP e Q_30_DEP. Nas demais variáveis foram observadas diferenças significativas entre as médias, onde a média do PLF é maior (média geral=3,79) do que dos clientes (média geral=3,59). Isso de certa forma indica que o PLF tende a valorizar mais o relacionamento do que os clientes, sobretudo pela necessidade do fechamento da venda.

As variáveis Q_3_DEP, Q_12_INV e Q_20_CONF apresentaram diferenças entre as médias mais significativas e estão bem relacionadas a acontecimentos recentes no negócio, conforme verificado após consulta junto aos gerentes comerciais do fabricante.

A Tabela 15 apresenta a média e o desvio padrão e a diferença de significância entre as médias dos clientes e o PLF.

Tabela 15 – Média e desvio padrão das variáveis

Variável	Clientes		PLF		Significância
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Q_01_DEP	2,38	1,121	3,12	1,358	0,000
Q_02_DEP	3,76	0,979	4,10	1,027	0,012
Q_03_DEP	2,57	1,108	3,54	1,312	0,000
Q_04_DEP	2,62	1,121	3,12	1,043	0,001
Q_05_DEP	3,92	0,912	3,99	0,914	0,561
Q_06_COM	3,63	1,069	2,96	1,243	0,000
Q_07_COM	2,90	1,009	2,50	1,031	0,005
Q_08_COM	3,58	1,055	3,85	0,950	0,050
Q_09_COM	2,96	1,045	2,49	1,040	0,001
Q_10_INV	3,30	1,191	3,79	1,325	0,005
Q_11_INV	3,64	0,974	3,44	1,191	0,168
Q_12_INV	2,79	1,088	3,67	1,196	0,000
Q_13_INV	2,99	0,916	2,89	1,022	0,439
Q_14_INV	3,15	1,062	3,48	1,128	0,027
Q_15_CONF	3,90	0,961	3,65	1,029	0,076
Q_16_CONF	3,36	1,059	3,17	1,145	0,194
Q_17_CONF	4,19	0,933	4,09	0,896	0,456
Q_18_CONF	4,21	0,855	4,07	0,939	0,288
Q_19_CONF	2,83	1,307	2,80	1,255	0,873
Q_20_CONF	2,42	1,486	3,61	1,309	0,000
Q_21_CONF	4,36	0,719	4,37	0,906	0,933
Q_22_CPRO	4,53	0,691	4,74	0,572	0,019
Q_23_CPRO	4,63	0,575	4,79	0,509	0,024
Q_24_CPRO	4,56	0,632	4,81	0,498	0,001
Q_25_CPRO	4,17	0,841	4,39	0,810	0,048
Q_26_CPRO	4,18	0,899	4,45	0,730	0,016
Q_27_CPRO	4,21	0,939	4,37	0,830	0,166
Q_28_CPRO	4,21	0,988	4,21	0,981	0,945
Q_29_VAL	4,16	0,892	4,43	0,790	0,020
Q_30_VAL	4,20	0,829	4,26	0,872	0,575
Q_31_VAL	3,80	0,916	4,15	0,919	0,006
Q_32_VAL	3,42	0,962	3,99	0,973	0,000
Q_33_VAL	3,07	1,084	3,67	1,122	0,000

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Buscando avaliar a diferença entre as médias por dimensão, foi realizada a média de cada construto e realizado o procedimento de análise de variância entre as médias como segue.

Na análise das médias entre os construtos do marketing de relacionamento foi observado que o construto dependência apresenta uma diferença significativa ($p=0,000$), com 3,05 de média nos clientes e 3,58 de média no PLF. Com isso observa-se que o PLF percebe que são mais dependentes do relacionamento do que os clientes. Isto indica que há uma disparidade entre participantes da díade neste construto, o que pode ocasionar impacto no comprometimento, sugerindo então que o fabricante invista mais no relacionamento, de acordo com as hipóteses do modelo proposto.

Com relação ao construto comparação de alternativas também há uma diferença significativa entre as médias, porém foi observada uma posição inversa nas médias. Enquanto os clientes identificam que há muitos fornecedores alternativos (média = 3,27), o PLF reconhece que há menos opções de clientes alternativos (média = 2,95). Neste resultado foi identificada uma relação mais forte de dependência do PLF com seus clientes e por outro lado, que os clientes possuem muitas opções para compra.

Para o construto investimento no relacionamento há diferença significativa entre as médias ($p=0,006$), com 3,18 de média nos clientes e 3,45 de média no PLF. A justificativa é a diferença na percepção entre os atores em relação aos custos de mudança para um parceiro alternativo.

O construto confiança não apresentou diferenças significativas entre as médias ($p>0,05$), sendo o único dos construtos pesquisados onde tal situação ocorreu. Na amostra foi identificado que 62,0% dos casos possuem tempo de relacionamento superior a 5 anos, indicando que grande parte dos relacionamentos já é amadurecida, sendo sua duração é pautada em uma relação de confiança mútua.

O construto comprometimento apresentou diferenças significativas ($p=0,030$), com 4,35 de média nos clientes e 4,54 de média no PLF, indicando que o PLF está mais comprometido que os clientes no relacionamento.

E finalmente, o construto valor do relacionamento apresentou diferenças significativas entre as médias na díade ($p=0,000$), com 3,73 de média nos clientes e 4,10 de média no PLF, indicando um desequilíbrio na percepção do valor entre eles, devendo este ponto ser analisado cuidadosamente entre os envolvidos no relacionamento.

Os resultados da análise das médias entre os construtos do marketing de relacionamento podem ser visualizados na Tabela 16.

Tabela 16 – Média e desvio padrão dos construtos pesquisados

Construto	Clientes		PLF		Significância
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
DEPENDÊNCIA	3,05	0,75	3,58	0,89	0,000
COMPARAÇÃO	3,27	0,69	2,95	0,67	0,001
INVESTIMENTO	3,18	0,68	3,45	0,77	0,006
CONFIANÇA	3,61	0,61	3,68	0,56	0,365
COMPROMETIMENTO	4,35	0,67	4,54	0,57	0,030
VALOR DO RELACIONAMENTO	3,73	0,74	4,10	0,79	0,000

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.3 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS

A validade de construto é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir (HAIR Jr. et al., 2009, p. 591). Assim, antes de validar o modelo integrado, com todos os construtos propostos foi realizada a validação individual dos construtos. Para a validação individual dos construtos foram avaliadas a (i) unidimensionalidade; (ii) a confiabilidade; (iii) a validade convergente; e (iv) a validade discriminante dos mesmos.

A análise da unidimensionalidade foi feita a partir da Análise Fatorial Exploratória (EFA) com o método de componentes principais com rotação fatorial varimax, enquanto a de confiabilidade foi realizada por meio do cálculo dos coeficientes *alphas* de Cronbach. A EFA possibilitou avaliar o agrupamento das variáveis e a qualidade dos fatores extraídos. Os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett indicaram um KMO de 0,922 com significância de $p < .000$. A comunalidade calculada para cada variável situou-se acima de 0,50, enquanto a variância explicada foi de 67,25%, considerada adequada na área de ciências sociais (HAIR Jr. et al., 2009). Porém observou-se que os construtos dependência e investimento se agruparam no mesmo fator, tal fato merece ser investigado com maior profundidade em futuros estudos. No caso desta pesquisa, optou-se por considerar os dois construtos de forma separada, seguindo o modelo proposto por Vianna (1999).

