

GERAÇÃO DE VALOR NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM TESTE EMPÍRICO DAS FUNÇÕES DIRETAS E INDIRETAS NO FOMENTO DE RELACIONAMENTOS BUSINESS TO BUSINESS

VALUE GENERATION IN SUPPLY CHAIN: AN EMPIRICAL TEST OF DIRECT AND INDIRECT FUNCTIONS IN OF BUSINESS TO BUSINESS RELATIONSHIPS PROMOTION

ADÃO ALVES LUIZ¹ | PLÍNIO RAFAEL REIS MONTEIRO²
TIAGO BASTOS MOURA³

RESUMO

Este artigo busca compreender como as funções que determinam a geração de valor interagem como variáveis relacionais e atuam no fortalecimento dos elos entre fornecedores e compradores, sob uma perspectiva business to business, na cadeia de suprimentos. O objetivo foi verificar a influência das funções diretas e indiretas de valor sobre a satisfação, a confiança e o comprometimento e seu impacto na intenção de manutenção de relacionamentos e de comunicação positiva entre uma rede varejista e seus fornecedores. A metodologia compreende a concepção de um modelo de marketing de relacionamento voltado ao comércio varejista supermercadista que contempla construtos relacionais típicos e as funções diretas e indiretas de geração de valor. A coleta de dados foi realizada através de um questionário on-line aplicado aos fornecedores ativos do supermercado estudado, resultando em 109 respostas. Os resultados suportam 12 hipóteses do total de 21 propostas de acordo com a revisão da literatura. Os achados demonstram que a qualidade do processo, o comportamento unilateral e as funções de valor direto do relacionamento são o ponto de partida para a construção de relacionamentos duradouros com os fornecedores, sendo a confiança e o comprometimento os mediadores-chave para fomentar relacionamentos e promover uma imagem positiva para a rede de supermercados.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Funções de valor. *Business to business*.

ABSTRACT

This article seeks to understand the role of value functions and their interaction with mediator variables to reinforce the relationship within a supply chain perspective (business to business). The objective was to verify the influence of direct and indirect functions of value on satisfaction, trust and commitment and its impact on intention to loyalty and positive communication between one retailer and its suppliers. The design of a relationship marketing's model was done in a retail supermarket including traditional relational constructs and the direct and indirect value generation functions. Data collection was conducted by an online survey applied to 109 supermarket's suppliers. The findings support twelve hypotheses taking into account that twenty-one was proposed according to the literature review. The findings showed that the process quality, unilateral behavior, direct relationship value functions are the starting point for building enduring relationships with suppliers and that trust and commitment are the key mediators variables to foster the relationship and promote a positive image for the supermarket network.

Keywords: Relationship marketing. Value functions. Business to business.

1 INTRODUÇÃO

As organizações compreendem cada vez mais que vantagens competitivas significativas emergem ao se transpor a lógica do marketing baseado em transações (MIRANDA; ARRUDA, 2004) para uma visão de longo prazo, caracterizada pela manutenção de relacionamentos perenes com seus diversos públicos interessados (stakeholders). Constatações dessa natureza se estendem para além da relação cliente-empresa, sendo cada vez mais aplicada a outros públicos como funcionários, distribuidores e fornecedores (MORGAN; HUNT, 1994; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001; GRÖNROOS, 2004; ZANCAN, 2005). Tais preocupações têm-se revelado especialmente relevantes nos cenários relacionados aos membros do canal de distribuição, considerando sua relevância como fonte de vantagens competitivas, com destaque para as redes varejistas (PARENTE; BARKI, 2014).

A gestão do relacionamento com fornecedores atualmente é uma grande vantagem competitiva no setor supermercadista, pois o desenvolvimento de bons relacionamentos com fornecedores de excelência se tornou uma prioridade para os varejistas (SEGRE, 2002). De fato, o reconhecimento da importância dos relacionamentos entre empresas no contexto da cadeia de suprimentos, ou o comércio business to business, tem despertado interesses acadêmicos e gerenciais (PUGA et al., 2007; VIEIRA; MONTEIRO; VEIGA, 2011).

