

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**RELACIONAMENTO *BUSINESS TO BUSINESS* NA CADEIA DE
SUPRIMENTOS: estudo de caso das relações entre o supermercado
Verdemar e seus fornecedores**

Adão Alves Luiz

Belo Horizonte
2011

Adão Alves Luiz

RELACIONAMENTO *BUSINESS TO BUSINESS* NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: estudo de caso das relações entre o supermercado Verdemar e seus fornecedores

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro

Linha de Pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e estratégia.

Belo Horizonte
2011



**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ADÃO ALVES LUIZ**

Matrícula: 770365

LINHA DE PESQUISA: Tecnologia de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Plinio Rafael Reis Monteiro

TÍTULO: **RELACIONAMENTO BUSINESS TO BUSINESS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: estudo de caso das relações entre o supermercado Verdemar e seus fornecedores.**

DATA: 14/07/2011

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Plinio Rafael Reis Monteiro
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Sidney Lino de Oliveira
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
FUMEC

Aos meus pais Antônio e Antonia, que sempre me incentivaram na busca do saber.
A minha estimada esposa, Vanúcia Dornelas, pela paciência e compreensão em todo o tempo de construção desta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos são para aqueles que contribuíram no processo de conclusão desta dissertação. Em especial:

- ✓ Ao grande Deus, criador de tudo, por ter alimentado as minhas esperanças da certeza de sucesso e por ter me concebido saúde, inteligência, sabedoria, paciência e perseverança para alcançar mais este desafio.
- ✓ A minha esposa, meus pais e irmãos, pela presença em minha vida.
- ✓ Ao meu orientador, Professor Dr. Plínio Monteiro, que alimentou meus ideais com novas perspectivas e aceitou o desafio de me tornar mestre.
- ✓ À professora Dra. Ester Jeunon, pelo primeiro passo na busca e construção de conhecimentos em marketing de relacionamento.
- ✓ Aos professores Dra. Cristiana Muylder, Dr. Sidney Oliveira e Dr. Alexandre Dias pelas contribuições na finalização do projeto.
- ✓ Aos diretores do supermercado Verdemar, Luiz Alexandre Poni e Hallison Moreira, pela disponibilidade de informações e pelo apoio em abrirem as portas da empresa para coleta de dados na realização desta dissertação.
- ✓ A Andrea Carvalho, grande amiga e incentivadora da minha formação como profissional e ser humano.
- ✓ À equipe de compras do Verdemar, pelo apoio na coleta dos dados e pelo incentivo.
- ✓ Aos fornecedores do Verdemar, que responderam à pesquisa para conclusão da dissertação.

RESUMO

Esta dissertação aborda relacionamentos *business to business* na cadeia de suprimentos em um estudo de caso no comércio varejista brasileiro, e tem como objetivo principal verificar as relações entre o supermercado Verdemar e seus fornecedores. O estudo foi realizado a partir do levantamento de hipóteses e aplicação de um modelo, utilizando construtos mediadores, antecedentes e consequentes do marketing de relacionamento e os construtos funções de valor do relacionamento. A metodologia compreende a concepção de um modelo de *marketing* de relacionamento voltado ao comércio varejista supermercadista. A coleta de dados foi realizada através de um questionário *on line* aplicado aos fornecedores ativos do supermercado Verdemar, resultando em 109 (cento e nove) respostas. O modelo foi desenvolvido com vinte e uma hipóteses e procurou verificar as relações entre os construtos antecedentes do relacionamento (qualidade dos processos, custos de término do relacionamento, comportamento unilateral) e os construtos mediadores do relacionamento (confiança, satisfação, comprometimento), e as relações dos construtos mediadores com os construtos consequentes do relacionamento (propensão a manter o relacionamento, comunicação positiva), e finalizando buscou verificar as relações das funções de valor do relacionamento com os construtos mediadores do relacionamento. Como resultados, o modelo proposto obteve doze hipóteses confirmadas e nove não confirmadas, demonstrando que qualidade dos processos, comportamento unilateral, e as funções diretas de valor do relacionamento, confiança, comprometimento, satisfação, propensão a manter o relacionamento e comunicação positiva são os pilares que sustentam os relacionamentos entre o supermercado Verdemar e seus fornecedores.

Palavras-chaves: *business to business*, supermercados, Verdemar, *marketing* de relacionamento, funções de valor do relacionamento.

ABSTRACT

This dissertation addresses business to business relationships in the supply chain in a case study in the Brazilian retail trade, and has as main objective to assess the relationships between a medium size supermarket (Verdemar) and their suppliers. The study is conducted by the way of a survey that accomplishes the development and testing of a model containing mediators, antecedents and consequences of supplier relationship as long as the marketing value functions. The methodology includes design of a relationship marketing model for the case study retailer. Data collection was conducted through an online questionnaire replied by the Verdemar suppliers, resulting in 109 (one hundred and nine) valid responses. The model pertains twenty-one hypotheses aimed to examine relationships between the antecedents (process quality, costs of termination of the relationship, unilateral conduct) mediators (trust, satisfaction, commitment), and consequences of the relationship (likely to maintain the relationship, positive communication), and finally sought to verify importance of relationship value functions as additional predictors of the key moderator variables of relationship marketing in Business to Business. As a result, empirical data support twelve and reject hypotheses. Results suggest that process quality, unilateral behavior, direct the functions of value (profit, margin and total revenues) has a direct impact on the mediator variables (trust, commitment and satisfaction). Accordingly to business to business literature, trust and commitment showed a positive influence on propensity to maintain the relationship and the positive communication, whereas satisfaction was not a significant predictor.

Keywords: business to business, supermarkets, Verdemar, relationship marketing, functions of business relationships.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de quadros

QUADRO 1 - Evolução do pensamento de Marketing.....	23
QUADRO 2 - Princípios do market. transacional e do market. de relacionamento....	27
QUADRO 3 - Perguntas sobre Qualidade dos processos Verdemar.....	58
QUADRO 4 - Perguntas sobre custos de término do relacionamento.....	58
QUADRO 5 - Perguntas sobre satisfação e comportamento unilateral.....	59
QUADRO 6 - Perguntas sobre comprometimento e confiança.....	60
QUADRO 7 - Perguntas sobre comunicação positiva e propensão a manter o relacionamento.....	60
QUADRO 8 - Perguntas sobre as funções de valor do relacionamento.....	62

Lista de tabelas

TABELA 1 - Análise descritiva das variáveis do estudo.....	73
TABELA 2 - Análise de confiabilidade.....	78
TABELA 3 - Análise Fatorial Confirmatória.....	80
TABELA 4 - Variância Média Extraída, Confiabilidade Composta e Validade Discriminante.....	82
TABELA 5 - Coeficientes padronizados estimados para as relações teóricas propostas no modelo.....	86

Lista de gráficos

GRÁFICO 1 - Distribuição dos respondentes por sexo.....	68
GRÁFICO 2 - Distribuição dos respondentes por cargo.....	68
GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes pela data de início do trabalho na empresa.....	69
GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes pela localização da empresa.....	69

GRÁFICO 5 - Distribuição dos respondentes por número de funcionários na empresa em que trabalham.....	70
GRÁFICO 6 - Distribuição dos respondentes pela data de início da das atividades da empresa.....	70
GRÁFICO 7 - Distribuição dos respondentes pelo tempo de contato da empresa com o Verdemar.....	71
GRÁFICO 8 - Distribuição dos respondentes pela quantidade de negociações com o Verdemar nos últimos 12 meses.....	72

Lista de Figuras

FIGURA 1 - Modelo proposto para pesquisa.....	54
FIGURA 2 - Modelo de Marketing de Relacionamento com Fornecedores do Verdemar.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	13
1.1.1 Os supermercados e suas configurações	13
1.1.2 A empresa Verdemar.....	15
1.1.3 As relações comerciais entre o Verdemar e seus fornecedores	17
1.2 Problematização	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 Justificativa.....	20
1.5 Estrutura da dissertação	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 A Origem e as configurações do Marketing.....	23
2.2 Marketing de transações	25
2.3 Marketing de Relacionamento – evolução e conceitos.....	28
2.4 Os benefícios do Relacionamento	30
2.5 Construtos mediadores, antecedentes e consequentes de relacionamentos em Marketing	32
2.5.1 Construtos mediadores de relacionamentos business to business em marketing	33
2.5.1.1 Confiança.....	33
2.5.1.2 Comprometimento.....	34
2.5.1.3 Satisfação	35
2.5.2 Construtos antecedentes de relacionamentos business to business em marketing	37
2.5.2.1 Qualidade percebida do relacionamento	37
2.5.2.2 O custo de término do relacionamento	38
2.5.2.3 Comportamento Unilateral	40
2.5.3 Construtos consequentes de relacionamentos business to business em marketing	41
2.5.3.1 Lealdade (propensão a manter o relacionamento).....	41
2.5.3.2 Comunicação Positiva	42

2.3 As funções Diretas e Indiretas de valor do relacionamento.....	43
2.4 Outros Modelos testados na literatura sobre a qualidade do Relacionamento.....	45
3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO.....	47
3.1 Hipóteses propostas para formação do modelo	47
3.2 Modelo de pesquisa	54
4 METODOLOGIA	55
4.1 Delineamento de Pesquisa	55
4.2 O instrumento de coleta de dados.....	56
4.3 População e amostra	63
4.4 Análise de dados	64
5 RELATÓRIO DE ANÁLISES E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	67
5.1 Análise descritiva.....	67
5.1.1. Descrição da amostra	67
5.1.2 Descrição das variáveis.....	72
5.2 Refinamento dos dados e análises multivariadas.....	76
5.3 Modelagem de equações estruturais.....	78
6 Considerações Finais.....	85
6.1 Teste das hipóteses do modelo proposto.....	85
6.2 Conclusões	91
6.3 Limitações.....	97
6.4 Sugestões para futuras pesquisas	98
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICES	111

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, os estudos da disciplina de marketing têm evoluído de forma significativa. As origens do marketing estão diretamente ligadas aos processos e transações comerciais, sendo possível obter relatos históricos do tema remontando à pré-história. No entanto, o marketing como disciplina somente foi estabelecido no século XX (MIRANDA e ARRUDA, 2004).

Segundo Berry (1983), o conceito de marketing surgiu nos Estados Unidos logo após a segunda guerra mundial, quando as empresas que abasteciam o governo americano com munições e equipamentos foram obrigadas a mudar seu foco de atuação devido ao aumento do número de produtores de bens de consumo. Esse cenário impulsionou a competitividade das organizações que se viram obrigadas a desenvolver técnicas capazes de atrair consumidores para seus produtos e serviços.

As organizações passaram então a concentrar seus esforços para colocar no mercado novas ofertas, a fim de atrair clientes, sem se preocupar com a preservação dos usuários atuais. Uma mudança nessa mentalidade ocorreu a partir dos anos 90, quando as organizações passaram a se preocupar em manter relacionamentos mais duradouros com seus clientes (BERRY, 1983).

Mais recentemente, a busca pela manutenção de relacionamentos perenes como meio de prosperidade tem ultrapassado os limites da relação cliente-empresa, se estendendo para outros públicos, tais como: funcionários (GRONROOS, 2004), distribuidores e fornecedores (ZANCAN, 2005). Tais preocupações e direcionamentos têm se configurado especialmente relevantes em cenários em que os membros do canal de distribuição (diversos níveis de fornecedores e distribuidores) emergem como fontes de competitividade, tais como nas redes de varejos e supermercados.

Segundo Maia e Teixeira (2006), a competitividade do varejo está cada vez mais acirrada. Novas lojas nesse setor são inauguradas ou reinauguradas com finalidade de conquistar cada vez mais um maior número de clientes. O fato de as lojas

supermercadistas oferecerem produtos e preços similares faz com que os administradores sejam mais criativos buscando novas alternativas que possam atrair e manter seus clientes.

Assim, objetivando criar vantagens competitivas que sejam sustentáveis no longo prazo e que não sejam passíveis de imitação pela concorrência, as empresas começam a rever seus valores (ROWE; BARNES, 1998). A busca por vantagens competitivas relevantes e estratégicas que possam levar as organizações a alguma diferenciação começa a ser explorada tanto pelos gestores quanto por acadêmicos de marketing.

Nesse sentido, pode-se enfatizar que o marketing de relacionamento é uma ferramenta fundamental ao sucesso das empresas, por criar processos de relacionamentos, conquista e satisfação com seus clientes, mantendo uma relação duradoura (GORDON, 2001). Faz-se também necessário relacionar, nesta dissertação, o marketing de relacionamento ao conceito *business to business* (B2B). Esse termo tornou-se popular a partir de 1999 e faz referência a negociações normalmente envolvendo empresas que, através de parcerias comerciais, padronizam suas formas de comunicação reduzindo os custos e aumentando a eficiência (CARVALHO e ENCANTADO, 2006).

Com o objetivo de manter qualidade e baixo custo dos produtos, as organizações supermercadistas buscam parcerias que possam viabilizar a satisfação mútua nos seus relacionamentos. A boa gestão da empresa requer parcerias que possam resultar em sucesso nos negócios. Nesse aspecto, a área de compras é estratégica dentro das organizações tanto na redução de custos quanto para o atendimento final ao cliente (BAILY *et al.*, 2000).

Além disso, para que os resultados sejam positivos, a gestão dos fornecedores e o acompanhamento no processo de fornecimento são objetivos importantes para se obter eficiência na gestão organizacional. A gestão do relacionamento com fornecedores atualmente é uma grande vantagem competitiva, pois o desenvolvimento de bons relacionamentos com fornecedores de excelência se tornou uma prioridade nas organizações supermercadistas (SEGRE, 2002).

Atualmente, as empresas supermercadistas passam por uma grande transformação devido ao aumento do número de lojas. Nos últimos anos, muitas unidades supermercadistas têm emergido no Brasil, seja com expansão de redes atuais, seja com o surgimento de novos entrantes neste mercado varejista.

Assim, a sobrevivência neste cenário se torna a cada dia mais difícil. Os supermercados, como um dos principais canais da cadeia de suprimentos na distribuição de produtos alimentícios, estão expostos a um alto nível de concorrência. Para entender a todas as variáveis deste contexto e traçar estratégias que possam suscitar a possibilidade de sucesso, torna-se importante a captação e manutenção dos seus clientes, descobrindo suas necessidades e desejos e assim surpreendê-los com novidades nas lojas.

Além disso, com o propósito de ofertar produtos com preços competitivos e inovadores, é viável e necessário ter boas relações com os canais de abastecimento (fornecedores); relações estas construídas na base da confiança e do comprometimento de ambas as partes envolvidas.

Nesta dissertação, propõe-se verificar o relacionamento de uma rede supermercadista do estado de Minas Gerais e seus fornecedores, através de um modelo de marketing de relacionamento proposto pelo autor do estudo.

1.1 Contextualização

1.1.1 Os supermercados e suas configurações

A primeira loja de departamentos surgiu em 1850 em Paris, chamava-se Bon Marchè e foi a pioneira na técnica de agrupamento de produtos em categorias. No ano de 1912, seria inaugurada nos Estados Unidos a primeira loja do mundo com atendimento por auto-serviço, o “*cash and carry*” ou “pague e leve”. A técnica de vendas utilizada permitia que com preços determinados o consumidor pudesse

escolher os produtos e levá-los até o caixa, sem intervenção de um funcionário ou dono do estabelecimento. ¹

No Brasil, somente em 1953, foi inaugurado um supermercado como conhecemos hoje. O primeiro supermercado inaugurado em terras mineiras foi em 1958, apenas cinco anos após a inauguração da primeira loja supermercadista no país. O supermercado chamava-se Serv Bem e, a partir de então, iniciava um marco importante de empreendedores voltados ao sucesso da atividade de supermercados no Brasil. ²

As características dos supermercados brasileiros acompanham os moldes estrangeiros tanto nos estilos americanos com grande espaço de área de vendas, e auto-serviço com embalagens prontas, pacotes fechados e com o peso aferido sem a interferência ou solicitação dos clientes, quanto os estilos europeus, valorizando o atendimento personalizado com padarias e açougues das lojas (SEGRE, 2002).

Quanto ao tamanho das lojas, em uma visão macro, as lojas de supermercados brasileiros possuem uma área de vendas em média de 2,5 a 4,5 mil metros quadrados e possui um mix de produtos em média de 12 mil a 20 mil itens cadastrados (SEGRE, 2002).

Segundo Sussumu Honda presidente da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, em 2010, o faturamento dos supermercados atingiu R\$ 201,6 bilhões, com aumento médio de 4,2% em relação ao ano anterior. Nesse mesmo ano, o setor de supermercados é responsável por cerca de um milhão de funcionários diretos, um dos maiores empregadores do País (HONDA, 2011).

Os supermercados mineiros tiveram crescimento de 8,7% em relação ao ano de 2009. Para o ano de 2011, a previsão é que sejam investidos 220 milhões na

¹ Informações disponíveis no site <www.portalamis.org.br> acesso em setembro de 2010.

² Informações disponíveis no site <www.portalamis.org.br> acesso em setembro de 2010.

abertura e reforma de lojas ao longo do ano, e os empregos gerados em Minas Gerais no segmento devem chegar a 140 mil empregos diretos.³

1.1.2 A empresa Verdemar

A Organização Verdemar Ltda. é uma empresa supermercadista que atua no ramo varejista desde 1993. Atualmente, possui cinco lojas, todas situadas na região metropolitana de Belo Horizonte. O público alvo desta rede supermercadista são as classes A e B. O supermercado Verdemar atua, a zona sul da capital mineira que está em grande expansão imobiliária, sendo a maioria dos moradores com alto poder aquisitivo, por isso suas lojas estão instaladas na zona sul de Belo Horizonte, com apenas uma unidade na cidade de Nova Lima, sequência da zona sul de Belo Horizonte (PEIXOTO, 2010).

A história do Verdemar começa em 1993. A primeira loja Verdemar era a antiga loja Cobal no bairro São Pedro. Em 1993, os três sócios, Hallison, Alexandre e Júnior, visualizaram no ponto um bom negócio e o compraram por US\$5mil (PERES, 2008).

No início do negócio, para abastecer a loja, compravam os produtos nas grandes redes de supermercados em grande volume e, muitas vezes, tinham preços melhores que muitas lojas supermercadistas concorrentes. A criação da padaria ajudou a levantar o negócio, atraindo muito mais clientes. O Verdemar começou, então, a criar diferencial, buscando inovações para encantar e tentar fidelizar seus clientes (PEIXOTO, 2010).

Os princípios do Verdemar são:

- Manter os funcionários comprometidos com a missão da empresa;
- Capacitar continuamente os funcionários;

³ Informações disponíveis no site <www.portalamis.org.br> acesso em setembro de 2010.

- Trabalhar no Verdemar deve ser um ato de prazer;
- A presença de um cliente na loja tem que ser motivo de mobilização de toda a equipe;
- Respeitar o cliente com presteza e educação, indo ao encontro de seu desejo;
- Voltar ao Verdemar deve ser um desejo permanente dos nossos clientes;
- Os produtos fabricados no Verdemar devem possuir o mais alto padrão de higiene, qualidade, carinho e aparência;
- Manter a maior diversidade de produtos possível;
- Nunca deixar faltar mercadorias componentes da linha de produtos;
- Os controles devem ser centralizados e as operações descentralizadas;
- O lucro praticado se baseia na responsabilidade social.

Fonte: Palestra do Diretor do Verdemar - Luiz Alexandre Poni – Associação Mineira de Supermercados - AMIS 2004.

Atualmente, a Organização Verdemar Ltda. é considerada uma empresa de varejo com destaque no cenário nacional. No ano de 2009, foi considerada a empresa com maior valor de venda por *check out* (caixa) do Brasil, sendo também destaque neste mesmo ano como a segunda maior venda supermercadista por metro quadrado do Brasil.⁴

A empresa é referência como fabricante do melhor pão de queijo de Belo Horizonte, sendo premiada por sete vezes consecutivas. Também recebeu premiação como melhor empório *gourmet* pela segunda vez consecutiva em 2010.⁵

⁴ Informações disponíveis no site <www.abrasnet.com.br> acesso em: 5 abr. 2010.

⁵ Informações disponíveis na revista Veja Especial Belo Horizonte, acesso em ago. 2010.

1.1.3 As relações comerciais entre o Verdemar e seus fornecedores

O texto a seguir é fruto de observações realizadas pelo autor sobre as rotinas de trabalhos no departamento comercial do Verdemar.

A Organização Verdemar Ltda. conta com 17 colaboradores no departamento de compras, entre eles: um gerente comercial, quinze internos, e um comprador externo. As tarefas do departamento de compras podem ser resumidas no atendimento às demandas das necessidades dos clientes Verdemar sejam eles internos ou externos com produtos disponíveis no mercado e com avaliação do preço desses produtos.

A Organização Verdemar Ltda. possui um banco de dados com cerca de 200 fornecedores ativos cadastrados. Os fornecedores cadastrados estão divididos entre atacadistas, indústria, distribuidores, prestadores de serviço e importadoras, conforme descritos a seguir:

- a) Os atacadistas correspondem a todos os fornecedores intermediários que compram produtos diretamente das indústrias para revendê-los aos supermercados.
- b) A indústria corresponde ao fornecedor que consegue fazer o abastecimento direto à Organização Verdemar, sem a necessidade de intermediários nas negociações.
- c) Os distribuidores são fornecedores intermediários representantes das indústrias no estado ou cidade onde não há a presença dessa indústria. Sua função é gerenciar e atender as necessidades dos supermercados a partir dos objetivos das indústrias.
- d) Os prestadores de serviços: estes fornecedores são responsáveis apenas pela prestação de serviços à Organização Verdemar Ltda., não negociando produtos ou mercadorias.
- e) As importadoras: são fornecedores intermediários, que fazem as transações de importação de produtos de outros países para o Brasil e os revende aos supermercados.

As negociações entre a Organização Verdemar Ltda. e seus fornecedores acontecem com um primeiro contato da organização com o fornecedor (demanda do produto ofertado pelo fornecedor) ou do fornecedor com a organização (oferta do produto pelo fornecedor à organização). Esse contato pode ser feito via e-mail, telefone, sites, correios, ou contato pessoal com visita pré-agendada.

Logo nos primeiros contatos entre a Organização Verdemar e seus fornecedores, são estabelecidas algumas regras de negociações favorecendo ambas as partes, como, por exemplo, os prazos de entrega dos produtos, os prazos de pagamento, as tabelas de preços, os descontos, a frequência de visitas, entre outros dependendo da demanda de informações de ambas as partes no momento da negociação.

Essas negociações demandam das partes envolvidas um grau de comprometimento e confiança extremamente forte, uma vez que a eficiência envolvida nas negociações entre as partes pode trazer consequências positivas ou negativas para os dois lados.

1.2 Problematização

No cenário dos negócios, o acirramento da competição leva as organizações a relacionar-se entre si permitindo atitudes que podem levá-las tanto ao sucesso como ao fracasso. Cada empresa estrutura suas estratégias e define normas que nem sempre vão ao encontro dos enlaces que esta mantém junto a seus canais de fornecimento e distribuição (ZANCAN, 2005).

Considerando o elevado grau de dependência organizacional nos ambientes de negócios, em que interesses e valores diversificados entre os membros do canal se fazem presentes (PUGA *et al.*, 2007a), multiplicam-se práticas e ações para favorecer a qualidade nas relações e garantir o sucesso das negociações.

As negociações entre compradores e vendedores organizacionais, ou o comércio *business to business*, têm despertado nos últimos anos o interesse da academia em tentar entender como acontece e como fortificam as relações entre as organizações (PUGA *et al.*, 2007b). Muitos trabalhos medindo o nível de satisfação das relações comerciais trazem evidências e propostas neste campo (OLIVER, 1980; MOWEN e MINOR, 2003).

Essas peculiaridades organizacionais fomentam desafios aos profissionais responsáveis pelos processos de marketing, pois as decisões de compra formam um complexo desafio, incluindo vendas, suprimentos, altos volumes de produtos e prazos logísticos e financeiros. Tudo isso requer uma negociação sofisticada com relacionamentos dinâmicos e duradouros entre os compradores e vendedores (HARKER e EGAN, 2006; GUMMESSON, 1987; HAKANSSON, 1982).

Considerando o exposto, o problema desta dissertação está em buscar por um entendimento mais profundo dos desafios que suscitam das negociações entre organizações, tendo como base uma empresa e sua rede de fornecedores. Com o intuito de entender as relações comerciais *business to business* no contexto supermercadista, formula-se a pergunta que se busca responder: de que forma têm se configurado as relações entre o supermercado Verdemar e sua rede de fornecedores sob a ótica do Marketing de Relacionamento?