Em termos da confiabilidade dos construtos, observou-se que todos os *alphas* de Cronbach situaram-se acima de 0,70, indicando satisfatória confiabilidade interna dos

construtos, conforme recomendado pela literatura (HAIR Jr. *et al.*, 2009). A Tabela 17 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 17 – Análise fatorial exploratória

	Fator 1 Dependência & Investimento	Fator 2 Comprometimento	Fator 3 Confiança	Fator 4 Comparação
Q_01_DEP	0,766			
Q_03_DEP	0,758			
Q_10I_INV	0,757			
Q_12_INV	0,725			
Q_11_INV	0,665			
Q_14_INV	0,661			
Q_02_DEP	0,636			
Q_04_DEP	0,532			
Q_24_CPRO		0,868		
Q_23_CPRO		0,867		
Q_22_CPRO		0,835		
Q_25_CPRO		0,637		
Q_26_CPRO		0,588		
Q_27_CPRO		0,527		
Q_17_CONF			0,839	
Q_18_CONF			0,821	
Q_21_CONF			0,731	
Q_15_CONF			0,681	
Q_06_COM				0,792
Q_09_COM				0,777
Q_07_COM				0,688
Variância Explicada	43,470	11,516	6,468	5,800
Alfa de Cronbach	0,903	0,904	0,869	0,703

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Na validade convergente os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum num mesmo construto. Assim, a validade convergente é o grau em que múltiplas tentativas de mensurar o mesmo construto estão em concordância, sendo que duas ou mais medidas devem covariar juntas se forem medidas válidas de um mesmo construto (BAGOZZI; BAUMGARTNER, 1994).

A partir da análise da validade convergente dos construtos pesquisados, Tabela 18, observa-se que todas as variáveis apresentam cargas fatoriais maiores que o mínimo exigido (acima de 5). Com relação à variância extraída observa-se que apenas o construto comparação

apresentou valor abaixo do recomendado (0,50). Já a confiabilidade de construto todos apresentam valores acima do recomendado (HAIR Jr. et al. 2009).

Tabela 18 – Análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração

Construto	Variável Observada (V_i)	Carga Fatorial Padronizada	Variância Extraída	Confiabilidade Composta
Investimento	Q10	0,788		
	Q11	0,761		
	Q12	0,771	0,61	0,86
	Q14	0,793		
Comparação	Q6	0,618		
	Q7	0,690	0,45	0,71
	Q9	0,69		
Dependência	Q1	0,728		
	Q2	0,83	0,60	0,82
	Q3	0,765		
Confiança	Q15	0,722		
	Q17	0,794	0,63	0,87
	Q18	0,843		
	Q21	0,82		
Comprometimento	Q22	0,89		
	Q23	0,907	0,62	0,91
	Q24	0,893		
	Q25	0,673		
	Q26	0,675		
	Q27	0,637		
Valor Percebido	Q29	0,831		
	Q30	0,817		
	Q31	0,875	0,67	0,91
	Q32	0,812		
	Q33	0,744		

Fonte: Dados provenientes da pesquisa

Para a validade discriminante utilizou-se o teste de Fornell e Larcker (1981). Para aplicá-lo, uma análise fatorial confirmatória por máxima verossimilhança foi conduzida para o modelo com as cinco dimensões antecedentes do valor percebido, tendo-se obtido valores estatisticamente significativos. De acordo com o teste de Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante é alcançada quando a variância extraída de cada construto é maior que as variâncias compartilhadas (correlações ao quadrado) com outros construtos, condição esta que pode ser observada na Tabela 19.

Tabela 19 – Teste de Fornell e Larcker para a validade discriminante das dimensões antecedentes do construto valor percebido

Construtos	Comprometimento	Confiança	Dependência.	Comparação	Investimento
Comprometimento	0,62				
Confiança	0,48	0,63			
Dependência	0,33	0,27	0,60		
Comparação	0,06	0,07	0,35	0,45	
Investimento	0,43	0,36	0,84	0,28	0,61

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: Os valores da diagonal indicam a variância extraída e os demais correspondem à variância compartilhada.

Na Tabela 19 pode-se observar que as variâncias extraídas da maioria dos construtos são maiores que as variâncias compartilhadas com outros construtos. Porém, tal como foi observado na análise fatorial exploratória no teste de unidimensionalidade, os construtos investimento e dependência demonstram ser altamente correlacionados. De qualquer forma optou-se considerar os construtos desta forma seguindo o modelo teórico apresentado por Vianna (1999). Portanto pode-se atestar que a grande parte dos construtos propostos apresenta uma validade discriminante.

Nesse sentido, após as análises de confiabilidade e validade da escala das variáveis e dos construtos, apresenta-se na Figura 10 como proposta final para testar sua validação ao modelo estrutural proposto.

Construto	Variável	Cientes (significado variável)	PLF (significado variável)
Dependência	Q1_DEP	Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.	Nós nos sentimos dependentes desse cliente.
Dependência	Q2_DEP	Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.	Este cliente é estrategicamente importante para o fabricante.
Dependência	Q3_DEP	Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.	Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados sem este cliente.
Comprometimento	Q6_COMP	Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor.	Há muitos clientes alternativos para os produtos que nós vendemos para este cliente.
Comprometimento	Q7_COMP	O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.	O melhor substituto para este cliente teria o mesmo valor para nossa empresa.
Comprometimento	Q9_COMP	Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa.	Há muitos clientes alternativos que têm o mesmo valor para o fabricante.
Investimento	Q10_INV	Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.	Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este cliente.

...continuação.

Construto	Variável	Clientes (significado variável)	PLF (significado variável)
Investimento	Q11_INV	O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.	O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este cliente é significativo.
Investimento	Q12_INV	Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.	Nosso custo total de mudança para um cliente alternativo seria muito grande.
Investimento	Q14_INV	Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.	Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este cliente.
Confiança	Q15_CONF	Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses.	Sentimos que este cliente se preocupa com nossos interesses.
Confiança	Q17_CONF	Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.	Nós estamos certos de que este cliente respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.
Confiança	Q18_CONF	Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.	Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste cliente.
Confiança	Q21_CONF	Este fornecedor tem merecido nossa confiança.	Este cliente tem merecido nossa confiança.
Comparação	Q22_CPRO	Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.	Esperamos que o relacionamento com este cliente continue por um longo tempo.
Comparação	Q23_CPRO	Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.	Esperamos que o relacionamento com este cliente se fortifique ao longo do tempo.
Comparação	Q24_CPRO	Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.	Esperamos aumentar as vendas junto a este cliente no futuro.
Comparação	Q25_CPRO	Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.	Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este cliente.
Comparação	Q26_CPRO	Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.	Temos nos empenhado muito no relacionamento com este cliente.
Comparação	Q27_CPRO	Estamos comprometidos com este fornecedor.	Estamos comprometidos com este cliente.
Valor do relacionamento	Q29_VAL	Levando em conta todos os custos e benefícios associados à nossa relação com o fornecedor, eu acredito que este relacionamento é importante para minha empresa.	Levando em conta todos os custos e benefícios associados à nossa relação com o cliente, eu acredito que este relacionamento é importante para minha empresa.

...continuação.

Construto	Variável	Clientes (significado variável)	PLF (significado variável)
Valor do relacionamento	Q30_VAL	Eu considero as atividades propostas pelo fornecedor (informação, processos, tecnologia, serviço ao cliente, etc.) seja de grande valor.	Eu considero as atividades propostas pelo cliente (informação, processos, tecnologia, etc.) seja de grande valor.
Valor do relacionamento	Q31_VAL	Os custos financeiros, a energia física e tempo que eu gasto quando se trata do fornecedor são recompensados pelos benefícios obtidos a partir de nosso relacionamento.	Os custos financeiros, a energia física e tempo que eu gasto quando se trata do cliente são recompensados pelos benefícios obtidos a partir de nosso relacionamento.
Valor do relacionamento	Q32_VAL	Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com o fornecedor acumula mais vantagens para nós.	Comparado com outros clientes, nosso relacionamento com o cliente acumula mais vantagens para nós.
Valor do relacionamento	Q33_VAL	Comparado com outros fornecedores, os retornos financeiros que recebo atuando com o fornecedor são muito maiores.	Comparado com outros clientes, os retornos financeiros que recebo atuando com o cliente são muito maiores.

Figura 10 – Variáveis do modelo estrutural proposto

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

A validade do modelo de mensuração depende da qualidade dos ajustes (GOF), ou seja, quão bem o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os itens indicadores. Assim a partir da modelagem de equações estruturais através do método de estimação ML foi possível identificar a qualidade dos ajustes primeiramente das dimensões pesquisadas e em seguida os índices do modelo proposto, conforme Tabela 20.