1.3 Objetivos

Na tentativa de responder a esta questão, seguem os objetivos deste projeto.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é verificar as relações entre o supermercado Verdemar e seus fornecedores utilizando um modelo de marketing de relacionamento que contemple os construtos mediadores, antecedentes e consequentes do marketing de

relacionamento, destacando o papel dos elementos geradores de valor na cadeia de suprimentos (funções de valor do relacionamento).

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a relação entre os construtos antecedentes do relacionamento (qualidade dos processos, custos de término do relacionamento e comportamento unilateral) e os construtos mediadores do relacionamento (satisfação, comprometimento e confiança).
- b) Identificar a relação entre os construtos mediadores do relacionamento (satisfação, comprometimento e confiança) e os construtos consequentes do relacionamento (lealdade e comunicação).
- c) Identificar a relação das funções diretas e indiretas de valor do relacionamento com os construtos mediadores do relacionamento (satisfação, comprometimento e confiança).

1.4 Justificativa

Competir em mercados de grande concorrência como os de cenários de varejo, significa enfrentar desafios todos os dias. As organizações, com a finalidade de melhorar a sua capacidade competitiva, buscam nas estratégias de marketing de relacionamento caminhos que possam suceder interações mais positivas e duradouras com seus clientes. Uma nova postura frente às necessidades dos clientes pode representar melhorias de sucesso frente aos negócios (CRAVENS, 1997; GRÖNROOS, 1994; BERRY, 1995; BITNER, 1995).

Segundo McKenna (1997), as organizações necessitam estabelecer estratégias que sobrevivam às rápidas e grandes transformações do mercado. Para o autor, as organizações precisam manter um relacionamento mais próximo dos seus clientes, atuando de forma dinâmica e mutável, adaptando-se aos desejos dos seus clientes.

Segundo Geyskens *et al.* (1999), nas últimas três décadas, foram realizados vários estudos sobre os canais de distribuição, constituindo-se como uma área de

importância às pesquisas de marketing. Os focos dentro desta área envolvem vários construtos, como: poder, conflito, satisfação, oportunismo, confiança, comprometimento, qualidade do relacionamento, criação de valor, entre outros.

Do ponto de vista da empresa estudada, os resultados dos estudos poderão ser úteis para identificação de falhas no relacionamento da empresa com seus fornecedores, bem como fomentar estratégias para o fortalecimento da relação, intensificando a competitividade desta rede varejista.

O modelo testado apresenta novas idéias ao agregar variáveis antecedentes, mediadoras e consequentes típicas do marketing às funções que agregam valor ao relacionamento (WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001). O modelo proposto nesta dissertação tem como base o trabalho de Morgan e Hunt (1994) dada relevância e abrangência das variáveis de relacionamento na literatura e ainda parte de uma adaptação do trabalho de Walter, Ritter e Gemünden (2001) sobre as funções diretas e indiretas de valor do relacionamento. Esta última adaptação torna o modelo, até onde se pesquisou, único no Brasil para estudos no varejo. Desse modo, os resultados trazem elementos importantes para compreender relacionamentos neste tipo de mercado.

Esta dissertação visa contribuir com conhecimentos sobre as relações comerciais no varejo, mais especificamente com o mercado supermercadista e suas relações existentes entre compradores e fornecedores, ampliando a base de informações sobre a pesquisa de marketing de relacionamento no estado de Minas Gerais.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em seis capítulos como forma de responder o problema de pesquisa proposto. No primeiro capítulo, temos uma introdução ao tema em estudo, uma contextualização do setor econômico da empresa estudada e uma breve descrição da empresa e seu relacionamento com os fornecedores. O capítulo finaliza com a apresentação do problema, os objetivos e a justificativa.

O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico composto por quatro seções, sendo: 1) a origem e as configurações do marketing de transações e de relacionamento (evolução e conceitos); 2) construtos mediadores, antecedentes e conseqüentes do relacionamento e 3) as funções diretas e indiretas de valor do relacionamento. Finalizando o capítulo, são apresentados dois exemplos de modelos testados na literatura sobre a qualidade do relacionamento.

No capítulo três, é apresentado o desenvolvimento do modelo, sendo primeiramente formuladas as hipóteses enfocando as possibilidades de relações entre os construtos mediadores, antecedentes e consequentes do marketing de relacionamento. Por último, são apresentadas as hipóteses relacionadas aos construtos mediadores do relacionamento com os construtos funções do relacionamento. Por fim, neste capítulo, é apresentado o modelo de análise a ser verificado, com as deduções das hipóteses do estudo.

Na quarta parte da dissertação, são estabelecidos os procedimentos metodológicos que norteiam e delimitam a investigação empírica no estudo proposto. Neste capítulo, são apresentadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis de estudo, bem como as escalas de operacionalização desses construtos. Neste capítulo, são apresentadas as fases que estruturaram os procedimentos do pesquisador na realização de cada etapa deste estudo.

No quinto capítulo, é apresentado o resultado do tratamento e a análise dos dados de acordo com a metodologia proposta, bem como a apresentação dos resultados.

O sexto capítulo é composto pelas considerações finais, em que se demonstram os construtos com resultados do modelo estudado sobre as relações entre o supermercado Verdemar e seus fornecedores. Neste capítulo, também são apresentadas as delimitações do estudo com sugestões para pesquisas futuras.

Finalmente, são apresentadas as referências que embasaram esta dissertação, juntamente aos anexos dos principais documentos utilizados durante todo o processo da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação está dividido seguindo os seguintes tópicos: primeiramente, é apresentada a origem e as configurações do marketing, em seguida, as teorias sobre o marketing transacional e o marketing de relacionamento, posteriormente, são apresentadas as principais variáveis do relacionamento, seguidas por exemplos de modelos de marketing de relacionamento.

2.1 A Origem e as configurações do Marketing

Para sintetizar a história e a evolução do pensamento de marketing, segue abaixo um quadro adaptado dos estudos de Miranda e Arruda (2004) no qual se apresenta como se configurou a disciplina de marketing ao longo dos anos. No quadro, constam as datas iniciais dos estudos e também os principais autores mais influentes em cada escola segundo as autoras.

<u>Evolução Histórica</u>	<u>Características</u>
Escola Commodity	Criada por volta de 1900. Focava a transação de vendas de objetos. Sua perspectiva era baseada na interação entre fornecedores e consumidores. Seus precursores foram: Copeland (1923) e Aspinwall (1958).
Escola Funcional	Criada no início de 1900. Seu foco estava nas atividades necessárias para executar as transações de marketing e nos métodos de execução dessas transações. Os precursores foram: Shaw (1912); Weld (1917); Vanderblue (1921); Ryan (1935); Fullbrook (1940); McGarry (1950).
Escola Institucional	Foi criada por volta de 1910, tendo seu auge no período que compreende 1954 e 1973. O foco desta escola estava na função realizada do comércio pelos intermediários. A maior contribuição desta escola diz respeito às influências dos canais de marketing nas transações comerciais. Com esta escola, compreendeu-se o marketing como um sistema com estruturas interdependentes e inter-relacionadas da dinâmica de relações, com facilidade de comunicação na implantação da teoria. Seus principais seguidores e precursores são: Weld (1916); Butler (1923); Breyer (1934); Alderson (1954); McCammon (1963); Balderston (1964); Bucklin (1965); Mallen (1973).
Escola Regional	Inicia-se por volta de 1930 com foco nas transações entre vendedores e consumidores de uma determinada região. Os estudos desta escola foram concentrados no varejo, no atacado e

	em alguns centros com atividades econômicas. Seu principal precursor foi Revzan (1961) seguido por Grether (1983) que descreveu a escola regional como benéfica aos estudos voltados às estratégias de marketing.
Escola Funcionalista	Esta escola foi instituída em meados dos anos 1930, e o marketing nesta escola é compreendido como um sistema com estruturas inter-relacionadas e interdependentes da dinâmica de relacionamentos. Esta escola introduziu a perspectiva interativa nas transações existentes entre compradores e vendedores. A escola funcionalista foi baseada em conceitos como heterogeneidade de mercado, classificação e transformação, o que é aplicável em todas as áreas de marketing. Seu principal precursor foi Alderson (1945).
Escola Administrativa	Criada no final dos anos 40 e início dos anos 50, seu objetivo era determinar as necessidades dos consumidores na segmentação de mercado, no marketing mix e na miopia de marketing. Tinha como enfoque transcrever teorias abstratas usadas pelos acadêmicos ao dia a dia dos executivos, como respostas gerenciais. Seus precursores foram: Borden (1950), Smith (1956), McCarthy (1960), Levitt (1960).
Escola Comportamento do Consumidor	Surgiu no início dos anos 50, com foco nos mercados consumidores, na informação demográfica de quantos e quem são esses consumidores. Esta escola procurava conceituar os consumidores dentro da prática do marketing na sociedade e enfatizava os produtos de consumo finalizados e bens duráveis. Seus precursores foram: Katona (1953); Lazarsfeld (1955); Festinger (1957).
Escola Dinâmica Organizacional	No final dos anos 50 e início dos anos 60, surge a escola Dinâmica Organizacional com os mesmos primórdios do pensamento da escola Institucional, porém com finalidade de expandir o trabalho dos canais de distribuição. O foco desta escola era o bem-estar do consumidor e a necessidade dos membros dos canais de distribuição (fabricante, atacadistas e varejistas). Seus principais precursores foram: Ridgeway (1957); Mallen (1963); Stem (1969).
Escola Macromarketing	Esta escola surgiu no início dos anos 60, a partir da consequência do crescente interesse do impacto dos negócios na sociedade. Focava as atividades de marketing e as instituições sociais e vice-versa. Os autores precursores foram: Holloway e Hancock (1964), Fisk (1967); Shawwve e Nickels (1979); Hunt e Burnett (1982).
Escola Sistêmica	Criada no início dos anos 60, esta escola foi criada em resposta às mudanças do meio ambiente. Para seus precursores, o marketing era visto sob uma perspectiva sistêmica. A escola sugere Marketing como subsistema da sociedade com subsistemas próprios como mercados e canais de distribuição, onde ocorre troca de informações e energia com o ambiente. Seus principais autores são: Boulding (1956); Forrester (1958); Kuhn (1963); Bertalanffy (1968); Howard (1983).
Escola de Trocas Sociais	Criada em meados dos anos 60, com foco nas relações entre vendedores e consumidores, que eram vistos como singularmente importantes, em atendimento e análise, nas transações de mercado. Esta escola foca as relações entre consumidores e vendedores nas transações mercadológicas. Os autores principais são: MacInnes (1964); Alderson e Martin (1965); Kotler (1972); Bagozzi (1974); Houston e Gassenheimer (1987).
Escola Ativista	Surgiu nos anos 70 a partir do desequilíbrio de força entre os consumidores e vendedores, de assuntos sobre o bem-estar e a satisfação do consumidor e do mau uso do marketing pelas firmas individuais. Esta escola tem a perspectiva na prática do marketing envolvendo consumidores e sociedade ao mesmo tempo,

	baseadas nas ciências sociais e comportamentais. Os precursores principais desta escola são: Beem (1973); Gardner (1976); Russo (1976); Jacoby e Small (1975); Preston (1976).
Escola Marketing de Relacionamento	Por volta dos anos 80, surge a escola Marketing de Relacionamento com objetivo de criar lealdade aos consumidores, criando, assim, relacionamentos duradouros e benefícios mútuos. Nesta escola, o marketing visa à satisfação tanto do fornecedor como do consumidor. Esta escola também é marcada pela consciência empresarial de criar relacionamentos cooperativos com outras organizações, visando assegurar a própria competitividade, desenvolvendo a manutenção de parcerias com clientes, distribuidores e fornecedores. Os principais autores precursores desta escola são: Berry <i>et al.</i> (1983), Jackson (1985) e Spekman e Johnston (1986).
Escola Cybermarketing	Surgiu no final dos anos 90 e início do ano 2000, com aumento do alcance global das informações. Esta escola focava o cliente como potencial comprador em qualquer lugar do mundo, com possibilidade de trabalhar personalização em massa e também de realizar ações individuais. Esta escola também é marcada pela velocidade e pela flexibilidade no processamento de transações além de permitir alta interatividade com os clientes. O gerenciamento das informações coletadas pela rede, se trabalhadas adequadamente, possibilitaria o desenvolvimento de relacionamentos em que as empresas pudessem fazer ofertas customizadas aos consumidores atendendo, assim, a necessidades específicas. Seus autores precursores são: Rowsom (1998), Rosebloom (1999), Poel e Leunis (1999), Graham (2000) e McCune (2000).
Escola de Marketing Experimental	Surgiu no final dos anos 90 e início do ano 2000, nesta escola, a atenção do marketing estava em criar experimentações nos consumidores a fim de entender as sensações que os produtos produziram. Seu precursor, Schmitt (1999), acredita que as experiências possuem estruturas e princípios próprios que incluem experiências sensoriais, físicas, afetivas, cognitivas ou criativas, sócio-culturais ou um mix delas.

Quadro 1 – Evolução do pensamento de Marketing⁶

Fonte: MIRANDA e ARRUDA, 2004, p. 52, adaptado pelo autor.

Assim, pode-se observar, de uma forma sintética, a construção da disciplina de marketing no decorrer dos anos de sua evolução. Atualmente, o marketing foca os relacionamentos e as experiências vivenciadas com a compra de produtos e serviços. É possível que, nos próximos anos, surja uma nova corrente abrangendo aspectos psicológicos do consumidor.

2.2 Marketing de transações

⁶ Os autores citados como precursores de cada escola, não foram pesquisados na íntegra, e sim extraídos do trabalho de Miranda e Arruda, (2004).

O marketing foi criado para entender as necessidades e satisfazer os desejos dos consumidores pelo processo de trocas. Com o grande sucesso nos negócios, o marketing foi utilizado por outras áreas. A sua utilização atualmente permite atuar como vendedor de expectativas, campanhas sociais e até mesmo internalização de novas identidades. Suas técnicas podem ser aplicadas em diversos aspectos da vida individual, familiar, social e política (KOTLER, 2006).

O marketing de transações ou marketing transacional é o marketing orientado para vendas, com foco nas trocas individuais e isoladas, que satisfazem as necessidades do cliente em determinado momento e local, sem se preocupar com a continuidade das relações no futuro. No marketing de transações, o objetivo está na satisfação do cliente em fazer uma boa negociação, independente da possibilidade de novas negociações do futuro (GRÖNROOS, 2004).

Na literatura de marketing, utilizando um conceito mais amplo, o marketing de transação consiste na realização de processos e atividades que são desempenhados com o objetivo de gerar e facilitar o desenvolvimento de trocas que satisfazem os desejos e necessidades dos vendedores e compradores (KOTLER, 2001; GRONROOS, 2004).

Autores, como Kotler e Keller (2006), concebem o marketing sob a perspectiva de um processo social, com ênfase especial nas transações prementes em um mercado. Para esses autores, o marketing é o processo social no qual pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor, com outros (KOTLER e KELLER, 2006).

Já Las Casas (2006) sugere uma definição de marketing evidenciando a importância do ambiente de atuação e o impacto que as relações de marketing causam no bem-estar social. Segundo este autor:

O marketing engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2006, p.10).

Desse modo, enfatiza-se que o conceito central do marketing é a transação, mas, recentemente, autores têm buscado adicionar elementos de responsabilidade social e ambiental à definição clássica, com vistas a mostrar a relação que o marketing tem com o meio no qual as organizações se inserem.

No quadro abaixo, é possível verificar os princípios do marketing transacional e os do marketing de relacionamento, conforme Madruga (2004).

PRINCÍPIOS	MARKETING TRANSACIONAL	MARKETING DE RELACIONAMENTO
Foco	Transação	Longevidade da relação
Valores	Satisfação do acionista	Confiança, credibilidade e segurança
Forma de gerar as estratégias	Isoladamente nas áreas centrais	Lideradas centralmente e compartilhadas com a operação
Função de marketing dominante	Produtos, serviços e propaganda	Interatividade, relacionamento e marketing interno
Horizonte temporal dos negócios	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Pessoal interno	Percebidos como recursos estratégicos	Mapeados, reconhecidos e recompensados através do marketing interno
Origem das receitas	Transações esporádicas	Recompra, indicação, <i>cross selling</i> , <i>up selling</i>
Indicadores dominantes	Marketing <i>share</i> e <i>top of mind</i>	Satisfação, índice de retenção e indicação
Comunicação	Meios de massa	Personalizada e relevante

Quadro 2 – Princípios do marketing transacional e do marketing de relacionamento

Fonte: MADRUGA, 2004, p.40, adaptado pelo autor.

Por meio desse quadro, é possível verificar que o marketing transacional direciona ações em massa para todos, focando apenas o curto prazo. Já no marketing de relacionamento, as atividades são direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais no longo prazo, focando a satisfação com intuito de recompra (MADRUGA, 2004).

2.3 Marketing de Relacionamento – evolução e conceitos

O conceito tradicional de marketing tem sofrido mudanças significativas nas últimas décadas. As antigas regras de identificação e satisfação das exigências do cliente já não se aplicam. É o momento oportuno para novas alternativas e oportunidades que somente o marketing de relacionamento pode proporcionar (GORDON, 2000).

Essa nova tendência do marketing nasce na década de 80, porém ganha mais força a partir dos anos 90 com Mckenna (1993) no livro “Marketing de Relacionamento”, com o capítulo “Marketing de Relações: tudo começa com o consumidor”, o qual foca o posicionamento das marcas da perspectiva do consumidor. No marketing de relacionamento, o foco está em manter clientes, ou seja, suas ações são criadas visando à manutenção dos clientes no médio e longo prazo (GRONROOS, 2004).

Vavra (1993) conceitua o marketing de relacionamento como uma evolução da função marketing que ele chama de *after marketing* ou pós-marketing, sendo um processo de proporcionar satisfação contínua às organizações e aos clientes atuais ou ex-clientes.

Para Morgan e Hunt (1994, p.21), “marketing de relacionamento são todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas”. Nesse sentido, as trocas relacionais se baseiam no estabelecimento de relações duradouras entre as partes, em contraposição a transações pontuais e fortuitas que caracterizam o marketing transacional (KOTLER e KELLER, 2006).

Gordon (1999) enfatiza que os profissionais de marketing poderiam criar novos valores para seus funcionários, investidores, fornecedores e clientes, administrando seus relacionamentos nos negócios. Os relacionamentos são vistos como verdadeiros bens das organizações, pois fornecem a oportunidade de aumentar os rendimentos de diversas maneiras.

Para Sawhney e Kotler (2001), o marketing de relacionamento pode ser compreendido como um sistema densamente interconectado, no qual os clientes ditam as regras a serem seguidas, e os profissionais de marketing buscam informações que subsidiem a criação de valor e o atendimento de clientes de maneira satisfatória. Para esses autores, quanto mais competentes forem os profissionais de marketing na criação e manutenção de relacionamentos com clientes e parceiros, maior será a criação de valor para os clientes, fortalecendo e fomentando relacionamentos duradouros entre as partes.

Autores dessa linha de pensamento sugerem que é necessário conhecer as partes envolvidas no relacionamento de forma mais profunda. Por isso as organizações devem fazer com que todas as pessoas envolvidas nos processos organizacionais sejam capazes de entender o cliente, entender sua mente, analisar suas percepções e, por fim, determinar estratégias que permitam atender da melhor forma suas necessidades (KOTLER, 2005).

Para Gummesson (2005, p.22), uma característica marcante do marketing de relacionamentos é “o aumento da complexidade e intensidade das interações dentro de uma rede que contempla clientes, fornecedores e distribuidores”. Para o autor, tais vínculos são fundamentais para os negócios, pois criam conexões favoráveis ao sucesso da organização, redes e interações são dominadas por construtos que fortalecem ou enfraquecem os relacionamentos.

Dias (2003 p. 301) define marketing de relacionamento como:

uma estratégia de marketing que visa a construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

Em última instância, o marketing de relacionamento tem como objetivo “atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos” (MADRUGA, 2004, p.20).

Bretzke (2003, p.01) define que o marketing de relacionamento é:

uma filosofia de administração empresarial que se baseia na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Resumindo, o marketing de relacionamento pode ser definido como o processo de uma construção duradoura entre organizações e clientes ou, no caso desta dissertação, entre organizações e organizações, baseado na confiança, no comprometimento e em ganhos mútuos ao longo do tempo.

2.4 Os benefícios do Relacionamento

O projeto de marketing de relacionamento focado no cliente tem como resultado, no mínimo, oito benefícios mútuos, conforme Madruga (2004).

1. Aumento da longevidade do relacionamento: para a organização, o aumento no tempo de relação proporciona retenção do cliente significando aumento dos lucros no longo prazo. Para o cliente, os benefícios acontecem quando a organização aprende sobre suas necessidades e customiza seus produtos e serviços.
2. Aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas: esse benefício ocorre quando os canais de atendimento e venda, focam mais tempo nos contatos do que em tarefas que não agregam valor. Assim, é possível aumentar não somente vendas como também a satisfação dos clientes.
3. Redução do *gap* entre os produtos e as expectativas do consumidor: Aqui o benefício é reduzir a diferença entre os aspectos técnicos dos produtos e aqueles que são esperados pelo consumidor.

4. Redução da barganha por preços: aprimorando e estreitando os relacionamentos, os clientes tendem a importar-se um pouco menos com a barganha por preços.
5. Redução do *timing* dos negócios: o objetivo deste benefício é a redução do horizonte temporal dos negócios, ou seja, a redução de tempo inútil com determinadas explicações que, com o bom relacionamento, é possível reduzir por meio da confiança.
6. Redução de decisões incorretas: aqui é possível com o marketing de relacionamento provocar agilidade nos processos organizacionais com a redução de decisões incorretas e conflitos organizacionais, uma vez que todos envolvidos no processo caminham no sentido de entender os requerimentos do cliente e transformá-los em projetos e ações palpáveis.
7. Redução dos custos de relacionamento: com a aplicação do marketing de relacionamento, é possível, em longo prazo, reduzir a propensão da saída de clientes. Isso gera verbas adicionais para a organização.
8. Sustentação de vantagens competitivas: o objetivo com este benefício é ampliar a rede de relacionamentos com parceiros que possam implementar os objetivos organizacionais na conquista e na manutenção dos clientes. Grandes benefícios podem ser gerados com a sustentação de vantagens competitivas entre as organizações e seus parceiros.

Madruga (2004) define os benefícios centrais de uma abordagem de marketing de relacionamento. No entanto, o objetivo desta perspectiva de relacionamento é fortalecer as variáveis que possam culminar nos benefícios mútuos citados previamente.

Morgan e Hunt (1994), em seu Modelo KMV (Key Mediator Variables – Variáveis Mediadoras), sugerem que, para que esses objetivos mútuos sejam alcançados nos relacionamentos, as empresas devem construir o comprometimento e a confiança entre os membros da relação. Segundo Moorman, Zaltman e Deshpandè (1992),

Doney e Cannon (1997), Garbarino e Johnson (1999), quanto maior o risco envolvido nas relações, maior será o nível de confiança e maior deverá ser a probabilidade de comprometimento com o relacionamento. Em outras palavras, a confiança gera um grau de comprometimento maior quando as relações envolvem transações mais arriscadas.

No tópico a seguir, serão apresentados alguns dos construtos do marketing de relacionamento a fim de fomentar a importância dos mesmos no relacionamento *business to business* e na concepção do modelo aplicado nesta dissertação.

2.5 Construtos mediadores, antecedentes e consequentes de relacionamentos em Marketing

Neste tópico, descrevem-se os principais construtos que são relevantes e usualmente analisados com maior frequência na literatura de marketing de relacionamento. Diversos autores apresentam um vasto leque de construtos de marketing de relacionamento. A maioria destes construtos propostos implica no reconhecimento da dependência mútua e na disposição para o relacionamento duradouro entre ambas as partes envolvidas. O intuito é definir pontos-chave de partida para levantamento, análise e concepção do modelo de marketing de relacionamento conforme definido como parte da proposta desta dissertação. Para fins de construção do modelo a ser testado, os construtos confiança, satisfação e comprometimento são construtos mediadores do relacionamento, enquanto que qualidade dos processos, custos de término do relacionamento, comportamento unilateral são construtos antecedentes do relacionamento, e os construtos propensão a manter o relacionamento e comunicação positiva são construtos consequentes do relacionamento. Dando sequência, serão descritos cada um dos construtos de forma a melhorar o seu entendimento e inserção da sua importância no marketing de relacionamento na concepção do modelo a ser aplicado. Em primeiro lugar, serão abordados os construtos mediadores de relacionamentos *business to business* em marketing.

2.5.1 Construtos mediadores de relacionamentos *business to business* em marketing

Os construtos mediadores no modelo são variáveis intermediárias entre os construtos fundamentais e que caracterizaram o relacionamento (antecedentes) e seus resultados observáveis (conseqüências). Neste estudo tratam-se de variáveis atitudinais e afetivas

2.5.1.1 Confiança

Para Gosling, Gonçalves e Diniz (2006), o compartilhamento mútuo de valores morais, bem como as regras de colaboração e cooperação caracterizam a confiança. Nos conceitos de confiança, encontram-se elementos como previsibilidade, vulnerabilidade diante da outra parte, integridade, benevolência e honestidade.

A confiança é a segurança envolvida no processo de troca (SANTOS e FERNANDES, 2006). Nas relações com a variável confiança, acredita-se que as pessoas envolvidas no processo de troca sejam responsáveis, cumpridoras do que foi preestabelecido na relação, ou seja, não é aceitável que nenhuma das partes aproveite das limitações da outra.

Para Morgan e Hunt (1994), só é possível surgir ou desenvolver a confiança na relação a partir de um bom nível de comunicação e com os parceiros evitando ser oportunistas, ou seja, o desenvolvimento da confiança nas relações acontece quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra parte.

Conforme Milan (2004), a confiança representa a segurança mútua de que, em um processo de negociações, nenhuma das partes explorará as vulnerabilidades e fraquezas da outra.

Os autores Anderson e Narus (1990, p.45), citados por Morgan e Hunt (1994, p.23) classificam a confiança como “...acreditar que a outra organização irá desempenhar ações que produzam resultados positivos para a outra parte, e não tomar ações inesperadas que produzam resultados negativos”.

Morgan e Hunt (1994) confirmam esses benefícios nas relações como antecedentes para o comprometimento e para a confiança. As relações de parceria entre consumidores e fornecedores acontecem somente quando há confiança do consumidor sobre o fornecedor. Conforme citam Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), a percepção positiva do consumidor para entrar em um relacionamento com a organização acontece quando os benefícios da relação favorecem seus custos.

Nessa relação, o fornecedor deve passar ao consumidor atributos que fortifiquem essa confiança como integridade, competências e confiabilidade.

Muitos autores, como Morgan e Hunt (1994), Ruyter e Wetzels (1999), consideram a confiança uma variável chave do marketing de relacionamento. Para Ruyter e Wetzels (1999), a confiança conduz a um forte desejo de manter a relação entre as partes.

2.5.1.2 Comprometimento

Neste trabalho, por se tratar de relacionamento *business to business*, a variável comprometimento possui três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Afetivo refere-se à perspectiva de engajamento com a organização, instrumental diz respeito aos custos associados a deixar ou continuar no relacionamento, e normativo que implica obrigação em permanecer no relacionamento (ZANCAN, 2005).

Os autores Frederico e Robic (2005), citando Morgan e Hunt (1994), fundamentam o compromisso como uma promessa explícita e implícita fixada entre as partes envolvidas. O compromisso representa a credibilidade da decisão dos parceiros em

maximizar os esforços a favor do fortalecimento do relacionamento visando à sustentabilidade do processo. Esses autores elegem dois tipos de compromisso: o efetivo, o qual é representado pela satisfação de uma das partes em desenvolver a parceria, e o compromisso calculado que é visto como o relacionamento entre as partes que reconhecem a necessidade de continuar com a parceria tendo em vista que o seu rompimento poderia resultar em custos. Para Frederico e Robic (2005), o compromisso efetivo seria mais significativo para o relacionamento continuado do que o compromisso calculado.

O compromisso tem reconhecimento nas teorias sociais e de marketing como sendo elemento central na manutenção de relações de longo prazo (RUYTER; WETZELS, 1999). Porém alguns autores sugerem que lealdade e compromisso não estão relacionados, e que podem ser sinônimos representando um ao outro. Para Moorman *et al.* (1992, p.316), o compromisso é definido como “um intenso desejo de manter uma relação válida”. Morgan e Hunt (1994) sugerem que, em algumas relações, o compromisso possa ser mais bem descrito como uma variável mediadora-chave. Já Pritchard *et al.* (1999, p. 342) confirmam que “a resistência à mudança, como evidência primária do compromisso, atuará como mediadora entre os conceitos antecedentes do processo de compromisso e lealdade”.

O compromisso representa um papel relevante nas relações entre clientes individuais ou organizacionais. O compromisso pode representar também a motivação de uma pessoa ou uma empresa até certo ponto como parte de um relacionamento na condução da relação com o outro (GRÖNROOS, 2004).

2.5.1.3 Satisfação

No marketing de relacionamento, a satisfação é um dos construtos mais importantes na formação do relacionamento duradouro. Para Kotler (1977), a satisfação do cliente é um elemento chave do marketing para a obtenção de um volume de vendas lucrativo em longo prazo. Já segundo Churchill e Suprenant (1982), a satisfação é

importante para a geração de lucros realizando os desejos e necessidades dos clientes.

Oliver (1997) define satisfação como um retorno positivo do consumidor em relação ao produto ou serviço consumido ou experimentado. A satisfação envolve a percepção de uma completude prazerosa por parte do consumidor. Obter satisfação é ser surpreendido além da expectativa por algum produto, serviço ou meio que não necessariamente envolva valor tangível como em momentos de doações, voluntariado e caridade. Para Levitt (1990), a satisfação do consumidor é o único meio das organizações conseguirem obter e manter clientes.

Anderson e Narus (1984) definem satisfação como um estado afetivo positivo na avaliação de todos os aspectos resultantes do relacionamento entre duas empresas. A satisfação pode prever, com maior certeza, as futuras ações com a empresa parceira (ANDERSON e NARUS, 1990).

Para medir a satisfação, alguns autores sugerem medições objetivas como a taxa de retenção dos clientes, do retorno a uma nova compra e do monitoramento das reclamações, e medições subjetivas que podem ser escalas medindo os atributos do produto ou serviços (EVRARD, 1993; OLIVER, 1997).

Na sequência, são apresentados os construtos antecedentes de relacionamentos *business to business* em marketing.

2.5.2 Construtos antecedentes de relacionamentos business to business em marketing

Os construtos antecedentes são variáveis fundamentais do relacionamento e são caracterizadas por elementos de ação dentro da relação fornecedor e comprador.

2.5.2.1 Qualidade percebida do relacionamento

Para Bell *et al.* (2005), a qualidade pode ser o divisor na percepção do cliente entre uma empresa e outra. Por isso há vários estudos na literatura acadêmica focando a importância da qualidade.

Com o objetivo de reduzir custos de transação e/ou a incerteza de benefícios futuros, os compradores em ambientes muito competitivos aumentam seus esforços para manter relacionamentos de longo prazo com fornecedores específicos (CROSBY, EVANS, COWLES, 1990). Assim, em um contexto *business to business*, os relacionamentos podem diferir em vários aspectos, e, para captar essas diferenças do ponto de vista dos compradores, os construtos que melhor se enquadram para descrever a qualidade do relacionamento são a satisfação do cliente, a confiança e o comprometimento (WALTER *et al.*, 2003).

Nessa mesma perspectiva, para o comprador, a qualidade do relacionamento é alcançada quando o vendedor tem a habilidade de reduzir a incerteza percebida no momento da negociação, pois uma elevada qualidade no relacionamento significa que quem está comprando confia na integridade e no comportamento do vendedor (CROSBY, EVANS e COWLES 1990).

Para Slack *et al.* (1997, p.552), a qualidade consiste na “conformidade da expectativa e percepção do cliente sobre e/ou para um produto ou serviço”. Sendo que expectativas e percepção variam de pessoa a pessoa. Assim, apresentam três

relações entre percepções e expectativas onde a qualidade percebida é apresentada em três formas:

- ⇒ Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa;
- ⇒ Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável;
- ⇒ Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Já para Zeithaml (1988), em geral, a qualidade é conceituada como excelência ou superioridade. Para este autor, o comprador funciona como papel fundamental para a melhoria da qualidade.

Bell *et al.*, (2005) associam-se ao pensamento da qualidade ao afirmar que os gerentes devem ficar atentos às constantes mudanças na visão dos compradores quanto à prestação de serviços, e assim buscar um relacionamento de longo prazo com o comprador.

Assim, é possível perceber que a qualidade do relacionamento é de grande valia para formar um vínculo mais duradouro no relacionamento, uma vez que assegura a satisfação e a confiança do comprador em relação ao vendedor.

2.5.2.2 O custo de término do relacionamento

Nas negociações entre empresas, é bastante comum, por parte do comprador, analisar bastante os custos de troca de fornecedores. Os estudos que envolvem parcerias mostram que os compradores analisam os investimentos específicos de ambas as partes envolvidas na relação e o desenvolvimento na relação de novos fornecedores, se interessando em manter o relacionamento e as parcerias já existentes (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

Mesmo não representando um tema novo, somente recentemente, os custos de mudança tiveram maior enfoque nos estudos com foco principalmente nas estratégias de lealdade. Tem-se referência dos estudos como: telefonia celular francesa (LEE; LEE; FEICK, 2001) e telefonia celular brasileira (GASTAL, 2005, ARAUJO *et al.*, 2007).

Burnham, Frels e Mahajan (2003) sugerem três tipos de custos de mudança sendo eles:

- a) Custos de mudança por procedimento: são os custos primários envolvendo dispêndio de esforço e tempo em mudar de fornecedor. Este custo possui quatro subtipos:
 - ⇒ Custos de risco econômico que está relacionado aos custos de aceitar a incerteza de um potencial resultado negativo junto ao risco de desempenho, risco financeiro e risco de conveniência;
 - ⇒ Custos de avaliação que são o tempo e o esforço são utilizados na busca e avaliação de alternativas de mudança, incluindo a busca de informações do processamento mental de análise e tomada de decisão;
 - ⇒ Custos de aprendizagem que se referem ao tempo e esforço que serão gastos para aprender sobre o novo produto ou serviço com eficácia.
 - ⇒ Custos de inicialização que são o tempo e o esforço que seria necessário para o desenvolvimento de um novo relacionamento ou instalação de um novo produto.
- b) Custo de mudança financeiro: está relacionado à perda de recursos financeiros quantificáveis. Estão divididos em dois subtipos:
 - ⇒ Custos de perda de benefícios, ou perdas de vantagens financeiras que existem em permanecer com o fornecedor atual, como, por exemplo: pontos em programas fidelidade, descontos, benefícios não disponibilizados para novos clientes;
 - ⇒ Custos de perdas monetárias ou gastos iniciais incorridos na mudança de fornecedor que não estão diretamente ligados à compra do produto ou serviço, como, por exemplo: as taxas de adesão ou matrículas para novos clientes;
- c) Custo de mudança relacional diz respeito ao desconforto psicológico ou emocional decorrente da perda de identidade e quebra dos laços com o fornecedor atual. Este custo está dividido em dois subtipos:

- ⇒ Custos de perda de relacionamento pessoal, que estão relacionados à perda afetiva, como a quebra dos laços pessoais que foram constituídos com os membros da empresa com a qual havia interação;
- ⇒ Custos de perda de relacionamento com a marca, como a perda afetiva pela quebra da identidade que foi constituída pela associação do indivíduo com a marca ou com a organização. Com a mudança de fornecedor, há essa ruptura na identidade.

No setor supermercadista, os custos de término do relacionamento envolvem questões, como: qualidade do produto a ser comprado, qualidade da logística do parceiro, qualidade no atendimento pós-venda, além de preços e prazos de pagamento. Morgan e Hunt (1994) explicam que custo de término envolve todas as perdas esperadas, sucedidas com o término, assim como o resultado da percepção de ausência de fornecedores alternativos potenciais, bem como despesas e custos com a troca do fornecedor e com a dissolução do relacionamento.

2.5.2.3 Comportamento Unilateral

O comportamento unilateral é explicado por Morgan e Hunt (1994) como a busca por interesses próprios e desonestidade por parte de uma das partes envolvidas na negociação. Ao contrário do marketing de relacionamento em que se acredita que as relações serão de longa duração, com o comportamento unilateral, essas relações seriam enfraquecidas, por isso é preferível que não haja esse tipo de comportamento nas relações.

As negociações entre empresas requerem visão de longo prazo, por isso o marketing de relacionamento condena oportunismos unilaterais. Porém, nos relacionamentos do dia a dia, as empresas, em busca de vantagens competitivas, costumam praticar o comportamento unilateral até mesmo como forma de reduzir custos e viabilizar melhores posicionamentos de mercado (BALLANTYNE, 1999). A seguir, serão abordados os construtos consequentes de relacionamentos *business to business* em marketing.

2.5.3 Construtos consequentes de relacionamentos business to business em marketing

Os construtos consequentes são os resultados observáveis do relacionamento.

2.5.3.1 Lealdade (propensão a manter o relacionamento)

Oliver (1980) define a lealdade como a intenção de recompra do consumidor de um fornecedor, ou de uma marca ou grupo de produtos dessa marca.

Nas relações *business to business*, a lealdade pode assumir dois extremos específicos, em que se evidencia a propensão a manter o relacionamento e a propensão a deixar o relacionamento. Na propensão a manter o relacionamento, tem-se a lealdade conotativa (OLIVER, 1999). As quatro dimensões de lealdade conotativa, segundo Oliver (1999), são:

a) Lealdade cognitiva: refere-se ao primeiro estágio da lealdade, em que a escolha da marca está associada apenas na percepção do consumidor em acreditar que a mesma representa desempenho superior às demais disponíveis, das quais o consumidor teve informações de *performance* da marca.

b) Lealdade afetiva: é o segundo estágio da lealdade, no qual o consumidor desenvolve um sentimento de afeto positivo em relação à marca, devido à satisfação acumulada em outras ocasiões de consumo.

c) Lealdade conotativa: refere-se ao terceiro estágio da lealdade em que as repetidas experiências de satisfação resultam na intenção de recompra, sendo que essa intenção se torna um desejo que pode ser transformado em ação ou não.

d) Lealdade ação: neste estágio da lealdade, o consumidor tem sua intenção de recompra como um estado de prontidão, acompanhado por um desejo de superação de obstáculos, somente em função de concretizar a recompra do produto.

Colocando a lealdade sob um viés contrário à propensão a manter o relacionamento, tem-se a propensão a deixar o relacionamento que, para Morgan e Hunt (1994),

ocorre quando uma das partes envolvidas na parceria, por algum motivo, gostaria de deixar o relacionamento, o que pode ocorrer naquele momento ou no futuro.

Isso ocorre principalmente quando uma das partes envolvidas considera a troca do relacionamento vantajosa, como superior aos custos envolvidos nessa troca. Caso isso não esteja acontecendo, os dois parceiros perderão tudo o que investiram no relacionamento até o momento (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

2.5.3.2 Comunicação Positiva

A construção de relacionamentos requer comunicação, é quase impossível relacionar-se sem comunicar-se. Com muita frequência, a literatura de marketing de relacionamento deixa de incluir o processo de comunicação como algo importante na construção do relacionamento, às vezes, com maior foco no comprometimento e na confiança que são elementos da comunicação (DUNCAN; MORIARTY, 1998).

No relacionamento *business to business*, Anderson e Narus (1990) definem comunicação como sendo o compartilhamento informal ou formal de informações que podem ser significativas e oportunas entre as organizações. A comunicação é a atividade humana que vincula as pessoas e cria relacionamentos (DUNCAN e MORIARTY, 1998).

A comunicação, em forma de contato pessoal, é uma forma habitual de persuadir e negociar usada por compradores e vendedores. No geral, todos eles preferem esse tipo de contato às comunicações por escrito. Esse tipo de contato antecede a troca de valores por produtos ou serviços (BATT, 2001).

Para Anderson e Narus (1990), a comunicação serve como processo no qual se encoraja a tomada de decisão, coordenam-se os programas. Assim, é possível promover a lealdade e o comprometimento (ANDERSON; WEITZ. 1992).

2.3 As funções Diretas e Indiretas de valor do relacionamento

Para explicar a importância de valor do relacionamento, é necessário fazer uma observação do ponto de vista do cliente. Segundo Zeithaml (1988), a avaliação do produto por parte de quem consome parte de um nível mais simples de atributos (intrínsecos), evoluindo para um nível mais complexo, envolvendo os benefícios desse produto (extrínsecos). Os atributos intrínsecos estão relacionados à composição física do produto, enquanto os extrínsecos envolvem as percepções subjetivas do consumidor. Desse modo, a percepção de valor do consumidor depende do seu quadro de valores pessoais de referência do indivíduo (SPRENG, MACKENZIE e OLSHAVSKY, 1996; ZEITHAML 1988).

Zeithaml (1988) traz o conceito de valor como uma percepção do parceiro, representando a avaliação global sobre a qualidade do que é dado e do que é recebido, sobre a perspectiva de quem está recebendo. Edward e Cyrus (1993) afirmam que o valor não é apenas criado, mas é percebido e distribuído através de um processo. E esse processo de construção de valor envolve pelo menos dois atores (fornecedor e cliente).

A formação de valor através do relacionamento interorganizacional sustenta a constituição e solidificação de cooperação e colaboração de parcerias entre as organizações (BEGNIS, PEDROZO, ESTIVALETE, 2006). Para esses autores, a presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor são fundamentais para solidificar as parcerias de negócios de longo prazo.

As funções de valor do relacionamento neste estudo são descritas sob as perspectivas dos estudos de Walter, Ritter e Gemünden (2001). Para os autores, a criação de valor deveria ser o principal propósito em duas organizações engajadas no relacionamento. Para os autores, o termo funções de relacionamento se refere às “atividades e recursos empregados com vistas a fomentar o relacionamento entre as partes” (WALTER, RITTER E GEMÜNDEN, 2001, p.367). A premissa subjacente é a de que o valor está diretamente associado aos processos e recursos existentes neste relacionamento.

Os autores sugerem a existência de duas fontes de valores: 1) o valor direto que emerge pela própria existência do relacionamento e é independente de vínculos formais e estruturais entre os parceiros; 2) o valor indireto que emerge quando laços estruturais e gerenciais se tornam mais fortes, caracterizando o que os autores denominam de relação ampliada (*wide network*).

A partir dessa premissa, os autores propõem a classificação das funções de valor do relacionamento como diretas e indiretas. As funções diretas possuem efeitos imediatos sobre as organizações parceiras, enquanto que as funções indiretas podem promover o relacionamento entre parceiros que estão direta ou indiretamente conectados.

Conforme Walter, Ritter e Gemünden (2001), as funções diretas de valor são os recursos e as atividades da organização fornecedora e da organização cliente que juntas podem criar valor à organização fornecedora sem dependerem da criação de um novo relacionamento. As funções diretas citadas pelos autores são:

- ⇒ Função Lucro: que é a receita proveniente do cliente;
- ⇒ Função Volume: refere-se ao volume compras ou negócios gerados por um cliente;
- ⇒ Função Segurança: refere-se à possibilidade de garantia na realização de negócios e receitas através de arranjos contratuais com clientes específicos.

As funções indiretas do valor do relacionamento apreendem efeitos conectados no futuro ou em outros relacionamentos. A importância das funções indiretas, segundo Walter, Ritter e Gemünden (2001), é porque elas causam algum impacto nas trocas em outros relacionamentos. As funções indiretas são:

- ⇒ Função Inovação: refere-se à possibilidade de inovação em produtos e/ou processos com um cliente em particular;
- ⇒ Função Mercadologia: refere-se à possibilidade de agregar novos distribuidores/clientes através do impacto da referência de um cliente particular;

- ⇒ Função Informação: diz respeito a todas as informações de mercado ou outras informações adquiridas através do ambiente de trabalho a partir de um cliente particular.
- ⇒ Função Acesso: é o acesso obtido a outro ator relevante no ambiente de trabalho através de um cliente em particular.

Para Walter, Ritter e Germunden (2001), as funções diretas e indiretas são as principais a encaminhar a criação de valor. Porém não descarta a possibilidade da inserção de novas funções em projetos futuros. A proposição dos autores é uma tentativa de tornar tangível o conceito de valor no ambiente *business to business* de modo a refletir laços para o fortalecimento das relações existentes neste cenário.

2.4 Outros Modelos testados na literatura sobre a qualidade do Relacionamento

Seguem abaixo alguns modelos sobre a qualidade do relacionamento, já testados empiricamente no contexto empresarial, alguns dos quais foram utilizados como referência em estudos realizados no Brasil sobre marketing de relacionamento e satisfação (MARCHETTI; PRADO, 2001).

1 – Modelo de Morgan e Hunt (1994): O *Key Mediating Variables* (KMV) propõe, através de um estudo realizado com fabricantes e distribuidores de pneus americanos, a teoria da confiança-comprometimento, sendo que o modelo traz a confiança e o comprometimento como variáveis centrais do relacionamento, sendo que, como variáveis antecedentes, tem-se: os benefícios do relacionamento, os valores compartilhados, a comunicação, os custos do término do relacionamento e o comportamento unilateral e, como variáveis consequentes: o conflito funcional, a conformidade, a propensão a abandonar o relacionamento e a incerteza do processo decisório.

2 – Modelo de Wilson e Vlosky (1997): este modelo tem foco nas relações entre organizações no longo prazo. Neste trabalho, é feita uma revisão da literatura sobre

os atributos do relacionamento, propondo um conjunto com seis variáveis latentes, desempenhando importantes papéis na diferenciação entre relacionamentos de parceria e relacionamentos comerciais tradicionais. As variáveis foram: dependência, nível de comparação de alternativas, investimentos específicos no relacionamento, partilha de informações, confiança e comprometimento. Como conclusão do estudo, as transações baseadas na relação de parceria no longo prazo possuem um maior grau de comunicação interorganizacional, uma maior dependência percebida entre as partes, uma maior valorização da alternativa do fornecedor, assim como um sentimento maior de confiança e comprometimento.

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO

Esta dissertação tem como objetivo principal verificar as relações entre o supermercado Verdemar e seus fornecedores identificando associações entre construtos relacionais mediadores, antecedentes e consequentes e, em especial, analisando o papel das funções de criação e co-criação de valor no relacionamento a partir de um modelo proposto pelo autor.

Neste tópico descreve-se a teoria subjacente ao modelo argumentado pelas associações entre os construtos mediadores (satisfação, comprometimento e confiança), antecedentes (qualidade dos processos, custos de término do relacionamento e comportamento unilateral) e consequentes (propensão a manter o relacionamento e comunicação positiva) do relacionamento. Ressalta-se que, apesar da semelhança com alguns modelos encontrados na literatura, como contribuição, a formação do modelo traz propostas sobre a possibilidade de relação entre as funções de valor diretas e indiretas do relacionamento com os construtos mediadores do relacionamento (satisfação, comprometimento e confiança).

Assim, seguem os construtos antecedentes, mediadores e consequentes do relacionamento na formulação de hipóteses associadas a cada relação e, ao final, será apresentado o modelo. O modelo contempla 21 hipóteses, que associam os construtos do relacionamento (antecedentes mediadores e consequentes) e as funções de valor do relacionamento. Todas as hipóteses com associações foram originadas a partir de estudos na literatura de marketing de relacionamento, com adaptações ao projeto estudado.

3.1 Hipóteses propostas para formação do modelo

A três primeiras hipóteses envolvem a qualidade dos processos aos construtos mediadores confiança, satisfação e comprometimento. A literatura traz a qualidade

como uma das variáveis lógicas da satisfação nas relações do contexto *business to business* (IACOBUCCI *et. al.*, 1996).

A qualidade dos processos de uma rede supermercadista envolve toda a sua capacidade em realizar com sucesso as transações que possam estar presentes nos relacionamentos com seus parceiros. Isso inclui saber lidar com problemas, oferecer suportes quanto à logística, saber negociar preços, saber trabalhar com o tempo, conhecer sobre os produtos supermercadistas, entre outros. A qualidade está diretamente relacionada à comparação das expectativas com os resultados reais desempenhados na relação. E, quando o desempenho é maior que a expectativa, tem-se a satisfação do relacionamento.