Tabela 20 – Índice de ajuste da análise fatorial confirmatória das dimensões pesquisadas

Índice Analisado	Indicadores de Qualidade	Construtos pesquisados					
		Dependência	Comparação.	Investimento	Confiança	Comprometimento	Valor do relacionamento
$\chi^2 / gl (CMIN/DF)$	até 5	5,147	0,140	6,180	3,459	4,680	3,600
GFI	>0,9	0,969	0,999	0,936	0,965	0,933	0,948
AGFI	menor que o GFI	0,908	0,997	0,871	0,929	0,844	0,902
RMSEA	0,00 a 0,10	0,140	0,000	0,156	0,100	0,130	0,110
Ajuste Incremental							
NFI	>0,9	0,952	0,998	0,901	0,942	0,958	0,949
TLI	>0,9	0,941	1,020	0,900	0,949	0,944	0,953
CFI	>0,9	0,961	1,000	0,915	0,958	0,966	0,962

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

A análise dos vários índices de ajustes das dimensões que compõem os construtos pesquisados leva a concluir que de modo geral a qualidade dos ajustes nestas dimensões pode ser considerada satisfatória e contempla os valores de referências, atendendo as recomendações da literatura (HAIR Jr. et al., 2009). Apenas o construto investimento apresentou graus de liberdade e o RMSEA acima do recomendado pela literatura. O que não invalida o construto, mas apenas deve ser analisado e ajustado suas variáveis para futuras pesquisas.

Segundo Hair Jr et al. (2009, p. 573) a utilização de três ou quatro índices de ajuste fornece evidência adequada de ajuste de modelo, contudo o pesquisador deve usar pelo menos um índice incremental e um índice absoluto, além do valor e dos grau de liberdade associados. Assim um modelo que relata o valor e os graus de liberdade, CFI e RMSEA frequentemente disporá de suficiente informação para sua avaliação.

Analisando-se os GOFs do Modelo, de acordo com a Tabela 21, foi observado que os resultados foram satisfatórios, e de modo geral contemplam os valores de referência. Os valores de χ^2 e graus de liberdade associado, TLI, CFI e RMSEA estão dentro do recomendado pela literatura. Apenas o GFI apresentou resultados próximos ao nível de fronteira (0,82). Entretanto, pode-se considerado como uma adequação satisfatória na medida

que sejam aceitos valores mais flexíveis referentes aos índices de ajustamento (por exemplo, aceitação de $GFI > 0,85$) (BRASIL, 2005).

Tabela 21 – Índices de ajustes do modelo estrutural

Tipo de Índice de Ajuste	Índice Analisado	Resultados
χ^2 e gl associado	χ^2 / gl	2,263
Absoluto	GFI	0,820
Absoluto	RMSEA (Intervalo de Confiança 90%)	0,077
Incremental	TLI	0,890
Incremental	CFI	0,910

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Sendo assim, dado os bons ajustes do modelo, pode ser afirmado que o modelo a ser testado para a mensuração de marketing de relacionamento está adequado, no entanto para uma melhor sustentação da teoria se faz necessário proceder com o teste de hipóteses.

4.5 TESTE DE HIPÓTESES

Um bom ajuste do modelo por si só é insuficiente para sustentar uma teoria estrutural proposta (HAIR Jr. et al., 2009, p. 577). Nesse sentido, é necessário verificar as estimativas paramétricas individuais de cada hipótese de pesquisa.

Com isso procedeu-se o teste de hipóteses do modelo teórico de marketing de relacionamento em que foram examinadas a partir da significância e da magnitude dos coeficientes de regressão estimados. A Tabela 22 tem o objetivo de apresentar os resultados destas análises que serão comentadas na sequência.

Tabela 22 – Teste de Hipóteses

H _i	Relação Causal	C. R. (β)*	Erro	Significância	Resultado
H ₁	Investimento → Dependência	0,762	0,068	$p < 0,001$	Suportada
H ₂	Comparação → Dependência	-0,224	0,093	$p = 0,016$	Suportada
H ₃	Dependência → Comprometimento	0,264	0,030	$p < 0,001$	Suportada
H ₄	Confiança → Comprometimento	0,455	0,055	$p < 0,001$	Suportada
H ₅	Comprometimento → Valor do Relacionamento	1,371	0,118	$p < 0,001$	Suportada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

A H_1 ($\beta=0,762$, $p<0,001$), é suportada, indicando, como levantado na revisão da literatura, que o **investimento no relacionamento** tem uma influência significativa na **dependência do relacionamento**. O aumento do investimento no relacionamento através do treinamento de recursos, investimento em ativos para força de vendas do cliente distribuidor, alocação de recursos para uso exclusivo do cliente podem influenciar na dependência, impossibilitando a mudança para outro parceiro em função dos custos de mudança.

A H_2 ($\beta=-0,224$, $p=0,016$), é suportada, indicando, como levantado na revisão da literatura, que o **nível de comparação** tem uma influência significativa na **dependência do relacionamento**. Uma estratégia de diferenciação por uma das partes poderá reduzir as alternativas de parceiros, e que quando mais valorizado for este diferencial contribuirá para um sentimento de dependência da outra parte.

A H_3 ($\beta= 0,264$, $p<0,001$), é suportada, indicando, como levantado na revisão da literatura, que a **dependência** tem uma influência significativa no **comprometimento**. O sentimento de dependência, oriunda de investimento pode resultar em um sentimento de comprometimento, mesmo que no curto prazo. A dependência gerada por falta de alternativas em função de uma vantagem competitiva da outra parte, pode sim gerar um comprometimento de longo prazo. Cabe ressaltar que no modelo proposto por Vianna (1999) esta hipótese não se confirmou pela MEE.

A H_4 ($\beta= 0,455$, $p<0,001$), é suportada, indicando, como levantado na revisão da literatura, que a **confiança** tem uma influência significativa no **comprometimento**. A existência de confiança pressupõe a crença de uma parte na honestidade e benevolência da contraparte, aumentando a disposição dos envolvidos na díade em compartilhar informações, aumenta a segurança em se investir no relacionamento e reduz o oportunismo, contribuindo para o engajamento e esforços conjuntos por parte dos parceiros, ou seja, o comprometimento.

A H_5 ($\beta= 1,371$, $p<0,001$), é suportada, indicando, como levantado na revisão da literatura, que o **comprometimento** tem uma influência significativa no **valor do relacionamento**. Um relacionamento pautado na produção de valor mútuo, que pode ser criado oferecendo benefícios e reduzindo custos para ambos, onde todos os atores da díade estão comprometidos em trabalhar conjuntamente e colher os resultados desta relação, proporcionará uma percepção de valor com o relacionamento.

A seguir, é apresentada a Tabela 23, com os coeficientes de determinação (R^2) do modelo teórico.

Tabela 23 – Coeficientes de determinação do modelo a ser testado

Variáveis Dependentes	Coeficientes de Determinação (R^2)
COMPARAÇÃO	0,000
CONFIANÇA	0,000
DEPENDÊNCIA	0,752
COMPROMETIMENTO	0,845
VALOR DO RELACIONAMENTO	0,892

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Os resultados desta pesquisa identificam a partir dos dados coletados um elevado poder de determinação (R^2) associado ao valor do relacionamento (89,2%) isso retrata a importância do comprometimento no valor percebido do relacionamento, sendo esse um indicador de validade de critério da escala desenvolvida para este estudo. Assim, para as amostras investigadas as variações no valor estão fortemente associadas ao comprometimento que os agentes têm com relação ao relacionamento. Valores altos de R^2 indicam um melhor ajuste, isto significa que uma porção mais expressiva das variações no indicador pode ser atribuída a alterações na variável latente, ou seja, o comprometimento tem um papel relevante na percepção de valor do relacionamento.

Conforme identificado na revisão da literatura, o comprometimento está associado a diferentes construtos do relacionamento. No modelo testado, identifica-se que o comprometimento está fortemente associado à confiança e ao grau de dependência dos envolvidos. Assim, observa-se também um alto poder de determinação do comprometimento com relação a esses construtos $R^2=84,5\%$. O modelo demonstra que variações da dependência e da confiança afetarão o comprometimento com o relacionamento.

Em um grau menor, porém com valor significativo do coeficiente de determinação (R^2) a dependência é explicada em 75,2% por comparação de alternativas de fornecimento e investimento, demonstrando que existe esta expressiva relação pelas inúmeras alternativas que a parte do cliente apresenta e o fabricante, que por outro lado, busca investir na relação para incrementar a dependência.

A Figura 11 apresenta o modelo estrutural analisado e a força entre as relações entre os construtos do modelo (beta). Nesse sentido, pode-se atestar tanto com relação aos ajustes do modelo quanto no teste de hipóteses que o modelo conceitual proposto mostrou-se ser confiável sendo uma contribuição importante para o estudo de marketing de relacionamento, uma vez que agrega o construto valor do relacionamento ao modelo proposto por Vianna (1999).

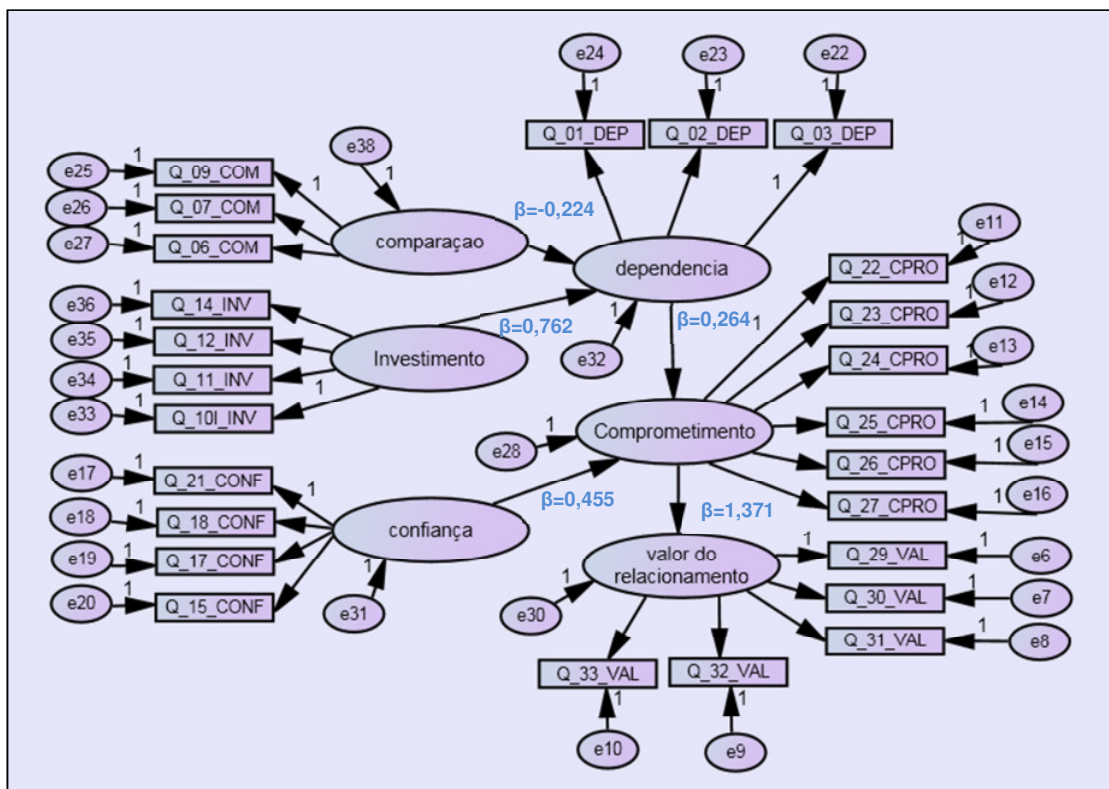


Figura 11 – Modelo estrutural analisado e a força entre as relações nos construtos (β)

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 EFEITO DA VARIÁVEL MODERADORA

Com o objetivo de avaliar o quanto a diferença dos agentes, no caso clientes e o PLF, modera a relação entre os construtos do relacionamento procedeu-se a análise multigrupos para testar através da variável moderadora “tipo de agente”.

Para testar o efeito da variável moderadora dividiu-se o banco de dados em duas partes com o mesmo número de casos (107 casos para cliente e 107 casos para o PLF). É importante comentar que os 107 casos do PLF são referentes às suas avaliações sobre o relacionamento com os mesmos 107 clientes e vice-versa. Assim, a partir dessa base de dados foi processado pela técnica de análise multigrupos do AMOS Graphics 18.0.0. Essa configuração permitiu avaliar o impacto dos tipos de agentes com os construtos.

Na análise multigrupo foi seguido os procedimentos de Byrne (2009). Relativo ao teste do escore-z, Sobel (1982) indica que quando o escore-z for acima de $\pm 1,96$, $p < 0,05$, indica que o efeito indireto é diferente de zero, sinalizando uma influência da variável. Assim, a Tabela 24 mostra os resultados e as diferenças entre os dois tipos de agentes investigados.

Tabela 24 – Teste qui-quadrado da análise multigrupo para a díade

Relações Analisadas	Clientes		PLF		escore-z	Valor p	Resultados
	C.R. (β)	p	C.R. (β)	p			
Investimento → Dependência	0,592	0,000	0,743	0,000	1,193	$p > 0,05$	Não significativa
Comparação → Dependência	0,186	0,216	-0,363	0,000	2,479	$P < 0,05$	Significativa
Dependência → Comprometimento	0,316	0,000	0,238	0,000	-1,061	$p > 0,05$	Não Significativa
Confiança → Comprometimento	0,703	0,000	0,278	0,000	-3,731	$P < 0,05$	Significativa
Comprometimento → Valor do Relacionamento	1,296	0,000	1,506	0,000	0,714	$p > 0,05$	Não Significativa

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva.

Assim, nota-se que dois construtos apresentam diferença significativa nas suas relações entre os agentes ($p < 0,001$). Observa-se que a relação entre comparação com dependência é mais forte entre o PLF ($\beta = -0,363$) do que os clientes ($\beta = 0,186$). Para o PLF há uma maior percepção da dependência (média 3,27) do que os clientes (3,05), sendo que o PLF observa um menor efeito comparativo (alternativo) de clientes (média 2,95) do que os clientes observam mais a possibilidade de fornecedores alternativos (média 3,27). Tal observação pode justificar o porquê da relação entre comparação e dependência ser mais forte entre o PLF.

A relação entre a confiança e o comprometimento se observa uma situação inversa, a relação é mais forte entre os clientes ($\beta = 0,703$) do que para o PLF ($\beta = 0,278$). Isso indica, conforme a revisão da literatura, que quanto maior a confiança maior a probabilidade de comprometimento. Conjectura-se que a uma confiança maior do cliente para com o fornecedor contribui para gerar um maior comprometimento do cliente.

A partir dos diferentes e complementares testes apresentados neste trabalho, identifica-se que o modelo teórico apresentado na Figura 5 possui um bom suporte empírico em relação à teorização apresentada e constitui uma importante forma de compreender melhor a

configuração das relações entre os construtos do marketing de relacionamento pesquisados. Importante ressaltar que a análise multigrupo considerou uma amostra de 107 casos para cada uma das partes, valor mínimo recomendado pela literatura seria de 165 casos (33 variáveis x 5 aferições) para cada grupo. Porém mesmo com este limitador, as análises de multigrupo confirmaram que as inter-relações entre os construtos demonstram resultados diferenciados, seja para os clientes e/ou para o PLF. O que faz sentido no âmbito gerencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados, é necessário refletir sobre algumas contribuições relevantes deste trabalho e sobre os aspectos metodológicos que podem ser identificados como oportunidades de melhoria para o desenvolvimento de novas pesquisas. Esta pesquisa teve como propósito verificar como os construtos comprometimento, confiança, dependência, nível de comparação de alternativas e investimento no relacionamento podem influenciar na percepção do valor do relacionamento comercial considerando a díade (pessoal da linha de frente do fabricante e os compradores dos distribuidores).