Cronin e Taylor (1992), em seus estudos, ressaltam a satisfação como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, que deve ser medida por meio da percepção de desempenho. Para esses autores, a qualidade percebida é um antecedente à satisfação do cliente e essa satisfação reflete positivamente as intenções de compra. Assim: ***Hipótese 1: A qualidade do processo está positivamente associada à satisfação.***

Relacionando comprometimento e confiança à qualidade dos processos temos os primeiros construtos mediadores associados a qualidade. Conforme Garbarino e Johnson (1999), esses dois construtos são responsáveis pelas intenções futuras dos relacionamentos. Formulando as duas hipóteses, é possível afirmar que a qualidade tem impactos positivos também sobre o compromisso e a confiança dos parceiros envolvidos, logo: ***Hipótese 2: A qualidade do processo está positivamente associada ao comprometimento e Hipótese 3: A qualidade do processo está positivamente associada à confiança.***

As hipóteses quatro e cinco dizem respeito aos custos de término do relacionamento ou custos de mudança na relação. Como definição, os custos de mudança são vistos com uma cota única que envolve todo o custo que os envolvidos em um relacionamento associam ao processo de mudança de um parceiro a outro (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003). É de suma importância, para as políticas de retenção desenvolvidas em marketing de relacionamento, entender como os

parceiros avaliam esses custos de mudança (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003, GASTAL, 2005).

Lee, Lee e Feick (2001) definem os custos de mudança como os custos que incidem sobre o parceiro por trocar de relação, o que não aconteceria se ele permanecesse com o mesmo parceiro.

Nas relações *business to business*, o objetivo de melhorar as relações a cada dia reduz o risco aos custos de mudança, aumenta o desempenho geral e a fidelidade e ainda é uma estratégia de vantagem competitiva (SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Os custos de mudança também são negativamente associados às consequências do mercado como baixa lucratividade e queda na cota de participação do mercado (KEAVENEY, 1995). Vários estudos identificaram um impacto negativo quando se associam os custos de mudança com a satisfação (BOLTON; BRONKHORST, 1995, BOLTON; DREW, 1991).

Muitas vezes, as organizações, com o intuito de melhorar o desempenho e reduzir os custos de mudança, desenvolvem contratos que induzem a relação a uma espécie de obrigação dos parceiros, sugerindo, assim, uma associação negativa. Assim, é possível supor que, no relacionamento *business to business*, quando se aumentam os custos de mudança, o nível de satisfação dos parceiros tende a diminuir. Assim: ***Hipótese 4: os custos de mudança estão negativamente associados com a satisfação do parceiro.***

Porém, caso os custos de mudança se tornem crucial para a estratégia da organização, como, por exemplo, um dispêndio calculado, o empenho deve aumentar no relacionamento (FORNELL, 1992), assim quanto maior o custo para mudar de parceiro, maior será a tendência da empresa em manter o compromisso no relacionamento mútuo.

Em estudos com o construto custos do término do relacionamento com o construto comprometimento, Kim (1999) com sua pesquisa na qual buscou verificar os antecedentes do comprometimento no relacionamento entre distribuidores e

fornecedores dos canais de distribuição, identificou como construtos antecedentes do comprometimento: os investimentos especializados realizados, a comunicação bilateral, o conflito manifesto, os custos do término do relacionamento e os valores compartilhados. Como hipótese, tem-se: ***Hipótese 5: os custos de término do relacionamento estão positivamente associados ao comprometimento do parceiro.***

Quando se trata de confiança dos envolvidos na relação, pode-se verificar que os custos de término do relacionamento atuam de forma negativa se esses custos representam uma obrigação, ou de forma positiva se houver a percepção de que esses custos ofereçam respostas positivas ao conflito no desenvolvimento da parceria. Jones, David, Mothersbaugh e Beatty (2007) argumentam que, a cada dia, os custos de mudança são reconhecidos como meios para manter os clientes nos relacionamentos, indiferentes até mesmo da satisfação. Assim, é possível que os custos de término do relacionamento estejam positivamente associados à confiança na relação e, como hipótese, sugere-se: ***Hipótese 6: os custos de término do relacionamento estão positivamente associados à confiança entre os parceiros.***

As hipóteses sete, oito e nove são concebidas através das associações entre comportamento unilateral e os construtos confiança, satisfação e comprometimento. O comportamento unilateral ou oportunista, como descrito por alguns autores, se refere a uma ação específica que obriga a organização a modificar a sua ação em relação à outra organização com atitudes que não estejam definidas em contratos formais ou informais. Para Williamson (1975), o comportamento oportunista é visto como auto-interesse de uma organização em relação à outra, quebrando, assim, um elo de parceria. Assim, as hipóteses que se seguem são formuladas com base no fato de que o comportamento unilateral é negativamente associado à confiança, satisfação, e comprometimento.

Considerando o comportamento unilateral e a confiança, Parvatiyar e Sheth (2000) afirmam que a relação de longo prazo geralmente é enfatizada quando os parceiros não tomam atitudes unicamente a seu benefício em um relacionamento. Nas relações comerciais envolvendo empresas ou organizações, argumenta-se que, nos

relacionamentos duradouros, existam conflitos potenciais inerentes à dinâmica do mercado. Assim, é formulada a hipótese propondo que o comportamento unilateral afeta negativamente a formação da confiança nas relações. Assim, ***Hipótese 7: quanto maior a adoção de comportamentos unilaterais, menor será a confiança no relacionamento.***

Relacionando comportamento unilateral com satisfação, é proposta a hipótese abaixo baseada no modelo de Fornell (1992), onde a expectativa negativa a partir da adoção de um comportamento unilateral influencia de forma negativa a construção da satisfação do relacionamento. Assim: ***Hipótese 8: quanto maior a adoção do comportamento unilateral, menor será a satisfação do relacionamento.***

Quanto ao comportamento unilateral e o comprometimento, pode-se dizer que o comprometimento existe quando há “um forte desejo de manter um relacionamento valioso” (MOORMAN, ZALTMAN E DESHPANDÉ, 1992, p.316). Ou seja, para que haja o comprometimento, o relacionamento deve ser importante, ser motivado pela “crença nos parceiros de troca na qual o relacionamento é tão importante que se deve garantir o máximo esforço em mantê-los” (MORGAN; HUNT, 1994, p.23). Se o parceiro tem um comportamento unilateral, pode-se dizer que não há compromisso na relação, assim: ***Hipótese 9: quanto maior a adoção do comportamento unilateral, menor será o comprometimento entre os parceiros.***

As próximas hipóteses relacionam os construtos confiança, satisfação e comprometimento ao construto propensão a manter o relacionamento. A propensão a manter o relacionamento é vista como uma variável consequente do relacionamento, pois é considerada o grau como o fornecedor aceita ou adere às políticas ou pedidos específicos do outro membro da relação.

Para Aulakh, Kotabe e Sahay (1996), as alianças estratégicas são trocas relacionais em que os elementos comportamentais, como confiança, compromisso e cooperação, desempenham um papel fundamental na manutenção das parcerias interorganizacionais. Assim, nas relações *business to business*, a confiança, o compromisso e a cooperação são variáveis capazes de influenciar nos resultados comportamentais, ou seja, manter o relacionamento. Porém, alguns estudos, como

os de Robson, Sharneas e Spyropoulou (2006), têm enfatizado os construtos compromisso e confiança. Outro exemplo é Lane, Salk e Lyles (2001) que consideram que a confiança e o comprometimento são positivamente relacionados ao desempenho da aliança. Assim: **Hipótese 10: a confiança está positivamente associada à manutenção do relacionamento e Hipótese 11: o comprometimento está positivamente associado à propensão de manutenção do relacionamento.**

Quanto à satisfação, Chiou, Droge e Hanvanich (2002) argumentam que é resultado da percepção da qualidade na relação. Na literatura de marketing, o compromisso e a confiança são antecedentes da satisfação, por isso, para formulação do modelo, atribuímos a manutenção do relacionamento também a uma consequência da satisfação. Assim, formula-se a seguinte hipótese: **Hipótese 12: a satisfação está positivamente associada à propensão de manutenção do relacionamento.**

Relacionam-se, nas próximas hipóteses, os construtos confiança, satisfação e comprometimento ao construto comunicação positiva no relacionamento. Para Batt (2001), a variável confiança em um período de relacionamento duradouro leva a uma melhor comunicação. Assim, é possível afirmar que a confiança é um antecedente da comunicação positiva, na seguinte hipótese: **Hipótese 13: quanto maior a confiança entre os parceiros, melhor será a comunicação entre eles.**

Mohr e Nevin (1990) afirmam que a comunicação positiva é a cola que segura a relação dos parceiros. Na construção do relacionamento, a comunicação é o caminho de transações das informações importantes, podendo ser formais ou informais (ANDERSON e NARUS, 1990). Os autores Duncan e Moriarty (1998) compreendem que a comunicação seja um elemento crítico na formação do relacionamento, sendo mais importante que os construtos confiança e comprometimento. Para os autores, esses dois últimos são produtos da comunicação.

Porém, nesta dissertação, busca-se, por meio das hipóteses propostas, verificar se satisfação e comprometimento estão positivamente associados à comunicação positiva, tendo a mesma como consequente. Então, propõe-se: **Hipótese 14:**

quanto maior a satisfação nas relações com o parceiro, melhor será a comunicação positiva.

Hipótese 15: quanto maior o comprometimento entre os parceiros, melhor será a comunicação positiva.

As hipóteses a seguir levam em consideração a associação entre as funções de valor do relacionamento e os construtos confiança, satisfação e comprometimento. As funções de valor do relacionamento são as atividades diretas que são consideradas monetárias e as atividades indiretas consideradas não monetárias. Simpson, Siguaw e Baker (2001) definem essas funções como o montante total dos benefícios recebidos pelo preço pago. Os benefícios percebidos na relação incluem não somente características físicas, mas também atributos intangíveis como a conveniência, por exemplo. Para Möller e Törrönen (2003), na construção de relacionamentos entre organizações, é essencial a capacidade de avaliar o potencial de criação de valor que é apresentado pelo parceiro. Assim, é de grande importância considerar os benefícios que criam valor ao relacionamento e verificar a sua relação com os construtos confiança, satisfação e comprometimento. Neste estudo, são propostas seis hipóteses envolvendo as funções de valor do relacionamento, sendo que três hipóteses estão relacionadas às funções diretas de valor do relacionamento (lucro, volume e segurança) e três relacionadas às funções indiretas do relacionamento (inovação mercadológica, informações e acesso). Assim, sugere-se:

Hipótese 16: as funções diretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas à satisfação na relação dos parceiros.

Hipótese 17: As funções diretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas ao comprometimento na relação.

Hipótese 18: As funções diretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas à confiança na relação.

Hipótese 19: As funções indiretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas à satisfação na relação dos parceiros.

Hipótese 20: As funções indiretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas ao comprometimento na relação.

Hipótese 21: As funções indiretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas à confiança na relação.

3.2 Modelo de pesquisa

Conjugando-se as hipóteses descritas previamente em uma única cadeia nomológica (rede de relacionamentos hipotéticos entre construtos teóricos), chega-se ao modelo de pesquisa a ser testado no estudo, conforme FIG. 1.

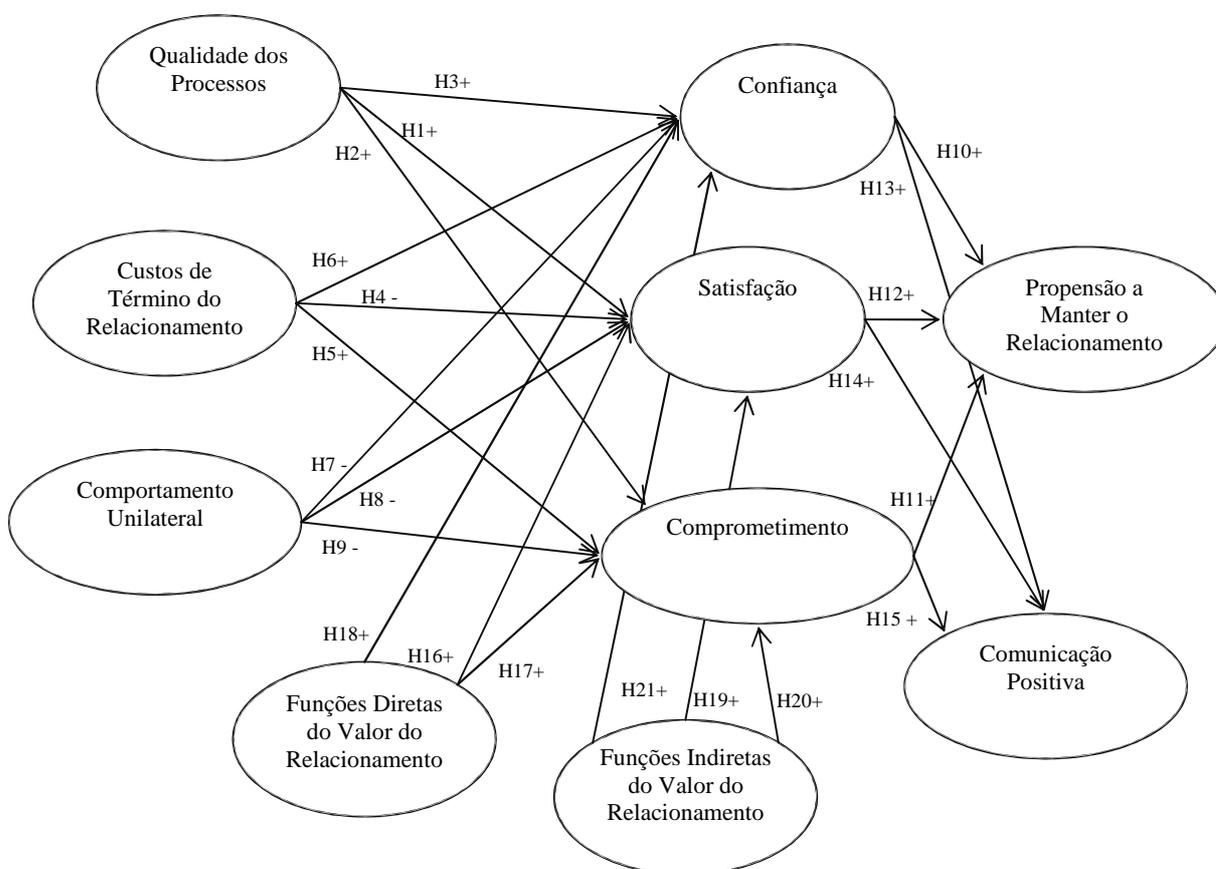


Figura 1 – Modelo proposto para pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho.

No próximo capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para construção do questionário testado e, logo após, será apresentada a análise dos dados coletados com a redefinição do modelo, apontando os resultados obtidos com a pesquisa.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia desenvolvida para a pesquisa. Assim, serão apresentados os procedimentos utilizados no desenvolvimento do estudo e os critérios adotados. Inicia-se com o delineamento da pesquisa, explicando a natureza do estudo, seguido pelo instrumento de coleta, definição da população e amostra e pela lógica de tratamento e análise dos dados.

A importância de descrever o método vem se destacando nas últimas décadas entre diversos livros e autores. O método é a manifestação das condições em que os estudos são desenvolvidos. Para Selltiz et al. (1987), quando o autor descreve o método, ele traz para o leitor todo o caminho percorrido até a realização do trabalho, como o tipo de pesquisa utilizado, as variáveis, o universo amostral selecionado, a forma como aconteceu a coleta de dados e as relações existentes.

4.1 Delineamento de Pesquisa

Esta dissertação consiste em um estudo de caso, viabilizando a compreensão das relações comerciais entre um supermercado mineiro e seus fornecedores. Yin (2001) traduz o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa flexível, em que é permitida a utilização de diferentes técnicas de levantamento de dados, aumentando assim a interpretação das informações coletadas. Triviños (1995) define o estudo de caso como uma possibilidade de aprofundar sobre uma determinada realidade, partindo de questionamentos básicos, apoiando-se em teorias e hipóteses, oferecendo, assim, um amplo campo para questionamentos enriquecidos pelos dados dos participantes.

Para Churchill (1995 p.144), demarcar a pesquisa é “estruturar um plano de estudo, que será utilizado como guia na coleta e análise dos dados”. Este estudo tem como escopo realizar uma pesquisa descritiva que, conforme Malhotra (2001), é um tipo

de pesquisa conclusiva com objetivo de elencar estimativas e testar hipóteses. Para Yin (2001), esse tipo de pesquisa contribui de forma incomparável para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

A pesquisa descritiva busca descrever fatos e fenômenos de forma minuciosa sobre determinada realidade (TRIVIÑOS, 1995). Compartilhando dessa mesma visão, Godoy (1995) afirma que a pesquisa descritiva tenta, a partir da perspectiva dos participantes, compreender os fenômenos e o dinamismo interno das situações.

Dentre os principais métodos de pesquisa descritiva, é possível enunciar o método *survey* (MALHOTRA, 2001). Nesse método, o pesquisador utiliza questionários estruturados que permitem padronização na coleta de dados, comparabilidade e objetividade. Esta dissertação utilizou-se de uma pesquisa eletrônica do tipo *survey* através de um questionário estruturado. Esta escolha deve-se a fatores citados por Malhotra (2001), em especial: 1) facilidade de acesso e fluência dos respondentes quanto à internet; 2) bom grau de comprometimento dos participantes com a pesquisa; 3) dispersão geográfica dos respondentes potenciais; 4) agilidade e baixo custo; 5) flexibilidade. Como desvantagens observadas neste estudo têm-se o elevado padrão de respostas e o baixo controle da amostra (é difícil saber com certeza quem foram os respondentes efetivos neste tipo de estudo).

4.2 O instrumento de coleta de dados

Malhotra (2001) apresenta três objetivos para a formação de um questionário de coleta de dados. Como primeiro objetivo, o questionário deve possuir perguntas que sejam facilmente respondidas e que traduzam as informações buscadas pelo pesquisador. O segundo objetivo está em tornar o questionário o mais motivador possível para que haja envolvimento do respondente com o tema e ele responda até o final. E o terceiro objetivo está em construir questionários que não induzam ao erro, com perguntas que podem ser interpretadas de forma errônea.

A primeira etapa foi definida a partir de informações necessárias para a realização da pesquisa. Assim, as principais informações para a formação do questionário envolveram adaptação ou concepção de perguntas referentes aos construtos utilizados no modelo. Os construtos utilizados neste modelo compreenderam os seguintes: mediadores (satisfação, comprometimento, confiança), antecedentes (qualidade dos processos, custos de término do relacionamento, comportamento unilateral), consequentes (propensão a manter o relacionamento, comunicação positiva) e funções de valor do relacionamento (diretas e indiretas).

Na segunda etapa, foi formulado o questionário de pesquisa, com o objetivo de mensurar os construtos do modelo. Os detalhes do questionário serão melhor abordados no próximo tópico desta seção. O método de aplicação do questionário foi *on line*, com perguntas curtas e de simples compreensão. O questionário foi formado por 51 questões voltadas especificamente às características comerciais, à qualidade do relacionamento e aos sentimentos e atitudes em relação ao Verdemar. As escalas usadas foram de cinco pontos, do tipo equilibradas e de resposta forçada.

Seguem a seguir as informações, os critérios e as adaptações para concepção das perguntas. Para criar as perguntas do questionário que foi aplicado, optou-se por criar quadros que mostram a evolução do questionário com apresentação das perguntas sobre cada construto. As primeiras perguntas criadas dizem respeito ao construto qualidade dos processos, que sugerimos no modelo como antecedente do relacionamento. Para as perguntas referentes à **qualidade dos processos Verdemar**, utiliza-se uma escala *Likert*, utilizando cinco fases sendo: 1 = Péssimo, 2 = ruim, 3 = Regular, 4 = Bom e 5 = Excelente. Os indicadores podem ser vistos no QUADRO 3:

CONSTRUTOS DIMENSÕES	INDICADOR/PERGUNTA	FONTES
QUALIDADE DOS PROCESSOS VERDEMAR	Clareza de informações disponibilizadas pelo Verdemar (sobre o pedido, entrega, local, responsáveis, horários e datas)	Elaborado pelo autor da dissertação
	Método de negociação do Verdemar	
	Apoio do Verdemar durante na execução das atividades contratadas	
	Simpatia e cortesia dos funcionários do Verdemar	
	Prazos e condições de pagamento do Verdemar	

Quadro 3 – Perguntas sobre Qualidade dos processos Verdemar.

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho.

As perguntas do QUADRO 3 foram criadas pelo autor do estudo a partir da observação das práticas de negociação dos compradores do Verdemar e seus fornecedores.

Para as perguntas referentes a **custos de término do relacionamento**, trabalhou-se com uma escala *Likert* de cinco fases sendo: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo 3 = Nem concordo, nem discordo, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente. Veja-se o QUADRO 4:

CONSTRUTOS DIMENSÕES	INDICADOR/PERGUNTA	FONTES
CUSTOS DE TÉRMINO DO RELACIONAMENTO	Nossa empresa tem feito investimentos significativos no relacionamento com o Verdemar	Adaptado de Gonçalves, Gosling e Diniz (2001)
	Nossa empresa teria dificuldades para encontrar clientes alternativos para os produtos que vendemos ao Verdemar	
	Os mecanismos comerciais (acordos, contratos, normas, etc...) estabelecidos com o Verdemar tornam difícil encerrar o relacionamento com a empresa	

Quadro 4 – Perguntas sobre custos de término do relacionamento.

Fonte: GONÇALVES, GOSLING e DINIZ, 2001 adaptado pelo autor.

As perguntas sobre os custos de término do relacionamento foram adaptadas de Gosling e Gonçalves e Diniz (2001) que testaram um modelo de marketing relacional, baseado no modelo de Morgan e Hunt (1994), confirmando a existência de uma relação linear positiva entre o compromisso e o relacionamento e a confiança e o relacionamento.

Para as perguntas referentes à **satisfação e comportamento unilateral**, utilizou-se uma escala *Likert* de cinco fases onde: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo 3 = Nem concordo, nem discordo, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente. Veja-se o QUADRO 5:

CONSTRUTOS DIMENSÕES	INDICADOR/PERGUNTA	FONTES
SATISFAÇÃO	Nossa empresa está satisfeita com o relacionamento com o Verdemar.	Adaptado de Zancan (2005)
	O relacionamento com o Verdemar supera as expectativas da nossa empresa	
	O relacionamento com o Verdemar é o que nossa empresa considera como ideal	
COMPORTAMENTO UNILATERAL	O Verdemar modifica procedimentos e regras sem comunicar com nossa empresa	Adaptado de Zancan (2005)
	O Verdemar estabelece condições (prazos, custos e regras) que é incapaz de cumprir	
	O Verdemar fornece informações e serviços imprecisos a nossa empresa	

Quadro 5 – Perguntas sobre satisfação e comportamento unilateral

Fonte: ZANCAN, 2005, adaptado pelo autor.

A proposta de Zancan (2005) se arquiteta em modelos típicos de marketing de relacionamento, em especial, o modelo de Morgan e Hunt (1994).

Para as perguntas referentes a **comprometimento e confiança**, utilizou-se uma escala *Likert* de cinco fases onde: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo 3 = Nem concordo, nem discordo, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente. Veja-se o QUADRO 6:

CONSTRUTOS DIMENSÕES	INDICADOR/PERGUNTA	FONTES
COMPROMETIMENTO (AFETIVO, INSTRUMENTAL E NORMATIVO)	Nossa empresa tem um relacionamento amigável com o Verdemar	Adaptado de Medeiros e Enders (1998) e Zancan (2005)
	O Verdemar é um dos principais clientes de nossa empresa	
	O Verdemar é uma empresa respeitada em seu setor de atividade	
CONFIANÇA	Nossa empresa confia nos serviços realizados pelo Verdemar	
	Estamos certos de que o Verdemar mantém sob sigilo as informações que nós repassamos às empresas	
	Confiamos na veracidade das informações que recebemos do Verdemar	

Quadro 6 – Perguntas sobre comprometimento e confiança.

Fonte: MEDEIROS e ENDERS (1998) e ZANCAN (2005), adaptado pelo autor.

As perguntas sobre comprometimento e confiança foram adaptadas dos estudos de Medeiros e Enders (1998) e Zancan (2005), as quais validaram as escalas.

Os próximos três indicadores dizem respeito aos construtos consequentes da qualidade do relacionamento. Para as perguntas referentes à **propensão a manter o relacionamento e comunicação positiva**, foi utilizada uma escala *Likert* de cinco fases, onde: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Nem concordo, nem discordo, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente. Veja-se o QUADRO 7:

CONSTRUTOS DIMENSÕES	INDICADOR/PERGUNTA	FONTES
COMUNICAÇÃO POSITIVA	Nossa empresa fala coisas positivas do Verdemar para outras pessoas	Adaptado de Gonçalves, Gosling e Diniz (2001)
	Nossa empresa recomenda o Verdemar para outros fornecedores	
	Quando temos problemas com o Verdemar, ainda tentamos falar coisas boas da empresa	
PROPENSÃO A MANTER O RELACIONAMENTO	Nossa empresa pretende fazer mais negócios com o Verdemar no futuro	Adaptado de Gonçalves, Gosling e Diniz (2001)
	Continuaremos trabalhando com o Verdemar mesmo que outros clientes paguem um pouco a mais pelos mesmos produtos	
	Nosso relacionamento com o Verdemar deverá se fortalecer no futuro	

Quadro 7 – Perguntas sobre comunicação positiva e propensão a manter o relacionamento.

Fonte: GONÇALVES, GOSLING e DINIZ, 2001, adaptado pelo autor.

Os construtos acima delineados são bastante estudados na literatura, tendo diversas escalas disponíveis para seu estudo. Com vistas a manter a integridade com os modelos base desta dissertação, buscou-se a adaptação de Gonçalves, Gosling e Diniz (2001) que apresentou níveis elevados de validade e confiabilidade e se coadunam à proposta original de Morgan e Hunt (1994).

As próximas perguntas foram adaptadas de Walter, Ritter e Gemunden (2001) e dizem respeito aos construtos funções de valor do relacionamento. Para tais perguntas trabalhou-se com uma escala *Likert* de cinco fases sendo: 1 = Muito Baixo, 2 = Baixo 3 = Médio, 4 = Alto e 5 = Muito Alto. Veja-se o QUADRO 8:

ORIGINAL	ADAPTAÇÃO
Funções Diretas	Funções Diretas
Profit	Lucro
Margin per product	Margem na venda de produtos
overall profit	Lucro total obtido na comercialização
Volume	Volume
Amount of deliveries	Quantidade de pedidos realizados
long-term supply agreements	Quantidade de acordos e contratos de longo prazo
sales volume	Volume total de vendas para o Verdemar
Safeguard	Segurança
possibility of short notice deliveries	Solicitações de pedidos em caráter de urgência
possibility to sell over-capacities	Solicitações de pedidos com volume superior ao usual
reduction of dependency on other customers	Expectativa de continuidade nas relações comerciais no longo prazo
Funções indiretas	Funções indiretas
Innovation	Inovação
joint development of production processes	Frequência de atividades conjuntas de melhoria nos processos (logística, financiamento, controle de qualidade, etc...)
joint concept development of new products	Frequência de projetos conjuntos de desenvolvimento ou melhoria de produtos
adoption of new technologies	Frequência na adoção de tecnologias de relacionamento compartilhadas (sistemas de informação, sistema de pedidos, monitoramento, etc...)
prototype testing	Grau de abertura para testes de seus produtos no ponto de venda
Market	Mercadológica
Initiation of contacts with new customers	Grau de abertura de informações sobre os clientes finais
information about potential new customers	Quantidade de informações repassadas sobre os consumidores potenciais
references to potential new customers	Incentivo às vendas do(s) seu(s) produto(s) para os clientes finais (posicionamento na gôndola, promoção no PDV, etc...)
Information	Informação
information about the market	Qualidade das informações sobre o mercado repassadas
information about competitors	Qualidade das informações sobre os competidores repassadas
information about relevant third organizations (e.g., further suppliers and customers)	Qualidade das informações repassadas sobre outras organizações (outros fornecedores, anunciantes, investidores, etc...)
Access	Acesso
support by handling contacts with governmental agencies	Quantidade Intermediação sobre questões governamentais e agências reguladoras (DNER, Receita Federal, etc...)
initiation of contacts to important persons (“movers and shakers”)	Quantidade de indicações de contatos e outros clientes potenciais (varejistas, distribuidores, etc...)
promotion in influential institutions and committees	Promoção da marca de sua empresa no supermercado
	Visibilidade e promoção de seus produtos no mercado

Quadro 8 – Perguntas sobre as funções de valor do relacionamento.

Fonte: WALTER, RITTER e GEMÜNDEN, 2001, adaptado pelo autor.

O questionário *on line* foi desenvolvido na ferramenta gratuita on-line do Google chamada *Google docs*. Tal aplicativo permite a criação de formulários de pesquisa

on-line empregando as formas mais usuais de perguntas e escalas na área de administração e incluindo as escalas do estudo⁷.

Na terceira e última etapa, foi aplicado um pré-teste a fim de validar o questionário. Segundo Malhotra (2001), o pré-teste consiste em aplicar o questionário, da forma como seria aplicado usualmente, a indivíduos do mesmo perfil que foram convidados a responder o questionário *on line*. O objetivo do pré-teste é identificar possíveis dificuldades nas instruções e perguntas do questionário. Nesta dissertação, o processo de coleta foi realizado em duas etapas, sendo que, na primeira etapa, o questionário foi aplicado em um grupo de cinco pessoas, com participantes de empresas fornecedoras do Verdemar. Sendo assim, essa pequena amostra serviu como validação ao questionário que foi aplicado. A segunda etapa foi aplicar os questionários (disponível no Apêndice I desta dissertação) a todos os fornecedores do Verdemar.

4.3 População e amostra

Segundo Malhotra (2006), a população significa o agregado de todos os elementos com características comuns, que compõem o universo do propósito de problemática da pesquisa. Nesta dissertação, a população estava representada por todos os fornecedores que mantinha relações de negociações com a Organização Verdemar Ltda. A realização da pesquisa ocorreu de dezembro de 2010 a março de 2011, e neste período a população resultou em 200 fornecedores.

A amostra é definida como uma seleção em um grupo de elementos com o objetivo de conhecer sobre a população. Em outras palavras, a amostra pode ser considerada um subconjunto da população (SELLTIZ et al., 1987; MCDANIEL; GATES, 2003). Nesta dissertação, a amostra se deu por conveniência, uma vez que os respondentes não foram selecionados por critérios aleatórios ou estatísticos. O

⁷ Maiores informações disponíveis no site <<http://pt.wikipedia.org/wiki/PDF>> acesso em: 2 fev. 2011.

tamanho da amostra nesta dissertação foi de 109 fornecedores da organização pesquisada, garantindo números próximos ao intervalo de 100-200 fornecedores para testes de modelos estruturais (HAIR *et al.*, 2005). Ademais, a margem de erro das estimativas é de no máximo de 0,13 para as de 1 a 5. Isso representa 3,24% de erro considerando a amplitude das escalas (4), o que implica em uma margem de erro abaixo dos limites recomendados de 5% (MALHOTRA, 2001).

Para Mcdaniel e Gates (2003) e Malhotra (2001), nas pesquisas de marketing, recomenda-se trabalhar com amostragens em virtude de empecilhos que podem surgir e atrapalhar a obtenção das informações de todos os membros da população. Como exemplo, pode-se citar a impossibilidade ao acesso à lista completa dos membros da população, o tempo elevado da coleta, a recusa de alguns membros em responder as perguntas ou ainda o tempo elevado na coleta de grandes populações e os custos proibitivos.

A amostra permite ainda um maior controle do processo de trabalho, porque, com menor número de questionários, é possível ter maior controle na qualidade nos procedimentos de coleta, digitação e codificação dos dados, sendo possível fazer uma crítica maior sobre os elementos e assim diminuir a ocorrência de possíveis erros (AAKER, 2001).

4.4 Análise de dados

Para a análise de dados, foram usados métodos estatísticos multivariados, com ênfase especial na avaliação da validade do modelo de pesquisa concebido. Para tanto, foram utilizadas técnicas como Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória e teste de modelo estrutural por meio da abordagem PLS (*Partial Least Squares*).

Para Reis (1997), a análise fatorial corresponde a um conjunto de técnicas estatísticas com o objetivo de descrever ou representar um determinado número de variáveis iniciais a partir de um número menor de variáveis hipotéticas. E essas variáveis hipotéticas são chamadas de fatores. A análise fatorial é geralmente

utilizada para avaliar construtos e variáveis não mensuráveis diretamente como satisfação e inteligência. O objetivo da análise fatorial está na caracterização dos avaliados, considerando o conjunto de variáveis e a descrição da inter-relação dessas variáveis (ARTES, 1998).

Para Hair *et al.* (1998), a análise fatorial é uma técnica de análise estatística multivariada construída para identificar estruturas em conjuntos de variáveis observadas, mostrando, assim, a inter-relação entre essas variáveis, objetivando identificar novas variáveis (fatores) e estabelecer dimensões entre elas. Há dois tipos de análise fatorial, sendo: Análise Fatorial Exploratória que é utilizada quando pouco se sabe sobre as relações subjacentes entre os conjuntos de dados; e a Análise Fatorial Confirmatória que é realizada para testar a hipótese a respeito da estrutura de um conjunto de dados. Esse segundo tipo é bastante utilizado para construção de teorias (STEWART, 1981).

Também conhecido como análise de regressão por mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares) o método PLS é foi desenvolvido para cálculos econométricos, sendo estendido para pesquisas no setor químico, industrial, educação, marketing e ciências sociais (GARSON, 2004).

De acordo com Chin (1997), o PLS é um método para construir modelos preditivos, quando os fatores são muitos e altamente colineares. Essa técnica multivariada é indicada quando se busca a mensuração e a análise das relações entre construtos, bem como o entendimento da consistência interna das relações entre variáveis estabelecidas de acordo com um modelo conceitual teórico (DEL MAESTRO FILHO, 2004).

Para Hair *et al.* (1998), Nachtigall *et al.* (2003) a modelagem de equações estruturais (MEE) é reconhecida por muitos estudiosos como uma combinação de análise fatorial, correlação canônica, regressão múltipla e MANOVA. A origem está nas técnicas de mensuração que são utilizadas em estudos de áreas como sociologia e psicologia. O seu objetivo principal esta centrado em relações existentes entre as variáveis latentes (ou não observadas), expressas pelos coeficientes de caminho (*path coefficients*).

Contudo um modelo desenvolvido sobre o apelo da modelagem estrutural fornece uma base de sustentação para a análise das relações entre as variáveis observadas constituindo aquelas chamadas latentes, e o modelo é representado por um sistema de equações. Os modelos de equações estruturais são compostos pelo modelo estrutural (representando as relações entre as variáveis latentes) e pelo modelo de mensuração (onde expressam as relações entre as variáveis latentes e as observadas) (NACHTIGALL *et al.*, 2003).

Algumas críticas são feitas a modelagem de equações estruturais (MEE), como por exemplo, quando se referem aos pressupostos estatísticos com relação a distribuição normal *multi e univariada*, como as exigências de tamanho da amostra selecionada para estimação de parâmetros do modelo. Segundo Hox e Bechger (1998) raramente são encontradas pesquisas de cunho econométrico na área de ciências sociais aplicadas em que dados atendem os pressupostos de normalidade. Deste modo, a modelagem por Mínimos Quadrados Parciais (PLS), que não se limita na aplicação em amostras pequenas ou pela distribuição “não-normal” dos dados, apresenta grande apelo e aplicabilidade nesta dissertação.

Concluindo o capítulo da metodologia, ressalta-se que serão apresentados, no próximo capítulo, os dados já tratados e os resultados obtidos frente aos testes e análises dos construtos do modelo testado.

5 RELATÓRIO DE ANÁLISES E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os dados da pesquisa foram analisados utilizando procedimentos estatísticos como a análise descritiva multivariada e a modelagem de equações estruturais. Para tal, os 109 questionários recebidos foram tabulados no software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), a partir da codificação das variáveis e opções de resposta para se aplicar os métodos estatísticos.

A seguir, serão apresentadas as análises realizadas com o intuito de responder os objetivos da pesquisa. Inicialmente, será feita uma descrição do perfil da amostra pesquisada. Então, serão apresentadas as estatísticas descritivas em termos de média e desvio-padrão para variáveis do modelo. Sequenciando serão apresentadas análises que têm o objetivo de refinar os dados, validar as escalas e verificar os pressupostos das técnicas multivariadas (HAIR *et al.*, 2005). Por fim, o resultado do modelo teórico proposto testado através de modelagem de equações estruturais.

5.1 Análise descritiva

5.1.1. Descrição da amostra

Visando conhecer o perfil da amostra pesquisada, esta seção apresenta a caracterização dos respondentes e respectivas empresas com base nas distribuições de frequência das questões.

O GRAF. 1 ilustra a distribuição dos respondentes por sexo:

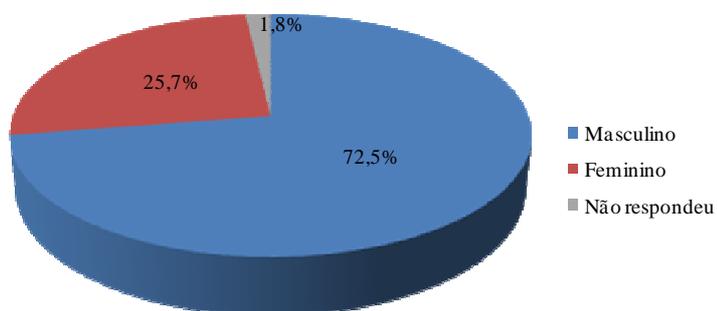


Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por sexo

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que, do total de respondentes, a maior parte é do sexo masculino (72,5%) enquanto apenas 25,7% são do sexo feminino.

O GRAF. 2 mostra a distribuição dos respondentes por cargo:

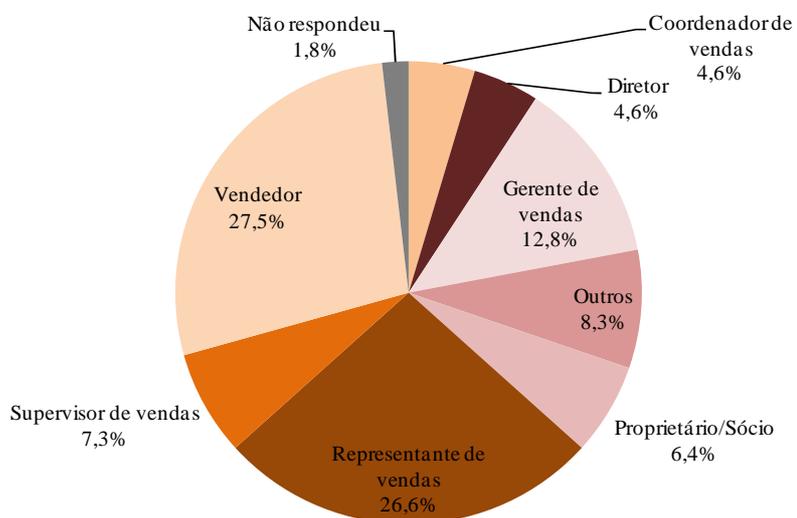


Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes por cargo

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, do total de respondentes, grande parte é vendedor (27,5%) ou representante de vendas (26,6%). Diretores e coordenadores de vendas correspondem a apenas 4,6% da amostra, cada.

O GRAF. 3 mostra a distribuição dos respondentes pela data de início do trabalho na empresa:

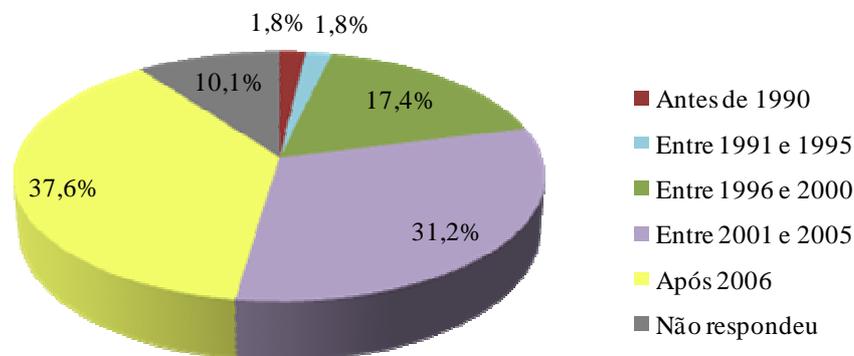


Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes pela data de início do trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que grande parte (37,6%) dos respondentes começou a trabalhar na empresa recentemente, após 2006. Outra grande parte (31,2%) iniciou entre 2001 e 2005. Apenas 1,8% da amostra trabalham na empresa desde antes de 1990.

Já o GRAF. 4 mostra a distribuição da amostra pela localização da empresa:

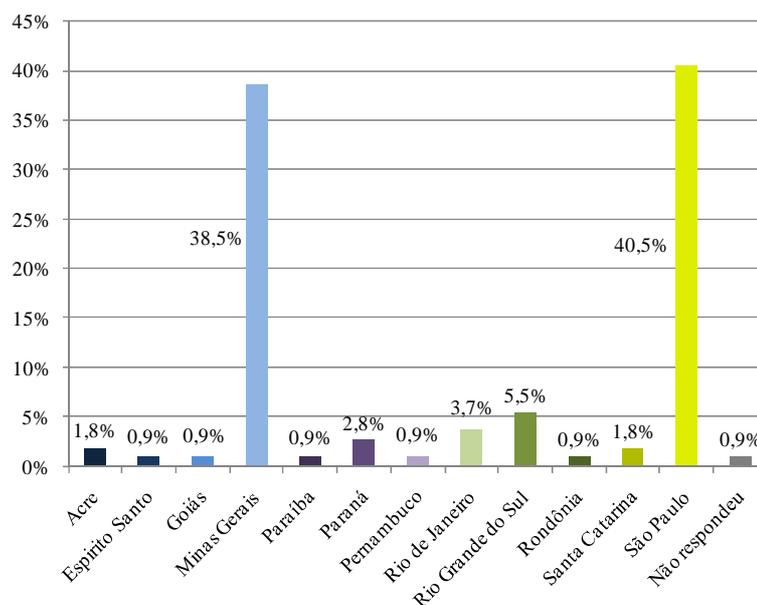


Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes pela localização da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que grande parte dos respondentes trabalha em empresas localizadas em Minas Gerais (38,5%) ou São Paulo (40,5%). Apenas 20,1% das empresas estão localizadas em outros estados. Já o GRAF.5 mostra a distribuição dos respondentes por número de funcionários na empresa em que trabalham:

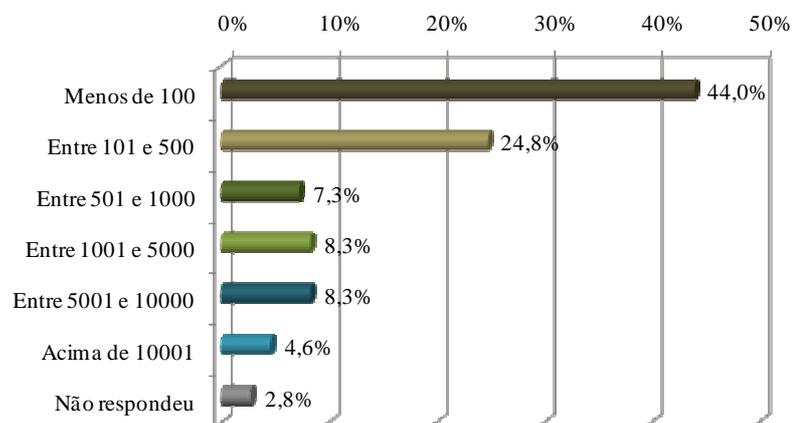


Gráfico 5 – Distribuição dos respondentes por número de funcionários na empresa em que trabalham

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria das empresas (44,0%) é de pequeno porte, com menos de 100 funcionários e que (24,8%) possui entre 101 e 500 funcionários. Apenas 4,6% da amostra possuem mais de 10.001 funcionários. O GRAF.6 mostra a distribuição da amostra pela data de início das atividades da empresa:

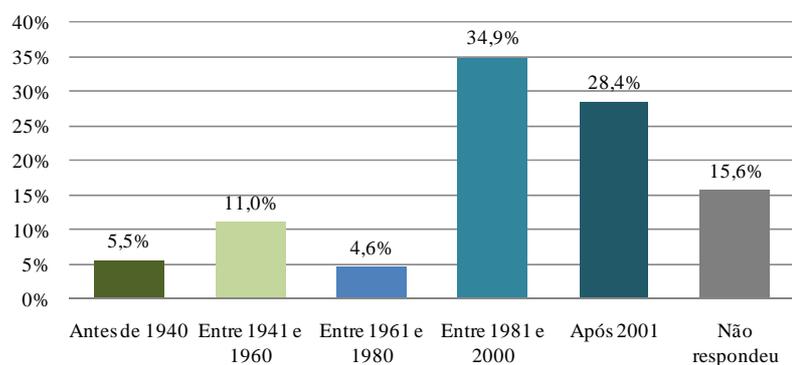


Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes pela data de início das atividades da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que mais de 60,0% das empresas iniciou as atividades após 1981, sendo que 28,4% foram fundadas após 2001. Apenas 5,5% das empresas são datadas de antes de 1940. O GRAF. 7 mostra a distribuição da amostra pelo tempo de contato da empresa com o Verdemar:

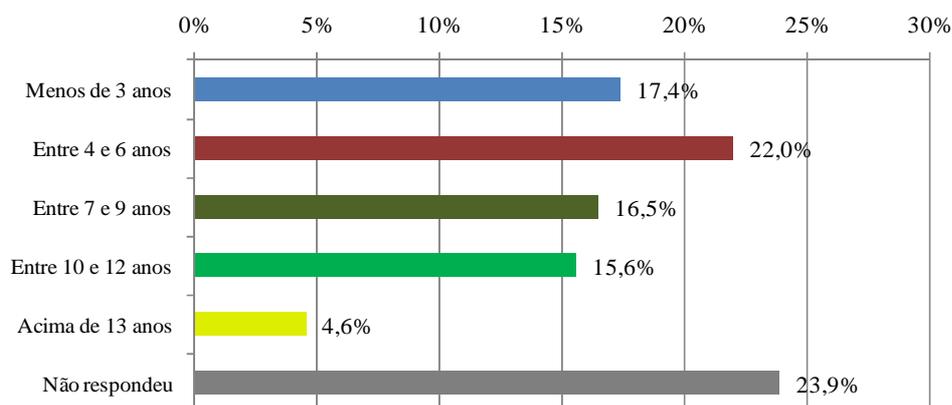


Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes pelo tempo de contato da empresa com o Verdemar

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as respostas variaram bastante nessa questão. Do total de respondentes, 17,4% iniciou contato com o Verdemar há menos de 3 anos, enquanto apenas 4,6% fez o primeiro contato há mais de 13 anos. Ressalta-se ainda que o tempo médio de contato das empresas com o Verdemar é de 6,8 anos.

O GRAF. 8 mostra a distribuição dos respondentes pela quantidade de negociações com o Verdemar nos últimos 12 meses:

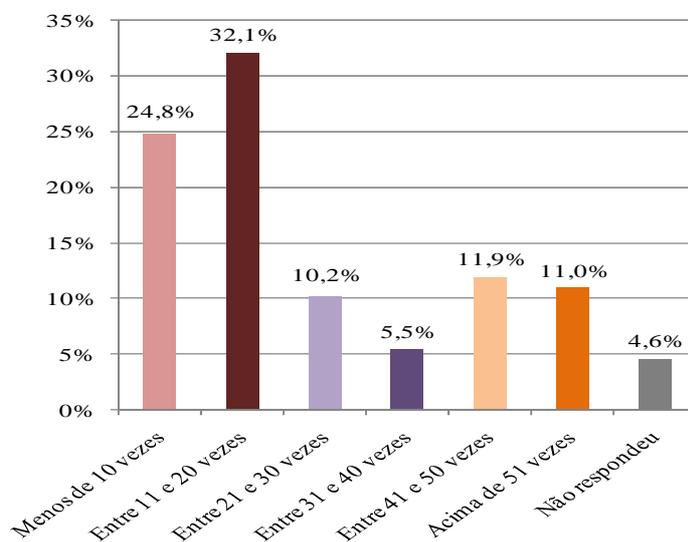


Gráfico 8 – Distribuição dos respondentes pela quantidade de negociações com o Verdemar nos últimos 12 meses

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que grande parte dos respondentes negociou com o Verdemar menos de 10 vezes (24,8%) ou entre 11 e 20 vezes (32,1%) nos últimos 12 meses. Apenas 11% das empresas afirmaram ter negociado mais de 51 vezes no último ano. Além disso, a quantidade média de negociações entre os respondentes foi de 26,4 vezes.

5.1.2 Descrição das variáveis

Visando conhecer os dados e fazer uma avaliação prévia do padrão de respostas das variáveis do estudo, procedeu-se à análise descritiva dos indicadores do questionário.