Para sistematizar as considerações finais, a discussão é dividida em quatro grandes áreas. A primeira, denominada implicações teóricas, discute aspectos metodológicos e, principalmente, resultados teóricos provenientes da pesquisa. A segunda, denominada implicações gerenciais, quais serão alguns dos possíveis desdobramentos que atores envolvidos na díade poderiam utilizar a partir deste trabalho, tendo o foco direcionado para o incremento da percepção de valor do relacionamento. E por último, as limitações da pesquisa destacando os obstáculos que esse estudo obteve e sugestões para desenvolvimento de estudos futuros.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A compreensão dos construtos do marketing de relacionamento e seus resultados são fundamentais para os interessados na prática do marketing e vendas. As implicações teóricas deste estudo visam contribuir para o conhecimento sobre marketing de relacionamento dentro do contexto brasileiro são destacadas abaixo.

Primeiramente, podemos atestar tanto com relação aos ajustes do modelo quanto no teste de hipóteses que o modelo teórico proposto mostrou-se ser confiável sendo uma contribuição importante para o estudo de marketing de relacionamento e ao modelo proposto por Vianna (1999).

Segundo, o principal problema em avaliar os relacionamentos está diante do volume de dimensões que estão disponíveis na literatura, ficando uma falta de consenso e clareza sobre os conceitos e medidas, ocorrendo uma sobreposição significativa entre os construtos (ATHANASOPOULOU, 2009; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; SMITH, 1998). Uma alternativa para diminuir a ambiguidade é utilizar medidas de nível superior, que buscam avaliar o desempenho do relacionamento de uma maneira geral. A literatura trata estes construtos como medidas macro do relacionamento, tais como: satisfação, qualidade e valor do relacionamento (CROSBY et. al. 1990; ULAGA; EGGERT, 2005). Desta forma, ao validar um modelo de marketing de relacionamento alternativo ao proposto por Vianna (1999) considerando o construto valor do relacionamento, em detrimento da satisfação, buscou uma contribuição através de uma nova perspectiva para se avaliar relacionamentos.

Terceiro, os estudos encontrados na literatura sobre o construto valor do relacionamento são recentes, sendo que ainda há poucos trabalhos que abordam o valor do relacionamento (ROCHA; LUCE, 2006). O valor do relacionamento é um resultado do processo das relações envolvendo a díade, que através da percepção dos benefícios e custos proporcionados aumentam o compromisso e a satisfação (Alejandro et al, 2011). O principal objetivo de clientes e fornecedores nos relacionamentos deve ser trabalhar em conjuntos na produção de valor mútuo, que pode ser criado oferecendo benefícios e reduzindo custos para ambos (Uлага; Eggert, 2006). Neste sentido, a investigação deste trabalho no estudo das inter-relações dos construtos do marketing relacionamento com o valor do relacionamento buscou identificar as contribuições para a criação de valor.

E por último, agrega aos poucos estudos existentes sobre o tema ao considerar na sua avaliação a perspectiva da díade dentro de um canal de marketing. Do ponto de vista teórico, a díade mesmo com sua importância reconhecida por diversos estudos ligados a relacionamentos, não é considerada (LARENTIS, 2010; ROCHA; LUCE, 2006; SMITH, 1999). A díade fornece uma fronteira conveniente para examinar a natureza dos fenômenos em questão, pois a unidade básica de análise de relacionamentos entre comprador e vendedor é a interação entre eles, ou seja, a díade (ACHROL; REVE STERN, 1983). Ainda sobre este aspecto, não foram identificados estudos utilizando o modelo proposto por Vianna (1999)

considerando a perspectiva da díade, sendo que inclusive este fator sendo um dos limitadores do estudo da autora. A avaliação da díade considerando a análise multigrupo, através da variável moderadora tipo de agente, possibilitou identificar diferenças significativas nas relações entre os construtos comparação com dependência e confiança e comprometimento. Reforçando a afirmação que estudo sobre o ponto de vista da díade traz uma indicação diferenciada de como os construtos podem se relacionar diferentemente entre os parceiros da relação.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

No âmbito gerencial, o estudo apresenta os possíveis desdobramentos para as organizações envolvidas que poderão direcionar esforços para contribuir para a percepção de valor com a relação.

A avaliação sobre o aspecto da díade permitiu identificar as diferenças de percepção no relacionamento, sendo que através do entendimento destas diferenças é viável para as organizações tomarem as iniciativas adequadas que irão contribuir para estreitamento dos laços da relação comercial. As diferenças significativas nas médias no construto comprometimento, ocasionado principalmente pelas diferenças nos níveis de dependência entre o polo comprado e o polo vendedor constituem um ponto a ser trabalhado. Esta disparidade é um indicador para que os parceiros invistam no relacionamento, sobretudo através de iniciativas que criem benefícios ou reduzam custos, e que sejam de difícil imitação por parte dos concorrentes do fabricante. Também foram encontradas diferenças em relação ao construto investimento, originadas pelo baixo custo de mudança para o cliente distribuidor, visto a existência de muitos parceiros alternativos. A força dos relacionamentos é o construto confiança, que não encontrou diferenças significativas entre as médias, indicando que os relacionamentos são pautados em uma relação com níveis semelhantes de confiança mútua. Por consequência, dentro do modelo proposto, temos um desequilíbrio de percepção do valor do relacionamento entre os dois polos, sendo que este ponto deve ser analisado cuidadosamente entre os envolvidos.

Desta forma algumas práticas devem ser sugeridas para os gestores, pois a compreensão dos relacionamentos e seus resultados sobre a perspectiva dos envolvidos pode orientar um direcionamento estratégico, na medida em que os parceiros possam desenvolver práticas que busquem reduzir oportunismo. Considerando a díade, o estabelecimento de programas de relacionamento desenvolvido em conjunto contribuir o estreitamento dos laços e minimizar as diferenças encontradas. Sob o ponto de vista dos clientes distribuidores, a redução de conflito deve uma iniciativa importante, na medida em que existem muitas alternativas de parceiros, reduzindo custos operacionais e capital de giro envolvido em estoques. A questão chave deve ser pautada na escolha dos parceiros corretos. O fabricante por outro lado deve investir em diferenças principalmente de produto e marca que reduzam as opções que possibilitem a redução das alternativas de fornecimento.

Por fim, este estudo através da avaliação dos relacionamentos pode direcionar um planejamento estratégico da área comercial das empresas, buscando identificar os pontos fracos do relacionamento com os clientes e direcionar os esforços de médio e longo prazo, visando ampliar as oportunidades e reduzir as incertezas do negócio.

Além do conhecimento dos elementos constituintes e dos processos que envolvem os relacionamentos e suas inter-relações e as ferramentas para avaliação de relacionamentos, os gestores devem estar cientes da importância do pessoal da linha de frente na construção e desenvolvimento dos relacionamentos, visto que eles são a empresa fora dela.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÃO PARA FUTUROS ESTUDOS

A busca incessante pela fronteira do conhecimento sempre nos leva a enfrentar obstáculos. O que nos possibilita o encontro com as limitações, estas que sempre estarão presentes em uma pesquisa. Nesta seção são abordados aspectos teóricos, metodológicos e práticos referentes às limitações desse estudo.