A análise descritiva foi realizada em termos de média e desvio padrão, duas medidas amplamente utilizadas e que permitem avaliar a tendência central dos

dados e a variabilidade das respostas (ANDERSON, SWEENEY e WILLIAMS, 2008).

A TAB. 1 apresenta a descrição das variáveis:

Tabela 1 - Análise descritiva das variáveis do estudo

Construto/Dimensão	Questão	Média	Desv.Pad
Funções de valor do relacionamento			
Lucro	Margem na venda de produtos	3,28	0,78
	Lucro total obtido na comercialização	3,16	0,66
Volume	Quantidade de pedidos realizados	2,94	0,78
	Quantidade de acordos e contratos de longo prazo	2,40	0,86
	Volume total de vendas para o Verdemar	2,94	0,92
Segurança	Solicitações de pedidos em caráter de urgência	2,18	1,00
	Solicitações de pedidos com volume superior ao usual	2,07	0,84
	Expectativa de continuidade nas relações comerciais no longo prazo	4,05	0,92
Inovação	Frequência de atividades conjuntas de melhoria nos processos (logística, financiamento, controle de qualidade, etc...)	2,96	1,07
	Frequência de projetos conjuntos de desenvolvimento ou melhoria de produtos	2,79	1,10
	Frequência na adoção de tecnologias de relacionamento compartilhadas (sistemas de informação, sistema de pedidos, monitoramento, etc...)	2,65	1,13
	Grau de abertura para testes de seus produtos no ponto de venda	2,60	1,12
Mercadológica	Grau de abertura de informações sobre os clientes finais	2,70	1,03
	Quantidade de informações repassadas sobre os consumidores potenciais	2,55	1,00
	Incentivo às vendas do(s) seu(s) produto(s) para os clientes finais (posicionamento na gôndola, promoção no PDV, etc...)	2,92	1,19
Informações	Qualidade das informações sobre o mercado repassadas	2,80	0,98
	Qualidade das informações sobre os competidores repassadas	2,61	0,96
	Qualidade das informações repassadas sobre outras organizações (outros fornecedores, anunciantes, investidores, etc...)	2,42	0,97
Acesso	Quantidade Intermediação sobre questões governamentais e agências reguladoras (DNER, Receita Federal, etc...)	2,28	1,10
	Quantidade de indicações de contatos e outros clientes potenciais (varejistas, distribuidores, etc...)	2,21	1,08
	Promoção da marca de sua empresa no supermercado	2,87	1,25
	Visibilidade e promoção de seus produtos no mercado	3,21	1,19
Qualidade dos Processos	Clareza de informações disponibilizadas pelo Verdemar (sobre o pedido, entrega, local, responsáveis, horários e datas)	4,40	0,65
	Método de negociação do Verdemar	4,07	0,90
	Apoio do Verdemar durante na execução das atividades contratadas	3,96	0,80
	Simpatia e cortesia dos funcionários do Verdemar	4,53	0,71
	Prazos e condições de pagamento do Verdemar	4,28	0,64

(Continua...)

(Continuação)

Construto/Dimensão	Questão	Média	Desv.Pad
Custos de Término do Relacionamento	Nossa empresa tem feito investimentos significativos no relacionamento com o Verdemar	3,66	0,93
	Nossa empresa teria dificuldades para encontrar clientes alternativos para os produtos que vendemos ao Verdemar	2,19	0,91
	Os mecanismos comerciais (acordos, contratos, normas, etc...) estabelecidos com o Verdemar tornam difícil encerrar o relacionamento com a empresa	2,44	1,11
Comportamento Unilateral	O Verdemar modifica procedimentos e regras sem comunicar com nossa empresa	1,79	0,86
	O Verdemar estabelece condições (prazos, custos e regras) que é incapaz de cumprir	1,72	0,78
	O Verdemar fornece informações e serviços imprecisos a nossa empresa	1,89	0,95
Satisfação	Nossa empresa está satisfeita com o relacionamento com o Verdemar.	3,99	0,91
	O relacionamento com o Verdemar supera as expectativas da nossa empresa	3,31	1,02
	O relacionamento com o Verdemar é o que nossa empresa considera como ideal	3,24	1,12
Comprometimento	Nossa empresa tem um relacionamento amigável com o Verdemar	4,23	0,68
	O Verdemar é um dos principais clientes de nossa empresa	3,52	1,20
	O Verdemar é uma empresa respeitada em seu setor de atividade	4,60	0,51
Confiança	Nossa empresa confia nos serviços realizados pelo Verdemar	4,43	0,60
	Estamos certos de que o Verdemar mantém sob sigilo as informações que nós repassamos às empresas	4,29	0,68
	Confiamos na veracidade das informações que recebemos do Verdemar	4,25	0,64
Propensão a Manter o Relacionamento	Nossa empresa pretende fazer mais negócios com o Verdemar no futuro	4,67	0,49
	Continuaremos trabalhando com o Verdemar mesmo que outros clientes paguem um pouco a mais pelos mesmos produtos	4,21	0,78
	Nosso relacionamento com o Verdemar deverá se fortalecer no futuro	4,57	0,57
Comunicação Positiva	Nossa empresa fala coisas positivas do Verdemar para outras pessoas	4,60	0,56
	Nossa empresa recomenda o Verdemar para outros fornecedores	4,47	0,69
	Quando temos problemas com o Verdemar, ainda tentamos falar coisas boas da empresa	4,30	0,74

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as médias dos indicadores de lucro (3,78 e 3,16), volume (3,28; 3,16; 2,94) e segurança, que fazem parte das funções diretas de valor do relacionamento, demonstram valores relativamente mais elevados demonstrando uma avaliação positiva quanto a margem trabalhada nos produtos e lucratividade na comercialização de produtos. Demonstra também que o volume comprado pelo Verdemar é satisfatório e as expectativas de continuidade nas negociações são positivas.

Quanto as funções indiretas de valor do relacionamento inovação (2,96; 2,79; 2,65; 2,60), mercadológica (2,70; 2,55; 2,92), informações (2,80; 2,61; 2,42) e acesso (2,28; 2,21; 2,87; 3,21), os valores obtidos de forma geral foram menores que a tendência central (3) da escala, mostrando uma menor intensidade destas funções de geração de valor no relacionamento com o Verdemar.

Quanto ao construto qualidade dos processos (4,40, 4,07, 3,96, 4,53, 4,28) os resultados foram significativamente altos, o que demonstra que a relação do Verdemar com seus fornecedores é pautada na clareza nas informações, em método justo de negociação, no apoio, na simpatia e na cortesia dos funcionários na condução das atividades comerciais.

No construto custo de término do relacionamento (3,66; 2,19; 2,44), os resultados deste construto demonstram que o fornecedor do Verdemar tem feitos investimentos na relação com a empresa, mas que não teria dificuldade para encontrar clientes alternativos para seus produtos no mercado. Tal resultado pode ocorrer porque os fornecedores de produtos supermercadistas possuem muitos clientes e, portanto, outros clientes potenciais no caso de uma eventual quebra de vínculos com o Verdemar.

Comportamento unilateral (1,79; 1,72; 1,89) teve resultados baixos demonstrando que há uma sinergia do fornecedor e do supermercado quanto regras, condições e informações adotados.

Os construtos comprometimento (4,23; 3,52; 4,60), confiança (4,43; 4,29; 4,25), propensão a manter o relacionamento (4,67; 4,21; 4,57) e comunicação positiva (4,60; 4,47; 4,30) obtiveram resultados altos, demonstrando que o Verdemar é uma empresa respeitada em seu segmento, que transmite confiança aos seus parceiros. Ainda reitera que os fornecedores estão predispostos a fortalecer sua relação com a empresa e que há recomendações positivas a outros parceiros comerciais.

5.2 Refinamento dos dados e análises multivariadas

Antes de se aplicar as técnicas de modelagem de equações estruturais, é importante refinar os dados e verificar os pressupostos das análises multivariadas (KLINE, 2005).

Geralmente, a primeira etapa é a averiguação da quantidade e padrão de dados ausentes. Como neste estudo não foram constatados dados ausentes, partiu-se para a verificação do pressuposto de normalidade, que permite verificar se os dados se concentram em torno da média, moda e mediana (MINGOTI, 2007). Para tal, foi feita uma análise prévia dos histogramas e diagramas *Q-Q Plot* das variáveis, através dos quais se notou desvios na normalidade. A avaliação univariada das 51 variáveis do estudo mostrou que 25 possuem medidas de assimetria e 8 de curtose fora dos padrões de normalidade, com 1% de significância. Essa constatação foi confirmada pelo teste Kolmogorov-Smirnov ($p < 0,001$) em que todas as variáveis rejeitaram a hipótese nula de normalidade dos dados (HAIR *et al.*, 2005), podendo-se afirmar também a ausência de normalidade multivariada (MINGOTI, 2007). Ressalta-se que a violação desse pressuposto das análises multivariadas será considerada para a escolha do método de estimação dos parâmetros.

Em seguida, avaliou-se a presença de *outliers*, ou seja, respostas que divergem do padrão das demais e que podem ser prejudiciais para as análises. Foram identificados 53 casos em que o valor *Z* é superior a 2,58 desvios padrão (HAIR *et al.*, 2005), sendo considerados casos extremos. Isso corresponde a 1% do total de respostas. Contudo, não foram detectados *outliers* multivariados, a partir das distâncias de Mahalanobis (*D*²), testadas com base na distribuição qui-quadrado a 0,1% de significância (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Sendo assim, não foram necessárias medidas corretivas, dando prosseguimento às análises.

Outra suposição das análises baseadas em regressão é a de que existe uma associação linear entre as variáveis. Para verificar a linearidade, realizou-se o exame dos diagramas de dispersão das variáveis e da matriz de correlação (KLINE, 2005). Destaca-se que 669 pares de variável (menos de 0,01%) não apresentam

correlação significativa ao nível de 5%, contudo o exame dos gráficos revelou padrão relativamente linear.

Em seguida, foi feita a análise da multicolinearidade, que diz respeito ao grau de redundância entre as variáveis. Pela análise da matriz de correlação, não foram encontrados valores que excedem ao limite recomendado de 0,9. Ademais, as medidas de inflação da variância e tolerância ficaram dentro dos limites sugeridos (HAIR *et al.*, 2005).

O próximo passo foi a verificação da unidimensionalidade dos construtos do estudo (ANDERSON e GERBING, 1982), com base na análise fatorial exploratória (AFE), que descreve a variabilidade original das variáveis atribuídas a um fator comum (MINGOTI, 2007) e permite a redução dos dados nos casos em que um indicador não compartilha do mesmo conceito dos demais.

Foram realizadas AFEs para cada um dos construtos do estudo e cada uma das dimensões do construto Funções do Valor do Relacionamento. As dimensões Lucro, Volume, Mercadológica, Informações, e os construtos Qualidade dos processos, Comportamento Unilateral, Satisfação, Comprometimento, Confiança, Propensão a Manter o Relacionamento e Comunicação Positiva mostraram-se unidimensionais, com variâncias explicadas, em geral, superiores a 60,0%. Já as dimensões Segurança, Inovação, Acesso e o construto Custo do Término do Relacionamento apresentaram duas dimensões cada. Contudo, visando preservar a confiabilidade dos construtos originais, optou-se por não excluir variáveis neste momento. As comunalidades, ou seja, as variâncias compartilhadas com as demais variáveis foram em geral superiores a 0,40. O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica a adequação das análises fatoriais, apresentaram valores moderados, em geral próximos do limite de 0,70 (HAIR *et al.*, 2005).

Em seguida, avaliou-se a confiabilidade dos construtos e dimensões através da medida *Alpha de Cronbach*, que avalia o grau de consistência interna de construtos unidimensionais (ANDERSON e GERBING, 1982).

A TAB. 2 mostra os valores encontrados:

Tabela 2 - Análise de confiabilidade

Construto	Dimensão	Alpha de Cronbach
Funções de valor do relacionamento	Lucro	0,81
	Volume	0,81
	Segurança	0,47
	Inovação	0,86
	Mercadológica	0,68
	Informações	0,82
	Acesso	0,81
Qualidade dos Processos		0,80
Custos de Término do Relacionamento		0,42
Comportamento Unilateral		0,86
Satisfação		0,90
Comprometimento		0,63
Confiança		0,78
Propensão a Manter o Relacionamento		0,76
Comunicação Positiva		0,75

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a maior parte dos construtos obteve *Alpha de Cronbach* superiores a 0,60, o que pode ser considerado bom de acordo com Kline (2005). Apesar de alguns construtos/dimensões terem apresentado valores de consistência interna baixos, a exclusão de indicadores nesse momento não aumentaria os valores de *Alpha de Cronbach* ou deixaria os construtos com apenas um indicador. Sendo assim, as escalas originais foram mantidas para as análises posteriores.

5.3 Modelagem de equações estruturais

Após refinamento e avaliação da qualidade dos dados, procedeu-se, então, ao teste do modelo proposto no estudo. Para tal, empregou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que abrange técnicas estatísticas baseadas em regressões múltiplas entre uma ou mais variáveis independentes com uma ou mais variáveis dependentes (ULLMAN, 2001).

Como o pressuposto de normalidade foi violado e a amostra deste estudo pode ser considerada pequena, os procedimentos foram conduzidos no *software* estatístico PLS, baseado no método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*).

Além disso, ressalta-se que, uma vez que o *software* PLS não comporta modelos com construtos de segunda ordem, as dimensões de Funções de Valor do Relacionamento foram agregadas em indicadores que refletem a média das respostas em cada dimensão (Churchill, 1979). Com isso, obtiveram-se sete indicadores que foram divididos em dois construtos. As Funções Diretas de Valor do Relacionamento são compostas pelos indicadores: Lucro, Volume e Segurança. Já as Funções Indiretas de Valor do Relacionamento são compostas pelos indicadores: Inovação, Mercadológica, Informações e Acesso.

Inicialmente, verificou-se a validade convergente das escalas através do teste de significância dos indicadores do modelo em relação aos construtos ou dimensões do estudo (BAGOZZI, YI e PHILIPS, 1991).

O procedimento empregado foi a Análise Fatorial Confirmatória e os resultados são mostrados na tabela a seguir:

Tabela 3 - Análise Fatorial Confirmatória

Construto	Dimensão	Modelo de mensuração	AMOSTRA	POP	DESV	ERRO	VALOR T	SIG
Funções diretas de valor do relacionamento	Lucro	FVR_L1	-0,256	-0,252	0,249	0,249	1,030	0,153
	Volume	FVR_V1	0,920	0,923	0,020	0,020	45,119	0,000
	Segurança	FVR_S1	0,794	0,780	0,079	0,079	10,041	0,000
Funções diretas de valor do relacionamento	Inovação	FVR_INV1	0,850	0,848	0,032	0,032	26,327	0,000
	Mercadológica	FVR_M1	0,856	0,852	0,038	0,038	22,300	0,000
	Informações	FVR_INF1	0,773	0,765	0,072	0,072	10,806	0,000
	Acesso	FVR_A3	0,788	0,786	0,058	0,058	13,568	0,000
Qualidade dos Processos		QP1	0,670	0,675	0,082	0,082	8,195	0,000
		QP2	0,829	0,833	0,034	0,034	24,734	0,000
		QP3	0,779	0,779	0,046	0,046	17,086	0,000
		QP4	0,752	0,751	0,050	0,050	14,935	0,000
		QP5	0,689	0,678	0,080	0,080	8,574	0,000
Custos de Término do Relacionamento		CTR1	0,920	0,868	0,179	0,179	5,131	0,000
		CTR2	0,004	0,119	0,406	0,406	0,009	0,496
		CTR3	0,576	0,493	0,339	0,339	1,700	0,046
Comportamento Unilateral		CUL1	0,908	0,909	0,034	0,034	27,141	0,000
		CUL2	0,921	0,921	0,020	0,020	45,537	0,000
		CUL3	0,823	0,823	0,085	0,085	9,738	0,000
Satisfação		SAT1	0,906	0,907	0,013	0,013	70,990	0,000
		SAT2	0,932	0,933	0,015	0,015	62,094	0,000
		SAT3	0,913	0,912	0,031	0,031	29,650	0,000
Comprometimento		CPM1	0,813	0,808	0,043	0,043	19,136	0,000
		CPM2	0,770	0,762	0,061	0,061	12,527	0,000
		CPM3	0,796	0,798	0,037	0,037	21,370	0,000
Confiança		CONF1	0,830	0,838	0,028	0,028	29,209	0,000
		CONF2	0,814	0,816	0,056	0,056	14,565	0,000
		CONF3	0,847	0,846	0,043	0,043	19,899	0,000
Propensão a Manter o Relacionamento		PMR1	0,874	0,874	0,026	0,026	33,664	0,000
		PMR2	0,757	0,755	0,047	0,047	16,160	0,000
		PMR3	0,877	0,883	0,036	0,036	24,419	0,000
Comunicação Positiva		CP1	0,883	0,885	0,037	0,037	23,923	0,000
		CP2	0,847	0,857	0,041	0,041	20,529	0,000
		CP3	0,736	0,736	0,097	0,097	7,576	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme indicam os valores para a amostra e significância, é possível afirmar que a maior parte dos indicadores propostos possui validade convergente ao nível de 1% e carga fatorial acima de 0,60, dentro dos limites recomendados (HULLAND, 1999).

Apenas duas variáveis não apresentaram cargas suficientes em relação aos construtos que se propõem a medir. A variável CTR2, ou seja, “Nossa empresa teria dificuldades para encontrar clientes alternativos para os produtos que vendemos ao Verdemar” do construto Custos de Término do Relacionamento, não apresentou validade convergente e foi retirada das análises. A variável “Lucro” do construto Funções Diretas do Valor do Relacionamento também não se demonstrou significativa e também foi excluída.

Tendo em vista a relevância do conceito de “Lucro” para o estudo em questão, testou-se um modelo alternativo com a dimensão como um construto de primeira ordem. Os resultados indicaram validade convergente dos indicadores “Margem na venda de produtos” (carga = 0,935, $p < 0,000$) e “Lucro total obtido na comercialização” (carga = 0,901, $p < 0,000$). Porém, “Lucro” separadamente das demais Funções Diretas do Valor do Relacionamento não apresentou impacto significativo nos construtos mediadores do estudo, Comprometimento (carga = 0,012, $p < 0,441$) e Confiança (carga = -0,005, $p < 0,473$) (ver modelo de pesquisa). Constatou-se impacto significativo de Lucro apenas na Satisfação (carga = -0,126, $p < 0,027$). É interessante notar que a relação entre Lucro e satisfação é negativa, indicando que há uma tendência de que quanto mais os fornecedores valorizam o lucro, menos satisfeitos eles ficam, ou seja, poderia haver uma preocupação demasiada com o lucro em detrimento do relacionamento.

Prosseguiu-se, portanto, às análises sem as variáveis que não apresentaram validade convergente. O próximo passo foi a avaliação da confiabilidade composta (CC) e da variância média extraída (AVE). A confiabilidade composta possibilita a avaliação do modelo de mensuração enquanto a variância média extraída reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente (HAIR *et al.*, 2005).

Além disso, foi calculada a correlação ao quadrado dos construtos para empregar a análise da validade discriminante, conforme o método sugerido por Fornell e Larcker (1981).

Os valores encontrados, assim como as correlações ao quadrado entre os construtos são apresentados na TAB. 4.

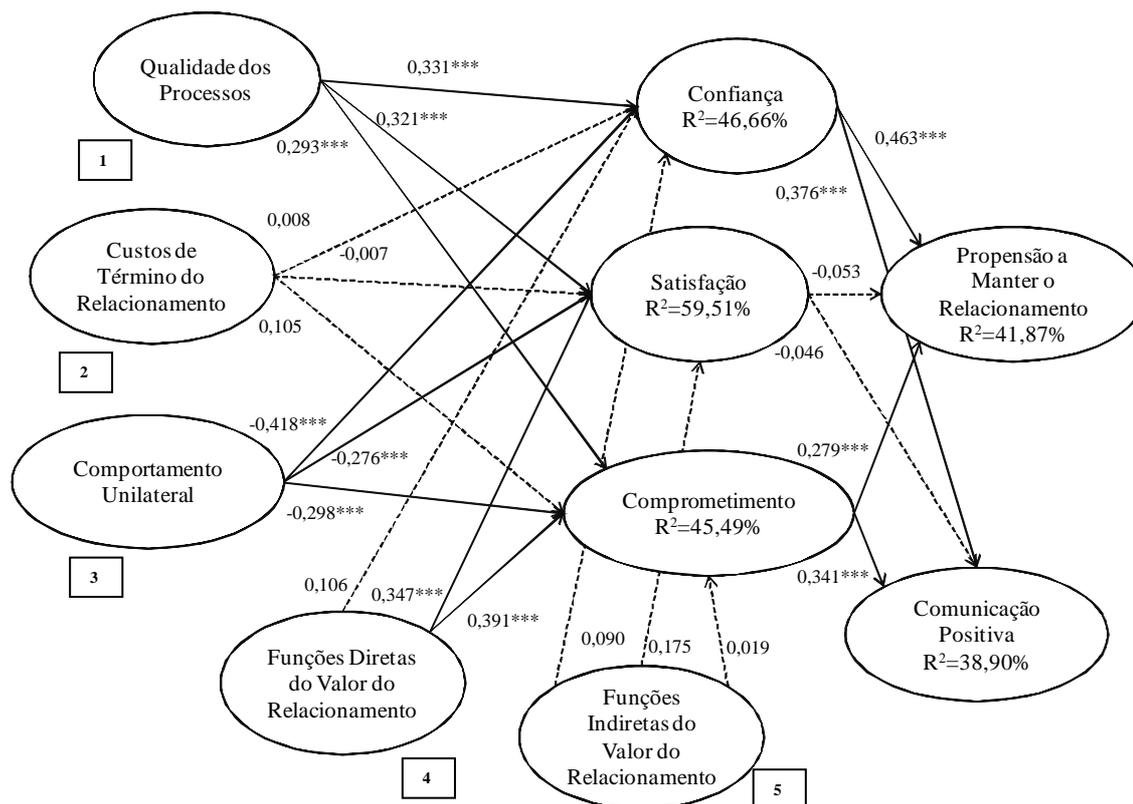
Em geral, as medidas de adequação ficaram acima dos patamares aceitos de 0,70 para CC e 0,40 para AVE (diagonal em negrito). Comparando o quadrado do coeficiente de correlação com as medidas de variância média extraída dos construtos, nota-se que todos os construtos obtiveram validade discriminante, podendo-se afirmar que suas medidas refletem questões distintas (HEELER e RAY, 1972).

Tabela 4 - Variância Média Extraída, Confiabilidade Composta e Validade Discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Funções Diretas do Valor do Relacionamento	0,738									
Funções Indiretas do Valor do Relacionamento	0,412	0,668								
Qualidade dos Processos	0,095	0,240	0,557							
Custos de Término do Relacionamento	0,124	0,256	0,054	0,589						
Comportamento Unilateral	0,000	0,001	0,114	0,013	0,783					
Satisfação	0,316	0,314	0,366	0,061	0,159	0,841				
Comprometimento	0,216	0,185	0,276	0,068	0,154	0,364	0,629			
Confiança	0,077	0,114	0,303	0,015	0,286	0,308	0,426	0,690		
Propensão a Manter o Relacionamento	0,046	0,054	0,097	0,025	0,141	0,139	0,302	0,379	0,702	
Comunicação Positiva	0,078	0,060	0,054	0,085	0,097	0,136	0,312	0,328	0,516	0,680
CC	0,849	0,889	0,862	0,732	0,915	0,941	0,836	0,870	0,876	0,864

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, avaliou-se a validade nomológica que consiste no teste das relações entre os construtos (ANDERSON e GERBING, 1988). Os resultados são mostrados na FIG. 2:



Legenda:

As linhas tracejadas indicam que não houve impacto significativo de um construto a outro. As linhas retas indicam que houve impacto significativo nas relações dos construtos.

Figura 2 - Modelo de Marketing de Relacionamento com Fornecedores do Verdemar

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

OBS: ***Indica carga significativa ao nível de 0,1%.

Nota-se que o construto Qualidade dos Processos (1) impacta positivamente a Confiança, a Satisfação e o Comprometimento dos fornecedores do Verdemar. Por outro lado, os Custos do Término do Relacionamento (2) não possuem impacto significativo nesses três construtos. Já o Comportamento Unilateral (3) apresentou relação negativa e significativa com os construtos mediadores. Isso mostra que, quanto mais unilateral a relação, menos confiantes, menos satisfeitos e menos comprometidos se tornam os fornecedores. Já as Funções Diretas do Valor do Relacionamento (4), compostas pelas dimensões Segurança e Volume, levam a um aumento na satisfação e comprometimento. Ainda, as Funções Indiretas do Valor do Relacionamento (5), compostas pelas dimensões Inovação, Mercadológica, Informações e Acesso, não possuem impacto significativo nos construtos mediadores.

Os antecedentes do modelo explicam 46,66% da variação de Confiança, 59,51% de Satisfação e 45,49% de Comprometimento. O maior R^2 verificado foi no construto Satisfação, indicando que, juntos, os construtos antecedentes são responsáveis por grande parte da satisfação dos fornecedores do Verdemar.

Já em relação aos construtos mediadores, nota-se que Confiança impacta positivamente tanto em Propensão a Manter o Relacionamento quanto em Comunicação Positiva. O mesmo vale para Comprometimento, indicando que, quanto mais comprometidos e confiantes os fornecedores, mais eles tendem a manter o relacionamento e repassar informações positivas a terceiros.

Entretanto, Satisfação não demonstrou impacto significativo nos construtos consequentes, mostrando que, neste caso, um fornecedor satisfeito não engaja em comportamentos positivos em relação ao Verdemar. Os construtos mediadores foram responsáveis por 41,87% da variação de Propensão a Manter o Relacionamento e 38,90% da variação de Comunicação Positiva, podendo ser considerados valores elevados de R^2 .

6 Considerações Finais

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões do estudo, as limitações encontradas no seu desenvolvimento, assim como as sugestões para estudos futuros.

6.1 Teste das hipóteses do modelo proposto

A TAB. 5 apresenta de maneira sintética os resultados das hipóteses propostas no modelo estrutural. Analisando os coeficientes padronizados obtidos, verifica-se que, das vinte e uma hipóteses propostas, apenas doze foram confirmadas, demonstrando que algumas hipóteses não apresentaram coeficientes significativos de relação, negando diretrizes já estabelecidas na literatura. As hipóteses serão discutidas a seguir, a fim de melhorar o entendimento dos resultados.

Tabela 5 – Coeficientes padronizados estimados para as relações teóricas propostas no modelo.

Relação Estrutural	Coeficiente padronizado	t-value*	Sig	Hipótese	Status de verificação da hipótese
Qualidade Proc. → Satisfação	0,321	3,900	0,000	H1 (+)	Suportada
Qualidade Proc. → Comprometimento	0,293	3,068	0,003	H2 (+)	Suportada
Qualidade Proc. → Confiança	0,331	3,086	0,003	H3 (+)	Suportada
Custos term. Relac. → Satisfação	-0,007	0,073	0,471	H4 (-)	Não-suportada
Custos term. Relac. → Comprometimento	0,105	1,032	0,157	H5 (+)	Não-suportada
Custos term. Relac. → Confiança	0,008	0,091	0,464	H6 (+)	Não-suportada
Comport. Unilateral → Confiança	-0,418	3,999	0,000	H7 (-)	Suportada
Comport. Unilateral → Satisfação	-0,276	3,398	0,001	H8 (-)	Suportada
Comport. Unilateral → Comprometimento	-0,298	2,760	0,006	H9 (-)	Suportada
Confiança → Prop. manter relac.	0,463	4,894	0,000	H10 (+)	Suportada
Comprometimento → Prop. manter relac.	0,279	2,349	0,014	H11 (+)	Suportada
Satisfação → Prop. manter relac.	-0,053	0,520	0,304	H12 (+)	Não-suportada
Confiança → Comunicação Positiva	0,376	4,005	0,000	H13 (+)	Suportada
Satisfação → Comunicação Positiva	-0,046	0,450	0,329	H14 (+)	Não-suportada
Comprometimento → Comun. Positiva	0,341	3,057	0,003	H15 (+)	Suportada
Funções diretas → Satisfação	0,347	4,306	0,000	H16 (+)	Suportada
Funções diretas → Comprometimento	0,319	2,929	0,004	H17 (+)	Suportada
Funções diretas → Confiança	0,106	1,197	0,122	H18 (+)	Não-suportada
Funções indiretas → Satisfação	0,175	1,707	0,051	H19 (+)	Não-suportada
Funções indiretas → Comprometimento	0,019	0,164	0,436	H20 (+)	Não-suportada
Funções indiretas → Confiança	0,090	0,799	0,217	H21 (+)	Não-suportada

* Resultados significativos a 0,001

Fonte: Análise de dados da pesquisa

Assim, segue o detalhamento dos testes das hipóteses propostas no modelo com explicações sobre as relações testadas através do coeficiente Beta, verificando-se, assim, os efeitos entre os construtos.

As três primeiras hipóteses relacionaram positivamente o construto qualidade dos processos com o construto satisfação ($\beta = 0,321$; $p < 0.001$), comprometimento ($\beta = 0,293$; $p < 0.001$) e confiança ($\beta = 0,331$; $p < 0.001$), conforme descrito a seguir:

- ⇒ H1: A qualidade do processo está positivamente associada à satisfação.
- ⇒ H2: A qualidade do processo está positivamente associada ao comprometimento.
- ⇒ H3: A qualidade do processo está positivamente associada à confiança.

Todas as três hipóteses foram suportadas, demonstrando significância às diretrizes de outros estudos no contexto *business to business*. A qualidade é um antecedente da satisfação (Iacobucci *et. al.*, 1996; Cronin e Taylor, 1992), do comprometimento e da confiança (Garbarino e Johnson, 1999).

No modelo estudado, a qualidade dos processos impactaram positivamente os construtos confiança, satisfação e comprometimento, demonstrando que os parceiros do Verdemar valorizam a qualidade dos processos da empresa e percebem essa qualidade como algo positivo na relação com o supermercado.

As hipóteses quatro, cinco e seis relacionaram os custos de término do relacionamento aos construtos mediadores satisfação ($\beta = -0,007$; $p = 0.471$), comprometimento ($\beta = 0,105$; $p = 0.157$) e confiança ($\beta = 0,008$; $p < 0.464$), conforme apresentadas a seguir:

- ⇒ H4: Os custos de mudança estão negativamente associados com a satisfação do parceiro.
- ⇒ H5: Os custos de término do relacionamento estão positivamente associados ao comprometimento do parceiro.
- ⇒ H6: Os custos de término do relacionamento estão positivamente associados à confiança entre os parceiros.

Essas hipóteses não foram suportadas no estudo desta dissertação, contradizendo os estudos presentes na literatura (BOLTON; BRONKHORST, 1995, BOLTON;

DREW, 1991) que associam os custos de término do relacionamento à satisfação. Os resultados ainda contrapõem o estudo de Kim (1999) que liga o custo de término do relacionamento ao comprometimento e os estudos de Jones, David, Mothersbaugh e Beatty (2007) que argumentam que os custos de mudança são meios para gerar confiança na relação. O que demonstra neste estudo, que para o parceiro, o custo de terminar o relacionamento não implica negativamente na sua satisfação, ou positivamente na sua relação de confiança ou comprometimento. Este resultado pode ser explicado pelo fato de o Verdemar não possuir vínculos fortes com seus fornecedores através de contratos formais. Outra hipótese possível é que, em um mercado de grande demanda como o supermercadista, os fornecedores não têm dificuldade de encontrar novos compradores para seus produtos, limitando o efeito do custo de término do relacionamento sobre os construtos supracitados. Nota-se que a análise de médias na etapa descritiva reforça esta hipótese, pois o construto custos de término apresentou baixas médias.

O construto comportamento unilateral foi relacionado negativamente aos construtos mediadores confiança ($\beta = -0,418$; $p < 0.001$), satisfação ($\beta = -0,276$; $p < 0.001$) e comprometimento ($\beta = -0,298$; $p < 0.001$), respectivamente conforme enunciados a seguir:

- ⇒ H7: Quanto maior a adoção de comportamentos unilaterais, menor será a confiança no relacionamento.
- ⇒ H8: Quanto maior a adoção do comportamento unilateral, menor será a satisfação do relacionamento.
- ⇒ H9: Quanto maior a adoção do comportamento unilateral, menor será o comprometimento entre os parceiros.

Todas as três hipóteses foram suportadas, seguindo direções da literatura em pesquisas já realizadas como Fornell (1992) quando relaciona comportamento unilateral à satisfação. Quando relacionado à confiança e comprometimento, o estudo demonstra que o comportamento unilateral influencia negativamente esses dois construtos, conforme Parvatiyar e Sheth (2000), que afirmam a importância dos parceiros manterem relações com atitudes comportamentais que beneficiam a

relação de maneira conjunta, alimentando a confiança e o comprometimento dos parceiros no longo prazo.

A seguir, as hipóteses dez, onze e doze relacionam positivamente os construtos confiança ($\beta = 0,463$; $p < 0.001$), comprometimento ($\beta = 0,279$; $p < 0.001$) e satisfação ($\beta = -0,053$; $p = 0,304$) ao construto propensão a manter o relacionamento, respectivamente.

- ⇒ H10: A confiança esta positivamente associada à manutenção do relacionamento.
- ⇒ H11: O comprometimento esta positivamente associado à manutenção do relacionamento.
- ⇒ H12: A satisfação esta positivamente associada à manutenção do relacionamento.

As hipóteses dez e onze foram suportadas em acordo com os estudos de Robson, Sharneas e Spyropoulou (2006) e Lane, Salk e Lyles (2001), que suportam que o aumento da confiança e comprometimento tem impacto positivo na propensão a manter o relacionamento. A hipótese doze não foi suportada, demonstrando que a satisfação sozinha não é um construto que influencia positivamente a lealdade (propensão a manter o relacionamento).

No modelo testado, apenas os construtos confiança e comprometimento influenciaram positivamente no construto consequente propensão a manter o relacionamento, o que corrobora os resultados propostos por Morgan e Hunt (1994) sugerindo que, em relações *business to business*, esses construtos são os mediadores chave da manutenção de relações de longo prazo.

As hipóteses treze, quatorze e quinze relacionam positivamente os construtos mediadores confiança, satisfação e comprometimento ao construto comunicação positiva.

- ⇒ H13: Quanto maior a confiança entre a organização e seus fornecedores no longo prazo, melhor será a comunicação entre eles.

- ⇒ H14: Quanto maior a satisfação nas relações com o parceiro, melhor será a comunicação positiva.
- ⇒ H15: Quanto maior o comprometimento entre os parceiros, melhor será a comunicação positiva.

Foram suportadas as hipóteses treze e quinze que sugerem que a confiança melhora o nível de comunicação positiva dos fornecedores ($\beta = 0,376$; $p < 0.001$) confirmando os estudos de Batt (2001) que relaciona positivamente a confiança à comunicação. Além disso, também a hipótese segundo a qual o comprometimento aumenta a comunicação positiva ($\beta = 0,341$; $p < 0.01$), colocando a comunicação como um conseqüente do comprometimento. A hipótese quatorze em que a satisfação melhora a comunicação positiva ($\beta = -0,046$; $p = 0.329$) não foi confirmada conforme apresentado para teste no modelo. Esses resultados mostram a importância da confiança e do comprometimento na promoção de uma comunicação positiva entre os parceiros.

As hipóteses dezesseis, dezessete e dezoito foram testadas relacionando as funções diretas de valor do relacionamento (lucro, volume, segurança) positivamente aos construtos confiança, satisfação e comprometimento. A seguir temos:

- ⇒ H16: As funções diretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas à satisfação na relação dos parceiros;
- ⇒ H17: As funções diretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas ao comprometimento na relação;
- ⇒ H18: As funções diretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas à confiança na relação.

Somente as hipóteses dezesseis associando funções diretas positivamente à satisfação ($\beta = 0,347$; $p < 0.001$) e dezessete associando funções diretas do relacionamento positivamente ao comprometimento ($\beta = 0,319$; $p < 0.001$) foram suportadas. Assim lucro, segurança e volume influenciam diretamente o relacionamento com o parceiro no que tange à satisfação e confiança. A hipótese dezoito não apresentou significância neste modelo, demonstrando que as funções

diretas do relacionamento (lucro, volume, segurança) ($\beta = 0,106$; $p < 0,122$) não afetam a confiança na relação com os parceiros.

As hipóteses a seguir associaram positivamente as funções indiretas de valor do relacionamento (inovação, mercadologia, informação, acesso) aos construtos mediadores do relacionamento (confiança, satisfação e comprometimento):

- ⇒ H19: As funções indiretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas à satisfação na relação dos parceiros;
- ⇒ H20: As funções indiretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas ao comprometimento na relação;
- ⇒ H21: As funções indiretas de valor do relacionamento estão positivamente associadas à confiança na relação.

A hipótese dezenove associando positivamente funções indiretas à satisfação ($\beta = 0,175$; $p=0,051$), a hipótese vinte associando as funções indiretas ao comprometimento ($\beta = 0,019$; $p=0,436$) e a hipótese vinte e um associando as funções indiretas à confiança ($\beta = 0,090$; $p= 0,217$), não foram suportadas. Neste estudo de caso específico, tais variáveis não impactaram positivamente nas relações. As funções indiretas de valor do relacionamento estão diretamente relacionadas à percepção do parceiro além da negociação dos produtos e serviços. Um dos principais apelos das funções do relacionamento explicado por Möller e Törrönen (2003), esta na capacidade de avaliar e mensurar a criação de valor do parceiro no relacionamento.

6.2 Conclusões

O modelo proposto foi testado a partir de dados coletados em cento e nove questionários obtidos junto a fornecedores do supermercado Verdemar. Os resultados mostraram que o modelo testado foi capaz de prever, de forma relativamente precisa, os determinantes do relacionamento no varejo supermercadista em estudo, em virtude das interligações dos construtos propostos.

O principal objetivo do estudo foi avaliar o impacto da qualidade das relações entre o supermercado Verdemar e seus fornecedores, a partir do levantamento de hipóteses e aplicação de um modelo, utilizando mediadores, antecedentes e consequentes do marketing de relacionamento e as funções de valor do relacionamento.

Assim, utilizando-se da teoria de marketing de relacionamento, foi proposto um modelo a partir da revisão da literatura e adaptações de outros modelos que versam sobre o tema no contexto *business to business*. Neste quesito, o trabalho apresenta um avanço em relação às propostas tradicionais ao considerar a importância das funções de valor do relacionamento que foram contrastadas às variáveis de atitude típicas da literatura de marketing de relacionamento (qualidade, satisfação, confiança e comprometimento), que se mostraram parte importante para explicar os determinantes da manutenção de relacionamentos no caso estudado.

Para formar conclusões acerca dos objetivos específicos desta dissertação, é necessário apresentá-los novamente com as realizações de cada etapa concluída.

- ⇒ Identificar a relação entre os construtos antecedentes do relacionamento (qualidade dos processos, custos de término do relacionamento e comportamento unilateral) com os construtos mediadores do relacionamento (satisfação, comprometimento e confiança).

No relacionamento do Verdemar e seus fornecedores, a qualidade dos processos impactou positivamente os construtos confiança, satisfação e comprometimento. Isso remete ao fato de que a clareza de informações, o método de negociação, o apoio do Verdemar na execução do que foi combinado na negociação, a simpatia e cortesia dos funcionários e os prazos e condições de pagamento do supermercado Verdemar são fatores que são positivamente percebidos pelos fornecedores, sendo um importante ponto que a empresa deveria trabalhar para perpetuar seus relacionamentos. É possível verificar também que a forma de trabalho da equipe do supermercado Verdemar é um diferencial percebido na relação com o fornecedor.

O construto custos de término do relacionamento não teve influência à confiança, à satisfação e o comprometimento dos fornecedores do Verdemar. O que pode indicar que os fornecedores não investem na relação com o Verdemar, ou possuem um leque de outros possíveis compradores para seus produtos. Outra razão possível é a percepção de que as possíveis dificuldades em finalizar o relacionamento com o Verdemar não se associam à confiança, satisfação e seu comprometimento com o supermercado. Em outras palavras, na percepção do fornecedor, o Verdemar seria visto como um cliente em potencial similar a outro qualquer, dentro do mesmo grau de importância de outro concorrente.

Quando se trata da relação do comportamento unilateral com os construtos mediadores do relacionamento satisfação, comprometimento e confiança, percebe-se que há um forte impacto. Para os fornecedores, quanto mais o supermercado Verdemar comporta-se de forma unilateral, menos comprometidos, confiantes e satisfeitos eles ficaram com a relação. Isso demonstra que os fornecedores estão preocupados em serem parceiros do Verdemar e manterem uma relação que agregue valor a ambas as partes.

Desse modo, os fornecedores desejam participar das ações do Verdemar de modo a entender as modificações e decisões tomadas. Percebe-se também a importância do supermercado cumprir seus prazos, custos e regras nas relações e fornecer informações precisas ao fornecedor.

- ⇒ Identificar a relação entre os construtos mediadores do relacionamento (satisfação, comprometimento e confiança), com os construtos consequentes do relacionamento (propensão a manter o relacionamento e comunicação).

Quanto a esse objetivo, percebe-se que apenas a confiança e o comprometimento do fornecedor tiveram um impacto positivo na relação com o construto propensão a manter o relacionamento e comunicação positiva. Isso reforça que fornecedores mais confiantes e comprometidos são mais propensos a manter relacionamentos mais duradouros e a passarem informações mais positivas a terceiros, o que se coaduna com os achados da literatura de marketing de relacionamento no contexto *business to business* (MORGAN e HUNT, 1994; MONTEIRO e VIEIRA, 2010).

Assim, pode-se inferir que, quando os fornecedores do Verdemar estão confiantes em fazer negócios futuros, há interesse de sua parte em manter seus produtos no Verdemar mesmo que os concorrentes paguem mais por seus produtos ou ofereçam outras vantagens. Destaca-se que as médias de confiança e comprometimento dos fornecedores foram uma das mais elevadas no estudo. Também importante citar que, para o fornecedor do Verdemar, a confiança e o comprometimento da relação inspiram a falar coisas positivas sobre o Verdemar no mercado.

Como a satisfação não apresentou impacto significativo sobre a propensão à lealdade ou comunicação positiva, pode-se dizer que, mesmo que por um motivo ou outro os fornecedores possam estar insatisfeitos com a relação naquele momento, isso não seria suficiente para diminuir a lealdade e o “boca a boca” positivo.

- ⇒ Identificar a relação das funções diretas e indiretas de valor do relacionamento com os construtos mediadores do relacionamento (satisfação, comprometimento e confiança).

As conclusões acerca da relação do construto funções diretas e indiretas de valor do relacionamento com os construtos confiança, satisfação e comprometimento serão divididos em duas etapas. Na primeira parte, relacionaram-se somente as funções diretas de valor do relacionamento aos construtos confiança, satisfação e comprometimento que apresentaram impacto positivo apenas na satisfação e no comprometimento do relacionamento.

O construto confiança não sofreu impacto significativo desse construto. Assim, fica claro que, para o fornecedor, é importante ter bons volumes de vendas nas relações com o Verdemar e uma quantidade considerável de pedidos e a expectativa na continuidade da relação. Ainda faz necessário esclarecer que o construto funções diretas de valor do relacionamento era formado também pela categoria “lucro”, porém, no modelo testado, o lucro tem um impacto insignificante na relação. Ou seja, tanto a margem dos produtos vendidos ao Verdemar, quanto o lucro obtido com essa venda não impactam no relacionamento. Isso pode demonstrar que os

fornecedores do Verdemar estão mais interessados em ter seu produto no supermercado Verdemar do que em ter elevadas margens de lucro.

Quanto às funções indiretas do relacionamento (inovação, informação, mercadologia e acesso), verificou-se que não houve resultados impactantes em nenhum dos construtos mediadores do modelo (confiança, comprometimento e satisfação). Isso pode ter ocorrido devido ao fato de o supermercado Verdemar não ter como diferencial a utilização de estratégias indiretas de geração de valor.

O supermercado estudado não tem políticas explícitas de trabalho em conjunto com o fornecedor no que diz respeito a projetos de inovação e melhoria de processos seja na área logística, de controle ou financiamento. Outrossim, não existem processos claros de desenvolvimento de produtos ou melhoria de produtos que visem estreitar o relacionamento e o nível de tecnologia compartilhado com o Verdemar.

Em termos mercadológicos, não existem processos definidos de abertura do Verdemar para o fornecedor sobre o cadastro dos seus possíveis trabalhos de divulgação e venda de novas expectativas e vendas. No quesito informação, a qualidade das informações sobre o mercado, sobre os concorrentes ou de outros fornecedores passadas pelo Verdemar não se apresentam como algo formalizado.

Em termos de acesso que o Verdemar oferece ao fornecedor dentro da empresa, o modelo aponta que aspectos como promoção da sua marca dentro do supermercado, indicadores de mercado ou regulamentações de governo não impactam a relação com o Verdemar com o que diz respeito à confiança, satisfação e comprometimento. De fato, tais resultados não implicam que esses itens sejam necessariamente irrelevantes, mas sim que, no contexto atual, faltam critérios definidos que possibilite os fornecedores avaliarem a relevância dessas políticas no fomento de relacionamentos duradouros.

Concluindo, o modelo apresentado e testado nesta dissertação mostrou que a qualidade dos processos, o comportamento unilateral e as funções diretas de valor do relacionamento impactam diretamente na confiança, na satisfação e no

comprometimento na relação. E que as funções indiretas de valor do relacionamento neste modelo e para este segmento de mercado não impactaram os construtos mediadores do relacionamento (confiança, satisfação e comprometimento). Ressalta-se também que os construtos consequentes do relacionamento (propensão a manter o relacionamento e comunicação positiva) sofreram impacto apenas por parte dos construtos mediadores confiança e comprometimento.

A satisfação, um dos construtos mediadores do relacionamento, não exerceu impacto significativo sobre os construtos consequentes do relacionamento (propensão a manter o relacionamento e comunicação positiva). Assim, o modelo apresentado mostra que os relacionamentos entre os parceiros são fortificados com a qualidade dos processos, com comportamento unilateral, e nas funções diretas do relacionamento, impactando positivamente na confiança, na satisfação e no comprometimento da relação, fazendo com que os envolvidos na relação *business to business* tenham interesse em manter relacionamentos duradouros e faça bons comentários sobre as empresas na qual relacionam.

Como contribuição para a teoria, esta dissertação torna-se relevante por agregar a disciplina de marketing os conceitos de funções de valor do relacionamento, revelando sua importância perante construtos tradicionais da área (MORGAN e HUNT, 1994). Ademais, o modelo adaptado ao contexto brasileiro no segmento de varejo supermercadista amplia a aplicabilidade do conceito de marketing de relacionamento ao contexto da cadeia de suprimentos.

Como conclusões do modelo testado em um ambiente *business to business*, este trabalho contribui para a compreensão da importância de novos indicadores importantes nesta vertente do mercado e, em especial, para a nossa realidade de mercado.

O modelo teórico proposto e testado nesta dissertação indica possibilidades de novos estudos quanto à utilização de teorias e técnicas utilizadas em outros países. O estudo é relevante para o entendimento de novos modelos nos relacionamentos *business to business* que venham a ser aplicados no contexto nacional em diversos segmentos.

6.3 Limitações

Dentro das limitações encontradas ao realizar este estudo, podem-se citar:

Quanto aos fornecedores pesquisados:

- a) A participação de apenas uma pessoa de cada organização acerca do relacionamento com a empresa estudada limita a interpretação, uma vez que o relacionamento entre as empresas envolve múltiplos canais. Assim, seria possível, em futuras pesquisas, utilizarmos duas ou mais repostas de cada empresa a fim de confrontar a diversidade de avaliações dos respondentes de uma mesma empresa, tendo uma informação mais precisa e refinada.
- b) Quanto ao cargo ocupado do respondente da empresa pesquisada, pode haver confronto de valores e percepção de um cargo a outro, como por exemplo, o cargo de vendedor e o cargo de diretor. Para futuras pesquisas, existe a possibilidade de utilizar como respondentes pessoas do mesmo cargo.
- c) A amostra obtida foi do tipo não probabilística, o que limita a generalização dos resultados para o universo de fornecedores. Também como foi feito um estudo em somente uma organização, as conclusões não podem ser estendidas a outras empresas do segmento ou a outros setores.

Quanto ao modelo utilizado:

- a) O modelo testado proposto pode ser testado em novas configurações com os construtos apresentados, abrindo horizontes para novas pesquisas de marketing de relacionamento no contexto *business to business*.
- b) O modelo testado proposto foi testado mensurando relações de apenas uma rede supermercadista com seus fornecedores, podendo ser testado utilizando mais redes e fazendo comparações dos resultados.