Em relação aos aspectos teóricos, a confiança poderia ser investigada como antecessora do valor do relacionamento, dado que indicar a relação direta ou indireta entre este construto e o valor do relacionamento. As evidências teóricas são mais contundentes da confiança como sendo uma dimensão que influencia direta e positivamente o sentimento de

comprometimento, dado que os conceitos de honestidade, benevolência, responsabilidade e integridade, todos resumidos na dimensão de confiança, atuam diretamente na disposição das partes para exercerem uma quantia de esforço para o alcance de benefícios mútuos durante a relação comercial. Desta forma, a relação confiança e valor do relacionamento devem ser examinados em futuras pesquisas.

No aspecto metodológico alguns pontos não foram completamente suportados pelo presente trabalho e também merecem a atenção de futuras investigações.

A análise da unidimensionalidade feita a partir da Análise Fatorial Exploratória (EFA) os construtos dependência e investimento se agruparam no mesmo fator, tal fato merece ser investigado com maior profundidade em futuros estudos. No caso desta pesquisa, optou-se por considerar os dois construtos de forma separada seguindo o modelo proposta por Vianna (1999).

Na validação individual dos construtos, o teste de validade discriminante, as variâncias extraídas da maioria dos construtos são maiores que as variâncias compartilhadas com outros construtos. Porém, tal como foi observado na Análise Fatorial Exploratória no teste de unidimensionalidade, o investimento e dependência demonstram ser altamente correlacionados. Futuras investigações em modelos alternativos reavaliando pode ser sugeridas considerando um construto único que avalie investimento e dependência. E por fim, na análise multigrupo, o número insuficiente de amostras para cada grupo foi um limitante para a referida análise dentro dos parâmetros exigidos pela literatura.

Dentro das sugestões, novas pesquisas em outros mercados e dentro do contexto brasileiro poderão contribuir para este trabalho. Pesquisas estas que busquem avaliar a díade e que possibilitem agregar novos construtos, sobretudo, construtos antecedentes da confiança.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of marketing**, v. 47, n. 4, p. 55-67, 1983.
- ADLER, L. Symbiotic Marketing. **Harvard Business Review**, v. 44, n. 6, p. 59, 1966.
- ALEJANDRO, T. B.; SOUZA, D. V.; BOLES, J. S.; RIBEIRO, Á. H.P.; MONTEIRO, P. R. R. The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 36-43, 2011.
- ALVES, M. R. Logística agroindustrial. In: BATALHA, M. O. et al. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 162-240.
- ANAMACO. Dados do setor. **Anamaco**, 2006. Disponível em: <http://www.anamaco.com.br/dados_setor.php>. Acesso em: 21 Maio 2012.
- _____. Ranking nacional das lojas de material de construção. **Revista Anamaco**, São Paulo, n. 226, p. 40, Fev 2012.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 18-34, Feb 1992.
- _____.; WEITZ, B. A. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, p. 310-323, Fall 1989.
- ANDERSON, J. C. Relationship in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 346-350, 1995.
- _____.; NARUS, J. A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 62-74, 1984.
- _____.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 43-58, Jan 1990.
- ANDERSON, J.; WEITZ, B. Determinantes of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.
- ATHANASOPOULOU, P. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 583-610, 2009.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.
- BAGOZZI, R. P.; BAUMGARTNER, H. The evaluation of structural equations models and hypothesis testing. In: BAGOZZI, R. P. **Principles of Marketing Research**. Oxford: Blackwell Publishers, 1994. p. 386-422.
- BARNEY, J. E. G.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 8, p. 175-190, Winter 1994.

- BARRY, J.; TERRY, T. S. Empirical study of relationship value in industrial services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 4, p. 228-241, 2008.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BATISTA, G. H. **Percepção do cliente sobre a manutenção do relacionamento com fornecedores preferenciais de TI**. São Leopoldo: Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2012.
- BATT, P. J. **Relational quality**: further evidence of a single higher order construct in industrial market. 17th Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference Interactions, Relationships & Networks: Strategic Dimensions. Oslo: IMP Group. Sept, 2001.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services - perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- _____.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services**. New York, NY: The Free Press, 1991.
- _____.; L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 236-245, 1995.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 76-88, April 2003.
- BRASIL, V. S. **Análise das variáveis antecedentes e das conseqüências do uso de diferentes sistemas de entrega de serviços (SES)**. Porto Alegre: Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.
- BROWN, J. R.; DEV, C. S.; LEE, D. Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 51-65, 2000.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. ed. New York: Taylor & Francis Group, 2009.
- CANNON, J. P.; ACHROL, R. S.; GUNDLAC, G. T. Contracts, norms and plural from governance. **Academy of Marketing Science**, v. 8, n. 2, p. 180-195, 2000.
- _____.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 436-460, 1999.
- _____.; SHETH, J. Developing a curriculum to enhance teaching of relationship marketing. In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- CBIC - CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. Banco de Dados da CBIC. **CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção**, 2012. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br>>. Acesso em: 21 Maio 2012.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- CHURCHILL JR., G. **Marketing research: methodological foundations**. 6. ed. Orlando: Dryden Press, 1995.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos e pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- CORSARO, D.; SNEHOTA, I. Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something? **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 986-995, 2010.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 6, p. 501-522, 1997.
- CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing**. 5. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, 1990.
- CZINKOTA, M. R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, G. S. Managing marketing relationship. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 24-30, 2000.
- DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACIBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 4, p. 33-50, Oct 2011.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 35-51, 1997.
- DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, April 1987.
- FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L.; CHAN, B. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FONTENOT, R.; VLOSKY, R.; WILSON, E.; WILSON, D. **Effect of buyer-seller relationship structure on firm performance**. American Marketing Association - Winter Conference. Austin, Texas: Anais. 1998.
- _____.; WILSON, E. Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. **Journal of Business Research**, v. 39, p. 5-12, 1997.
- FORD, D.; HÅKANSSON, H. IMP - some things achieved: much more to do. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 248-258, 2006.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing**, v. 18, n. 1, p. 39-59, 1981.
- FRAZIER, G. L. Organizing and managing channel of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Thousand Oaks, v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999.
- _____.; ANTIA, K. D. Exchange Relationships and Interfirm Power in Channel of Distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 23, n. 4, p. 321-326, 1995.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.
- _____.; HESS, R. Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. **Marketing Letters**, v. 8, n. 4, p. 439-448, 1997.

- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; KUMAR, N. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 2, p. 223-238, may 1999.
- GHOSH, M.; JOHN, G. Governance value analysis and marketing strategy. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 131-145, Oct 1999.
- GROFF, R. **Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital: um estudo exploratório**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), EA/UFRGS.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.
- _____. Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 13, p. 407-419, 1997.
- _____. Relationship marketing: the Nortic school perspective. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. Cap. 4, p. 95-117.
- GUMMESSON, E. Service Management: an evolution and the future. **Internacional Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994.
- GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78, 1995.
- _____.; MURPHY, P. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 35-46, Oct 1993.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- _____.; BABIN, B.J.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa de administração**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.
- HAU, K.; MARCH, H. W. The use of item parcels in structural equation modeling: non-normal data and small sample. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, v. 57, p. 327-351, Nov 2004.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing Research**, [S.L.], v. 46, n. 52, p. 20-35, jan. 1988.
- HENLEY, A. B. The presence of equivalent models in strategic management research using structural equation modeling: assessing and addressing the problem. **Organizational Research Methods**, v. 9, n. 4, p. 516-535, 2006.
- HOCUTT, M. A. Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. **Internation Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 2, p. 189-200, 1998.
- HOGAN, J. E. Expected relationship value. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 339-351, 2001.

- HOYLE, R. H. The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues. In: HOYLE, R. H. **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. Cap. 1, p. 1-15.
- HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, 72-87. 2006.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 593 p.
- IBGE. Contas nacionais trimestrais - Indicadores de volume e valores correntes. **IBGE**, 2013. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201301caderno.pdf>. Acesso em: 21 Setembro 2013.
- JACKSON, B. **Winning and keeping industrial customers**. Lexington: Lexington Books, 1985a.
- _____. Build customer relationships that last. **Harvard Business Review**, Nov/Dec., 1985b.
- JAP, S. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 1, p. 461-475, 1999.
- KELLER, S. B. Internal relationship marketing: a key to enhanced supply chain relationships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 8, p. 649-668, 2002.
- KIM, K.; FRAZIER, G. L. Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channel of Distribution. **Journal of Business Research**, v. 40, n. 2, p. 139-154, 1997a.
- _____.; FRAZIER, G. L. On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 847-877, 1997b.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2ª. ed. New York: The Guilford Press, 2005.
- KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. Implementing relationship strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 4, p. 339-349, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effect of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 348-356, Aug 1995.
- LARENTIS, F. **Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: uma perspectiva interorganizacional**. Porto Alegre, RS: Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração - UFRGS, 2010. Tese (Doutorado).
- _____.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **RAUSP. Revista de Administração**, v. 43, p. 209-223, 2008.
- LEE, D.; PAE, J. H.; WONG, Y. H. A model of close business relationships in China (Guanxi). **European Journal of Marketing**, v. 35, p. 51-69, 2001.

- MACADAR, B. M. Pode o marketing de relacionamento gerar vantagem competitiva? In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (.). **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 10, p. 153-162.
- MACCALLUM, R. C. Model specification procedures, strategies, and related issues. In: HOYLE, R. H. **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. Cap. 2, p. 16-36.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MATTILA, A. S. The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 2, p. 91-101, 2001.
- MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. Porto Alegre, RS: Escola de Engenharia de Produção - UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).
- MOHR, J.; NEVIN, J. R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 36-51, 1990.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, London, n. 15, p. 135-152, Aug 1994.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 3, p. 314-328, Aug 1992.
- MORGAN, R. M. Relationship marketing and marketing strategy. In: SHETH, J. N. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- _____.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.
- _____.; HUNT, S. D. **Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy**. The University of Alabama. [S.l.], p. working paper. 1996.
- MÜSSNICH, J. R. M. **Aplicação do modelo explicativo de Wilson & Vlosky das dimensões de marketing de relacionamento no canal de marketing da indústria alimentícia – varejo de auto serviço no RS**. Porto Alegre, RS: PUCRS, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), PUCRS.
- MYERS, J.; MULLET, G. M. **Managerial applications of multivariate analysis in marketing**. Chicago, EUA: American Marketing Association, 2003.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- OLIVEIRA, L. M. B.; MORAES, W. F. A. Coleta de dados realizada por questionário enviado pelo correio: método eficaz? **Revista de Administração de Empresas [on line]**, v. 34, n. 4, p. 85-92, 1994. ISSN 0034-7590.
- O'MALLEY; L; TYNAN, C. Marketing de relacionamento. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- OWENS, J. The role of specific assets in effective exchange relationships: a conceptual framework. **Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications**, Atlanta, GA, 1994.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. Cap. 1, p. 2-38.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2005.
- POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 210 p.
- PRIOR, D. D. The effects of buyer-supplier relationships on buyer competitiveness. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 2, p. 100-114, 2012.
- RAJAMMA, R. K.; ZOLFAGHARIAN, M. A.; PELTON, L. E. Dimension and outcomes of B2B relational exchange: a meta-analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 2, p. 104-114, 2011.
- RIBEIRO, Á. P.; BRASHEAR, T.G.; MONTEIRO, P. R.; DAMÁZIO, L. F. Marketing relationships in Brazil: Trends in value strategies and capabilities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 449-459, 2009.
- RITTER, T. A framework for analyzing relationship governance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 3, p. 196-201, 2007.
- ROCHA, A. D.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [on-line], v. 46, n. 3, p. 87-93, 2006. ISSN 0034-7590.
- ROGERS PEPPERS GROUP. Pesquisa relacionamentos com clientes no Brasil. **HSM Management**, São Paulo, v. 38, p. 49-57, maio/jun 2003.
- ROKKAN, A. I.; HAUGLAND, S. A. Developing relational exchange: Effectiveness and power. **European Journal of Marketing**, v. 36, p. 211-230, 2002.
- _____.; HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H. Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects. **Journal of Marketing Research**, v. 40, n. 2, p. 210-224, May 2003.
- ROTH, P. L. Missing data: a conceptual review for applied psychologists. **Personnel Psychology**, Durham, v. 47, n. 3, p. 537-560, autumn 2006.
- ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market Focused Management**, [S.L.], v. 2, n. 3, p. 67-85, June 1998.
- RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy. **Journal of Retailing**, New York, 2000.
- RYSSEL, R.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 3, p. 197-207, 2004.

- SHARMA, A. The metrics of relationships: measuring satisfaction, loyalty and profitability of relational customers. **Journal of Relationship Marketing**, v. 6, n. 2, p. 33-50, 2007.
- SHEPPARD, B.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v. 23, n.3, p. 422-437, 1998.
- SHETH, J. N. The future of relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 7, p. 590-592, 2002.
- SIRDESHMUKH, D.; SING, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 15-37, Jan 2002.
- SKINNER, S. J.; GASSENHEIMER, J. B.; KELLEY, S. W. Cooperation in supplier-dealer relations. **Journal of Retailing**, v. 68, p. 174-193, 1992.
- SMITH, B. A comparison of aggregation approaches for second-order data. **Industrial Marketing Management**, v. 28, p. 277-292, 1999.
- SMITH, J. B. Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Managements, and Quality. **Psychology & Marketing**, v. 15, n. 1, p. 3-21, 1998.
- _____.; BARCLAY, D. W. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 3-21, Jan 1997.
- SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J. A.; GUTMAN, E.. A role theory perspective on dyadic interaction: the service encounter. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 1, p. 99-111, winter 1985.
- SOBEL, M. Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In: LEINHART, S. (Ed.), **Sociological methodology**, p. 290-312. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Marketing channels**. New Jersey: Prentice Hall, 1977.
- STYLES, C.; AMBLER, T. The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 261-281, 2000.
- ULAGA, W. Customer value in business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 315-319, 2001.
- _____.; EGGERT, A. **Developing a standard scale of relationship value in business markets**. University Park, PA: Institute for the Study of Business Markets. The Pennsylvania State University, 2003. 41 p.
- _____.; EGGERT, A. Relationship Value in Business Markets: The Construct Its Dimensions. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 12, n. 1, p. 73-99, 2005.
- _____.; EGGERT, A. Relationship value and relationship quality. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 311-327, 2006.
- VAN WEELE, A. J. **Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice**. 4 ed. London: Thomson Learning, 2005. 364 p.
- VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

- VARADARAJAN, P. R.; RAJARATNAM, D. Symbiotic Marketing Revisited. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 1, p. 7-17, 1986.
- VIANNA, D. A. **A Proposição de um modelo sobre marketing de relacionamento no contexto business-to-business**: avaliação inicial na indústria metalmeccânica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS: UFRGS, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), EA/UFRGS.
- WALTER, A.; HÖLZLE, K.; RITTER, T. **Relationship functions and customer trust as value creators in relationships**: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. The 18th IMP conference. Dijon, France: [s.n.]. 2002.
- WALTER, A.; MÜLLER, T. A.; HELFERT, G.; RITTER, T. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 159-169, 2003.
- _____.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.
- WEBSTER Jr., F. E. **Industrial marketing strategy**. 3rd. ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- _____., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, Oct 1992.
- WATHNE, K. H.; BIONG, H.; HEIDE, J. B. Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. **Journal of Marketing**, [S.L.], v. 65, n. 2, p.54-66, apr. 2001.
- WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, Fall 1995.
- WEST, S. G.; FINCH, J. F.; CURRAN, P. J. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: HOYLE, R. H. **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. Cap. 4, p. 56-75.
- WILKIE, W. **Consumer behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- WILSON, D. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-346, 1995.
- WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, n. 39, p. 59-70, May 1997.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model of synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, Julho 1988.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa para clientes.

APÊNDICE B – Questionário da entrevista por correspondência para clientes.

APÊNDICE C – Questionário da entrevista por correspondência para o PLF do fabricante.

APÊNDICE A
CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA PARA OS CLIENTES

Caxias do Sul, 10 de Janeiro de 2013.