6.4 Sugestões para futuras pesquisas

O modelo proposto contempla análises inerentes a relacionamentos dentro do contexto de varejo supermercadista, podendo ser adaptado a análises feitas com respostas coletadas em outros segmentos de mercado, contribuindo valiosamente para os relacionamentos *business to business*.

Ampliando os horizontes da aplicação do modelo e não limitando apenas a relações de empresas supermercadistas e seus fornecedores, sugere-se pesquisa em outros cenários.

O modelo contempla ainda a inserção de outros construtos antecedentes e consequentes do relacionamento, o que viabilizaria uma explicação ainda mais consistente do modelo. Isso não invalida teoricamente o modelo, apenas reforça possibilidades para futuras pesquisas.

Fica como sugestão não somente reaplicar o modelo em outros setores da economia nacional, mas também comparar os resultados como forma de elencar a força de alguns construtos em diferentes segmentos. Os construtos podem sofrer alterações quanto à percepção nos relacionamentos ou quanto ao momento econômico, fazendo com que sejam desenvolvidos novos estudos das relações *business to business*.

Finalizando, sugere-se a aplicação do modelo em outras redes supermercadistas e o confronto dos resultados com os aqui alcançados com esta dissertação, o que reforçaria ou excluiria argumentações de força dos construtos no modelo apresentado dentro do segmento supermercadista.

REFERÊNCIAS

AAKER. David. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDERSON, JAMES C.; GERBING, DAVID W. Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement. **Journal of Marketing Research**. Vol, XIX, Novembro, pp. 453-60, 1982.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J. e WILLIAMS T. A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v.29, n. 1, p. 19-34, 1992.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 62-74, Fall 1984.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, Jan.1990.

ARAUJO, Marcus; PRIMO, Marcus; ARAUJO, Francisco. Impacto do custo de mudança na relação satisfação-lealdade em operações de serviços: estudo de caso em um call center de telecomunicações. In: **Anais do SIMPOI POMS (FGV-SP)**, São Paulo (SP), 2007

ARTES, R.; Aspectos estatísticos da análise fatorial de escalas de avaliação. **Revista Psiquiatria Clinica**. 25 (5) Edição Especial, 1998. p. 223-228.

AULAKH, P.S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnership: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**. V. 27, n. 5, p. 1005, 1996.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**. V. 36, N.3, p.421-458, 1991.

BALLANTYNE, David. Interaction, dialogue and knowledge generation: three key concepts in relationship marketing. In: WWW Conference on Relationship Marketing, 2nd, 15th November 1999 to 15th february 2000. **European Journal of Marketing**. Disponível em: ww.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm/. Acesso em: 8 Set. 2010.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATT, Peter J. **Relational quality**: further evidence of a single higher order construct in an industrial market. Oslo: IMP Group, 2001. (Work presented at the 17th Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference. Interactions, Relationships & Networks: Strategic Dimensions).

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Formação de Valor Através de Relacionamentos Interorganizacionais: Reconhecendo o Valor de uma Parceria de Negócios. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006

BELL, S. J.; AUH, S.; SMALLEY, K. Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, n.2, p.169-183, 2005.

BERRY, Leonard **Relationship Marketing**. American Marketing Association, Chicago. p. 146, 1983.

BERRY, L. L. (1995) - Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.236-245.

BITNER, M.J. Building services relationships: it's all about promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, p.246-251, 1995.

BOLTON, R.N & BRONKHORST, T.M. (1995) The relationship between customer complaints to the firm and subsequent exit behavior. **Advances in Consumer Research**. Vol 22, pp.92-100.

BOLTON, Ruth N., DREW, James H. A multistage model of customer's assessments of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 1, p. 375-384, Mar. 1991.

BRETZKE, Mirian, (2003). **Estratégias de Marketing de Relacionamento**. Disponível em: <http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos/estrat_mark.html>. Acesso em: 20 Set. 2010.

BURNHAM, Thomas A.; FRELS, Judy K.; MAHAJAN, Vijay. Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.

CARVALHO, José Crespo de; ENCANTADO, Laura - **Logística e negócio electrónico** [Em linha]. Porto, SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A., 2006. Disponível em <URL:http://www.spi.pt/negocio_electronico/documentos/manuais_PDF/Manual_VI.pdf>. ISBN 978-972-8589-67-7
Acesso em: 29 Nov. 2010.

CHIOU, J.S., DROGE, C. and HANVANICH, S. (2002), "Does customer knowledge affect how loyalty is formed?", **Journal of Service Research**, Vol. 5 No. 2, pp. 113-24.

CHIN, Wynne W. **Overview of the PLS method**, 1997. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM> >. Acessado em: 02/10/2010.

CHURCHILL, G. **Marketing research: methodological foundations**. 6 ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.

CHURCHILL, G. A. JR. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, Vol. XVI, fevereiro, pp. 64-73, 1979.

CHURCHILL, Jr. & SUPRENTANT, C. An investigation into the customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, p. 491-504, November, 1982.

CRAVENS, David W. **Strategic Marketing**. 5ª ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CROSBY, L, A.; EVANS, K, R.; COWLES, D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**. V.54, 1990.

DEL MAESTRO FILHO, A. Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho. **Tese de doutorado em Administração**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DONEY, PATRICIA M. AND CANNON, JOSEPH P. (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". **Journal of Marketing**, 61 (April), 35-51.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, v.62, p. 1-13, Apr., 1998.

DWYER, F. ROBERT, PAUL H. SCHURR, AND SEJO OH (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships," **Journal of Marketing** 51 (April) 11-27.

EDWARD, Z.; CYRUS, O. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, v. 30, n.1, p. 131-145, 1993.

EVARD, Y. La satisfaction des consommateurs: état des recherches. Anais de Marketing do **17º Encontro Anual da ANPAD**, p. 59-86, 1993.

FORNELL, Claes. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience. **Journal of Marketing**. Vol. 56, n.6 p.6-21.

FORNELL, C., LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. V. 18, February, pp. 39-50, 1981.

FREDERICO, E.; ROBIC, A. Determinantes da continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores: uma comparação entre a utilização de modelos estruturais e análise multivariada convencional. In: Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Brasília, 2005.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON Mark S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, 63 (April), 70-87, 1999.

GARSON, G. David. Quantitative research in public administration: Structural Equation Modeling. Disponível em: <http://www2.chass.nesu.edu/garson/pa765/structur.htm>. Acesso em: 22/02/2011.

GASTAL, Fernanda. A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do consumidor. **Dissertação de mestrado** – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationship. **Journal of Marketing Research**, v. 36, 1999: 223-238.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**; estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo, Ed. Futura, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. Tradução: Mauro Pinheiro. 3ª ed. São Paulo, Ed. Futura, 2000.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**; estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo, Ed. Futura, 2001.

GOSLING, M.; GONÇALVES, A. C.; DINIZ, O. Análise experimental de estratégias de relacionamento no ensino privado: um estudo multigrupos. In: Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Salvador, 2006.

GRÖNROOS, C. (1994) – From marketing mix to relationship marketing. **Management Decision**, v.32, n.4, p.4-20.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUMMESSON, E **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2005

GUMMESSON, E. **The new marketing**: developing long term interactive relationship. Long Range Planning, vol. 20, n.º 4, 1987.

HAKANSSON, H. (1982), **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach**. Ed. John Wiley and Sons, 1982

HAIR, J. ANDERSON, R. TATHAM, R. BLACK, W. **Multivariate Data Analysis 5TH** ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

HAIR, J. F, Jr.; ANDERSON, R.E.; TATHEM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARKER, M. e EGAN, J. (2006), «The past, present and future of relationship marketing». **Journal of Marketing Management**, vol. 22, pp. 215-242.

HEELER, R. M.; RAY, M. L. Measure Validation in Marketing. **Journal of Marketing Research**. V. IX, pp. 361-370, November, 1972.

HONDA, Sussumu; Líderes de Vendas, Revista Superhiper 2011. Ponto de vista, Grandes negócios. **Revista Superhiper**, São Paulo, v. 37, n. 417, p. 3, mar. 2011.

HOX, K. J. E BECHGER, T.M. An introduction to structural equation modeling. **Family Science Review**, v. 11, p. 534-73, 1998.

HULLAND, J. Use or Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, V. 20, n.2, p. 195-204, fevereiro, 1999.

HUNT, S.D.; ARNETT, D.B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n.2, p.72-87, 2006.

IACOBUCCI, D. (ed.) (1996), **Networks in Marketing**, SAGE Publications, London.

JONES, Michael A.; DAVID, L.; MOTHERSBAUGH, L.; BEATTY, Sharon E. The Positive and Negative Effects of Switching Costs on Relational Outcomes. **Journal of Service Research**, [S. I.], v. 9, n. 4, p. 335-355, May 2007.

KEAVENEY, S. M. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 71-82, 1995.

KIM, Keysuk. On the effects conditions on distributor commitment and supplier commitment in industrial channels of distribution. **Journal of Business Research**, v. 51, p. 87-99, 1999.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2ª Ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. Ed. 8, Editora Futura, 2001.

KOTLER, Philip. **O Marketing sem Segredos**. Bookman Companhia, 1ª edição, 2005. 160p.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing** - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006

LANE, P.J.; SALK, J.E.; LYLES, M.A. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v.22, p.1139-1161, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Marketing de Serviços**. Ed. 4. Editora Atlas 2006.

LEE, Jonathan; LEE, Janghyuk; FEICK, Lawrence. The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. **The Journal of Services Marketing**, v. 15, n. 1, p. 35-48, 2001.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. Tradução Auriphero Berrance Simões. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

MACDANIEL, C.: GATES, R. **Pesquisa em Marketing**. São Paulo: Thomson Learning. 2003.

MADRUGA, R. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM: O que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAIA, Leonardo Caixeta de Castro, TEIXEIRA, Tânia Regina Brasileiro Azevedo. Avaliação do Serviço Logístico sob a Percepção do Varejo: um estudo empírico numa rede voluntária de supermercados patrocinada pelo atacado. In: XXX Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Salvador, 2006.

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H. M. . Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas. FGV.** Outubro/Dezembro de 2001.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MILAN, G. S. A retenção de clientes como resultado da prática do marketing de relacionamento. In: MILAN, G. S.; BRANCHI, N. V. L. (orgs.). Administração mercadológica: teoria e pesquisas. Caxias do Sul: **EDUCS**, 2004, p.177-195.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA D. M. O. (2004) A Evolução do Pensamento de Marketing. RIMAR – **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v3, n.1, p.40-57, jan/jun. 2004.

MOHR, J. J; NEVIN, J. R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 36-51, 1990.

MÖLLER, K. E. K. ; TÖRRÖNEN, P. Business suppliers' value creation potential: a capability-based analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 109-118, 2003.

MONTEIRO, P. R. R. ; VIEIRA, V. A. . Relationship Marketing in Supply Chain: an Empirical Analysis in the Brazilian Service Sector. In: IV Encontro de Marketing da ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais** do IV Encontro de Marketing da ANPAD, 2010.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, vol. 29, August, pp.314-28, 1992.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of marketing research. **Journal of Marketing Research**. v. 29, n.3. p-314-329, agosto, 1993.

MORGAN, R. e HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 58(3), 1994

MOWEN, J.C.; MINOR, M.S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NACHTIGALL, Christof; KROEHNE, Ulf; FUNKE, Friedrich; STEYER, Rolf. **(Why) should we use SEM? Pros and cons of structural equation modeling**. Methods of Psychological Research on line, v. 8, n. 2, p. 1-22, 2003. Disponível em: <http://www.dgps.de/fachgruppen/methoden/mpr-online/issue20/art1/mpr127_11.pdf> acesso em: 15/03/2011.

OLIVER, R.L. A Cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, **Journal of Marketing Research**, vol. XVII, November 1980, pp. 460-469.

OLIVER, Richard L. (1980), "Theoretical Bases of Consumer Satisfaction Research: Review, Critique, and Future Direction," in Charles W. Lamb, Jr. and Patrick M. Dune (eds.), *Theoretical Developments in Marketing*, Chicago: **American Marketing Association**, 206-210.

OLIVER, R.L., **Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer**, McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, Richar L.; "Whence Consumer Loyalty"; **Journal of Marketing**, Vol 63 (Special Issue 1999), 33-44.

PARVATIYAR, A., & SHETH, J. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: J. Sheth, & A. Parvatiyar. **Handbook of relationship marketing**. Thousands OAKS: Sage.

PEIXOTO, Mariana; Alexandre Poni e Hallison Moreira, cara nova no varejo. Alma de comerciante. **Revista Hit**, Belo Horizonte, n. 19, p. 24-28, mai. 2010.

PERES, Geovanni; Verdemar, encantamento por metro quadrado. Empreendedores de Minas. **Revista Gôndola**, Belo Horizonte, v. 13, n. 154, p. 10-17, jun. 2008.

PRITCHARD, M.; HAVITZ, M.; HOWARD, D. Analysing the commitment loyalty link in service contexts. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 3, p. 333-348, 1999.

PUGA, A. H. ; BRASHEAR, T. ; ALVES, R. A. ; MONTEIRO, P. R. R. ; PEREIRA, I. L. ; ASARE, A. Adoção de Tecnologias e Relacionamentos Colaborativos no Canal. In: XXXI Encontro Anual da ANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro. 2007.

PUGA, A. H. ; CARVALHO, C. B. ; MONTEIRO, P. R. R. ; ALVES, R. A. . Estratégias de Valor, Capacidades e Competências em Mercados Organizacionais: Tendências e Desafios. . In: XXXI Encontro Anual da ANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro. 2007.

REIS, Elizabeth. ; **Estatística Multivariada Aplicada**. Edições Silabo: Lisboa, 1997

ROBSON, M.J., SKARMEAS, D. and SPYROPOULOU, S. (2006), "Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: review and future directions", **International Marketing Review**, Vol. 23 No.6, pp.585-99.

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.

RUYTER, K. e WETZELS, M. Commitment in auditor-client relationships: antecedents and consequences. **Accounting, Organizations and Society**, n 24, pp.76-92, 1999.

SANTOS, P. C.; FERNANDES, H. V. D. Antecedentes e consequências da confiança do consumidor no contexto de recuperação de serviços. In: Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Salvador, 2006.

SAWHNEY, Mohanbir & KOTLER, Philip. **O marketing na era da democracia da informação**. In: IACOBUCCI, Dawn, org. Os Desafios do marketing. São Paulo : Editora Futura, 461p., p.421-452, 2001.

SEGRE, L. M. Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 0, n. nº 2, p. 46-56, 2002.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SHETH, J. e PARVATIYAR, A. (1995) The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**. v.4 (4).

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 2, p.119-134, 2001.

SLACK, Nigel et. al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SPRENG, R.A., MACKENZIE, S.B., OLSHAVSKY, R.W. (1996) "A examination of the Determinants of Consumer Satisfaction", **Journal of Marketing**, N.3, Vol. 6, July, pp.15-32.

STEWART, David W. The Application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 18, p. 51-62, Feb. 1981.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. Allyn & Bacon, Massachusetts: 2001.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. SÃO Paulo: Atlas, 1995

ULLMAN, J. B. Structural Equation Modeling. In: TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using Multivariate Statistics**. Allyn & Bacon, Massachusetts: 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento – After Marketing**. 4ª . Edição. São Paulo. Editora Atlas, 1993.

WALTER, Achim; MULLER, Thilo A.; HELFERT, Gabriele; RITTER, Thomas. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, n. 32, p. 159-169, 2003.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMUNDEN; 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.

WILLIAMSON, Oliver. **Markets and hierarchies**. Glencoe, IL: Free Press, 1975.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering Relationship Activities: bulding theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, 1997: 59-70.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZANCAN, C. Antecedentes e Consequências da Qualidade do Relacionamento: Um estudo no canal de distribuição da maçã brasileira. **Dissertação de mestrado**: UFPR, Curitiba, 2005.

ZEITHAML, V.A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v.52, n.3, p.2-22, 1988.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Questionário de pesquisa versão on line (impresso para ser anexado ao projeto)

Marketing de Relacionamento B2B - A relação do Verdemar e seus Fornecedores

Prezado Fornecedor, Estou realizando um estudo para saber sua opinião sobre as condições comerciais e relacionamento com as organizações Verdemar. Sua opinião é de grande importância para a Organização Verdemar e sua participação é fundamental para a finalização do meu trabalho de dissertação de mestrado. Ressalto que será mantido o sigilo de suas respostas. Serão processadas SOMENTE no geral. Em NENHUM momento será identificada a resposta individual dos participantes da pesquisa. Para participar da pesquisa clique no link que se encontra ao final deste e-mail. Para dúvidas no preenchimento do questionário ligar para: (31) 21050180 - Adão Luiz - Comprador do Verdemar Agradeço antecipadamente sua participação!

*Obrigatório

Características Comerciais do Relacionamento

Pergunta sem título * Em relação ao praticado no mercado avalie o grau em que você percebe as seguintes atividades e características no relacionamento de sua empresa com o Verdemar. Para cada item atribua uma nota de 1 a 5 para indicar se você percebe esta atividade com uma frequência muito baixa (1) ou muito alta (5). Use notas intermediárias para demonstrar níveis variados de intensidade destas atividades

	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Margem na venda de produtos	<input type="checkbox"/>				
Lucro total obtido na comercialização	<input type="checkbox"/>				
Quantidade de pedidos realizados	<input type="checkbox"/>				
Quantidade de acordos e contratos de longo prazo	<input type="checkbox"/>				
Volume total de vendas para o Verdemar	<input type="checkbox"/>				
Solicitações de pedidos em caráter de urgência	<input type="checkbox"/>				
Solicitações de pedidos com volume superior ao usual	<input type="checkbox"/>				
Expectativa de continuidade nas relações comerciais no longo prazo	<input type="checkbox"/>				
Frequência de atividades conjuntas de melhoria nos processos (logística, financiamento, controle de qualidade, etc...)	<input type="checkbox"/>				
Frequência de projetos conjuntos de desenvolvimento ou melhoria de produtos	<input type="checkbox"/>				
Frequência na adoção de tecnologias de relacionamento	<input type="checkbox"/>				

	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
compartilhadas (sistemas de informação, sistema de pedidos, monitoramento, etc...)					
Grau de abertura para testes de seus produtos no ponto de venda	<input type="checkbox"/>				
Grau de abertura de informações sobre os clientes finais	<input type="checkbox"/>				
Quantidade de informações repassadas sobre os consumidores potenciais	<input type="checkbox"/>				
Incentivo às vendas do(s) seu(s) produto(s) para os clientes finais (posicionamento na gôndola, promoção no PDV, etc...)	<input type="checkbox"/>				
Qualidade das informações sobre o mercado repassadas	<input type="checkbox"/>				
Qualidade das informações sobre os competidores repassadas	<input type="checkbox"/>				
Qualidade das informações repassadas sobre outras organizações (outros fornecedores, anunciantes, investidores, etc...)	<input type="checkbox"/>				
Quantidade Intermediação sobre questões governamentais e agências reguladoras (DNER, Receita Federal, etc...)	<input type="checkbox"/>				
Quantidade de indicações de contatos e outros clientes potenciais (varejistas, distribuidores, etc...)	<input type="checkbox"/>				
Promoção da marca de sua empresa no supermercado	<input type="checkbox"/>				
Visibilidade e promoção de seus produtos no mercado	<input type="checkbox"/>				

0

Continuar »

Marketing de Relacionamento B2B - A relação do Verdemar e seus Fornecedores

*Obrigatório

Marketing de Relacionamento B2B - A relação do Verdemar e seus Fornecedores Qualidade do Relacionamento

Qualidade do Relacionamento * Em relação a qualidade do relacionamento com o Verdemar avalie os seguintes itens com notas de 1 (Péssimo) a 5 (Excelente). Use notas intermediárias para demonstrar níveis variados de qualidade destas atividades

	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Clareza de informações disponibilizadas pelo Verdemar (sobre o pedido, entrega, local, responsáveis, horários e datas)	<input type="checkbox"/>				
Método de negociação do Verdemar	<input type="checkbox"/>				
Apoio do Verdemar durante na execução das atividades contratadas	<input type="checkbox"/>				
Simpatia e cortesia dos funcionários do Verdemar	<input type="checkbox"/>				
Prazos e condições de pagamento do Verdemar	<input type="checkbox"/>				

1	r00ABXNyABFq`
« Voltar	Continuar »

Marketing de Relacionamento B2B - A relação do Verdemar e seus Fornecedores

*Obrigatório

Marketing de Relacionamento B2B - A relação do Verdemar e seus Fornecedores

Sentimentos e atitudes em relação a Verdemar * Em relação aos sentimentos e atitudes da sua empresa em relação a Verdemar avalie seu grau de concordância com notas de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Use notas intermediárias para demonstrar níveis variados de concordância.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Nossa empresa tem feito investimentos significativos no relacionamento com o Verdemar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa teria dificuldades para encontrar clientes alternativos para os produtos que vendemos ao Verdemar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Os mecanismos comerciais (acordos, contratos, normas, etc...) estabelecidos com o Verdemar tornam difícil encerrar o relacionamento com a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Verdemar modifica procedimentos e regras sem comunicar com nossa empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Verdemar estabelece condições (prazos, custos e regras) que é incapaz de cumprir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Verdemar fornece informações e serviços imprecisos a nossa empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa está satisfeita com o relacionamento com o Verdemar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O relacionamento com o Verdemar supera as expectativas da nossa empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O relacionamento com o Verdemar é o que nossa empresa considera como ideal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa tem um relacionamento amigável com o Verdemar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Verdemar é um dos principais clientes de nossa empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Verdemar é uma empresa respeitada em seu setor de atividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa confia nos serviços realizados pelo Verdemar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estamos certos de que o Verdemar mantém sob sigilo as informações que nós repassamos às empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiamos na veracidade das informações que recebemos do Verdemar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa pretende fazer mais negócios com o Verdemar no futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Continuaremos trabalhando com o Verdemar mesmo que outros clientes paguem um pouco a mais pelos mesmos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nosso relacionamento com o Verdemar deverá se fortalecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
no futuro					
Nossa empresa fala coisas positivas do Verdemar para outras pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa recomenda o Verdemar para outros fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando temos problemas com o Verdemar, ainda tentamos falar coisas boas da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gostaríamos de estreitar laços entre nossa empresa e o Verdemar por meio de atividades, reuniões e treinamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa tem interesse inovar em produtos, serviços e processos em parceria com o Verdemar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nossa empresa gostaria de buscar soluções conjuntas com o Verdemar para as dificuldades enfrentadas no cotidiano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	r00ABXNyABFq`
« Voltar	Continuar »

Marketing de Relacionamento B2B - A relação do Verdemar e seus Fornecedores

Marketing de Relacionamento B2B - A relação do Verdemar e seus Fornecedores

As perguntas abaixo diz respeito a sua EMPRESA e a VOCÊ.

Quantos Funcionários (aproximadamente) tem sua empresa?

Nos ultimos 12 meses quantas vezes o Verdemar realizou negociacoes com sua empresa?

Qual é a data (aproximada) de inicio das atividades da sua empresa? Usar o formato dd/mm/aa

Qual é a data (aproximada) do primeiro contato da sua empresa com o Verdemar? Usar o formato dd/mm/aa

Em qual estado esta localizada sua empresa?

Qual é o seu cargo atual na empresa?

Em que data (aproximada) você começou a trabalhar nesta empresa? Use o formato dd/mm/aa

Qual é o seu nome?

E o seu sexo?

- Masculino
- Feminino

Agradecimento

Agradeço imensamente a sua atenção e disposição em responder este questionário. Atenciosamente,
Adão Luiz - Verdemar

Apêndice 2 – Carta de autorização da Organização Verdemar Ltda. para utilização do nome na dissertação.

Autorização para uso da marca VERDEMAR

A Organização Verdemar Ltda. CNPJ: 65.124.307/0003-01, Insc. Est.: 0627053960217, localizada a avenida Nossa Senhora do Carmo, nº 1900, Bairro Sion, através de seus diretores Luiz Alexandre Brognaro Poni e Hallison Ferreira Moreira, autoriza ao senhor Adão Alves Luiz, CPF: 043755936-01 a utilizar do nome VERDEMAR para fazer publicações em nível de estudos acadêmicos. Sem mais, firmo o presente.

Belo Horizonte, 04 de fevereiro de 2011.


Luiz Alexandre Brognaro Poni


Hallison Ferreira Moreira