A/C [NOME DO CLIENTE]

Prezado (a) Senhor (a) Responsável pelo contato comercial com [NOME FABRICANTE].

Esta pesquisa é parte integrante de uma **Tese de Mestrado** desenvolvida junto ao **PPGA da Universidade de Caxias do Sul**, que se propõe a aprofundar o entendimento da prática do marketing de relacionamento entre um fabricante e os seus atacadistas e distribuidores dentro do contexto do setor de material de construção. Esta pesquisa envolve a **[NOME FABRICANTE]**, denominada como fabricante, e os seus clientes Atacadistas e Distribuidores, responsáveis pela distribuição dos produtos do fabricante no mercado pesquisado.

Salientamos que o instrumento de coleta de dados deverá ser respondido por pessoas que interagem sistematicamente com a área comercial da **[NOME FABRICANTE]**, sejam representantes comerciais ou funcionários da empresa, estando estas preferencialmente exercendo funções de decisão e negociação com o referido fabricante.

Após responder ao questionário, encaminhado em anexo, favor enviá-lo, via Correio utilizando o envelope de cor Branca, o qual já está devidamente endereçado e selado.

Cabe ressaltar que as empresas e as pessoas envolvidas neste processo de coleta de dados não serão identificadas em momento algum, uma vez que o interesse da pesquisa está no conjunto das informações e não em suas particularidades, assegurando total sigilo às informações prestadas.

Desde já, agradecemos a sua participação e disposição em colaborar com nossa pesquisa.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Deonir De Toni
PPGA – Universidade de Caxias do Sul

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA POR CORRESPONDÊNCIA PARA OS
CLIENTES

Prezado (a) Senhor (a) Responsável pelo contato comercial com [NOME FABRICANTE].
A partir da sua experiência no que diz a respeito ao relacionamento existente entre a sua empresa e o [NOME FABRICANTE], gostaríamos que indicasse com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir, posicionando-se quanto ao grau de concordância ou discordância. Sendo assim, avalie as afirmativas utilizando a escala de cinco posições, assinalando um número entre **1(discordo totalmente)** e **5 (concordo totalmente)** que melhor represente a sua percepção.

a) Em relação à dependência do fornecedor [NOME FABRICANTE].

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

b) Em relação à comparação com fornecedores alternativos.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8. Comparado com outros fornecedores nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

c) Em relação aos investimentos no relacionamento.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

d) Em relação à confiança.

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
15. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
16. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
17. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
18. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
19. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
20. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
21. Este fornecedor tem merecido nossa confiança.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.

e) Em relação ao comprometimento.

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
22. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
23. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
24. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
25. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
26. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
27. Estamos comprometidos com este fornecedor.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
28. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.

f) Em relação ao valor percebido com a relação comercial.

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
29. Levando em conta todos os custos e benefícios associados à nossa relação com o fornecedor, eu acredito que este relacionamento é importante para minha empresa.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
30. Eu considero as atividades propostas pelo fornecedor (informação, processos, tecnologia, serviço ao cliente, etc.) seja de grande valor.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
31. Os custos financeiros, a energia física e tempo que eu gasto quando se trata do fornecedor são recompensados pelos benefícios obtidos a partir de nosso relacionamento.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
32. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com o fornecedor acumula mais vantagens para nós.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
33. Comparado com outros fornecedores, os retornos financeiros que recebo atuando com o fornecedor são muito maiores.	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.

Neste momento, são solicitados alguns dados de identificação de sua empresa. Ressaltamos, mais uma vez, que os dados serão tratados dentro do mais absoluto sigilo. Suas informações NÃO serão analisadas individualmente, interessando apenas a avaliação agregada de todos os clientes.

34. Área de atuação como Atacadista / Distribuidor Industrial: Nacional Regional

35. Se **Regional** qual região:
 Sul Sudeste Centro-Oeste Nordeste Norte

36. Tamanho da equipe de vendas _____ vendedores

37. Média mensal de compra com o fabricante:
 0 a 50 mil reais 51 a 100 mil reais 101 a 200 mil reais acima de 200 mil reais

38. Tempo de relacionamento comercial com o fornecedor (em anos) _____

39. % de participação do fornecedor em suas vendas totais (opcional) _____

40. Baseado classificação ABC de suas vendas, este fornecedor poderiam ser classificado como: A. B. C. D.

APÊNDICE C
QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA POR CORRESPONDÊNCIA PARA O PLF DO
FABRICANTE

Prezado (a) Senhor (a) [NOME DO VENDEDOR/REPRESENTANTE]

A partir da sua experiência no que diz a respeito ao relacionamento existente com o cliente [NOME DO CLIENTE], gostaríamos que indicasse com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir, posicionando-se quanto ao grau de concordância ou discordância. Sendo assim, avalie as afirmativas utilizando a escala de cinco posições, assinalando um número entre **1(discordo totalmente)** e **5 (concordo totalmente)** que melhor represente a sua percepção.

a) Em relação à dependência do cliente.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
1. Nós nos sentimos dependentes desse cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. Este cliente é estrategicamente importante para o fabricante.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. Seria difícil para o fabricante substituir as vendas e lucros gerados sem este cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. Seria difícil para este cliente substituir as vendas e lucros gerados pelo fabricante.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

b) Em relação à comparação com clientes alternativos.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
6. Há muitos clientes alternativos para os produtos que nós vendemos para este cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7. O melhor substituto para este cliente teria o mesmo valor para nossa empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8. Comparado com outros clientes nosso relacionamento com este cliente é melhor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9. Há muitos clientes alternativos que têm o mesmo valor para o fabricante.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

c) Em relação aos investimentos no relacionamento.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este cliente é significativo.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12. Nosso custo total de mudança para um cliente alternativo seria muito grande.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este cliente são facilmente transferíveis para outros processos ou operações do fabricante.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

d) Em relação à confiança.

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
15. Sentimos que este cliente se preocupa com nossos interesses.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
16. As transações com este cliente não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
17. Nós estamos certos de que este cliente respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
18. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
19. Este cliente retém para si (omite) importantes informações.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20. Nós aceitaríamos produtos deste cliente sem conferir a precisão das quantidades.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21. Este cliente tem merecido nossa confiança.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

e) Em relação ao comprometimento.

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
22. Esperamos que o relacionamento com este cliente continue por um longo tempo.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23. Esperamos que o relacionamento com este cliente se fortifique ao longo do tempo.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
24. Esperamos aumentar as vendas junto a este cliente no futuro.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
27. Estamos comprometidos com este cliente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
28. O relacionamento comercial com este cliente poderia ser descrito como sendo uma parceria.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

f) Em relação ao valor percebido com a relação comercial.

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
29. Levando em conta todos os custos e benefícios associados à nossa relação com o cliente, eu acredito que este relacionamento é importante para minha empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
30. Eu considero as atividades propostas pelo cliente (informação, processos, tecnologia, etc.) seja de grande valor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
31. Os custos financeiros, a energia física e tempo que eu gasto quando se trata do cliente são recompensados pelos benefícios obtidos a partir de nosso relacionamento.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
32. Comparado com outros clientes, nosso relacionamento com o cliente acumula mais vantagens para nós.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
33. Comparado com outros clientes, os retornos financeiros que recebo atuando com o cliente são muito maiores.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Neste momento, são solicitados alguns dados adicionais. Ressaltamos, mais uma vez, que os dados serão tratados dentro do mais absoluto sigilo. Suas informações NÃO serão analisadas individualmente, interessando apenas a avaliação agregada de todos os clientes.

34. Tempo de relacionamento comercial com este cliente (em anos) _____

35. % de participação deste cliente em suas vendas totais _____

36. Média mensal de venda para este cliente:

0 a 50 mil reais 51 a 100 mil reais 101 a 200 mil reais acima de 200 mil reais

37. Baseado classificação ABC de suas vendas, este cliente poderia ser classificados como:

A. B. C. D.