Modelos diversos têm sido propostos para analisar os elementos que fomentam relações comerciais entre empresas e seus públicos de interesse. Como salientam Morgan e Hunt (1994), sob uma perspectiva do marketing de relacionamento, tais interações transcendem a relação entre empresas e seus consumidores finais, sendo perceptíveis nas relações entre diversos elos da cadeia de suprimentos. Nessa esfera de relacionamento, não só elementos de atitude e comportamento são relevantes para a construção de sólidos relacionamentos entre empresas que compõem a cadeia de suprimentos (LUO; KUMAR, 2013); para que esse objetivo seja alcançado, é preciso gerenciar as razões primárias para o estabelecimento do relacionamento (funções diretas), bem como aspectos secundários (funções indiretas), que se transformam em pontos de diferenciação do relacionamento, tais como valores compartilhados, integração estrutural e funcional entre fornecedores e distribuidores (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001).

Considerando essa perspectiva, este trabalho analisa o relacionamento na cadeia de suprimentos a partir de elementos tipicamente propostos em modelos da área (MORGAN; HUNT, 1994) e as funções que adicionam valor de forma direta ou indireta ao relacionamento, seguindo a tipologia de Walter, Ritter e Gemünden (2001). Em especial, este trabalho questiona o seguinte: qual o papel das funções diretas e indiretas perante os construtos antecede-

ntes convencionais na manutenção de relacionamentos da cadeia de suprimentos do ambiente supermercadista?

Este trabalho se mostra relevante perante o faturamento crescente nesse setor, que atingiu R\$ 201,6 bilhões em 2010, com aumento de 4,2% em relação ao ano anterior, sendo responsável por cerca de um milhão de funcionários diretos, um dos maiores empregadores do País (HONDA, 2011). Igualmente, a rede estudada (Organização Verdemar Ltda) atua no ramo varejista desde 1993, sendo considerada a empresa com maior valor de venda por check out (caixa) do Brasil em 2009. Em conjunto, os dados apresentados demonstram a representatividade do setor e da empresa em que foi concebido o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os construtos do modelo são variáveis intermediárias (mediadores) entre os construtos fundamentais, e caracterizam o relacionamento (antecedentes) e seus resultados observáveis (consequências). Os construtos abordados neste estudo foram divididos em três grupos: mediadores (confiança, comprometimento, satisfação), antecedentes (qualidade percebida do relacionamento, comportamento unilateral, custo de término do relacionamento) e consequentes (lealdade e comunicação positiva). 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 da literatura de marketing de relacionamento, com adaptações.

2.1 Marketing de transações e relacionamento

O marketing, em sua acepção contemporânea, surgiu com o intuito de compreender trocas individuais e isoladas, de modo a satisfazer necessidades de públicos específicos em um dado momento da interação. O foco da análise é a troca com o objetivo de satisfazer desejos e necessidades das partes envolvidas (GRÖNROOS, 2004), ao mesmo tempo que alcança os objetivos organizacionais ou individuais da outra parte (LAS CASAS, 2006).

Em contraposição a essa abordagem, 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 prazos (GRÖNROOS, 2004). Essa tendência nasceu na década de 1980, porém ganhou mais força a partir de 1990 com McKenna (1993) no livro Marketing de relacionamento, em especial com o capítulo “Marketing de relações: tudo começa com o consumidor”. 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; KELLER, 2006).

Segundo 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, vínculos dessa natureza são fundamentais para os negócios, pois criam conexões favoráveis ao sucesso da organização. 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). Dentre os construtos focais, também conhecidos como mediadores-chave do marketing de relacionamento, destacam-se a satisfação, a confiança e o comprometimento.

2.2 Variáveis mediadoras-chave: satisfação, confiança e comprometimento

Anderson e Narus (1984) definem “satisfação” como um estado afetivo positivo resultante da avaliação dos resultantes do relacionamento entre duas partes. O termo remete a um retorno positivo em relação ao produto ou serviço consumido ou experimentado (OLIVER, 1997). Satisfazer-se é ser surpreendido além da expectativa por algum produto, serviço ou meio que não necessariamente envolva valor tangível, tal como ocorre em momentos de doações, voluntariado e caridade. Para Mowen e Minor (2003), a satisfação é um afeto positivo que resultada da comparação da performance de uma oferta com a expectativa de qualidade em uma experiência de consumo. A satisfação pode prever, com relativa certeza, as futuras ações para com a outra parte envolvida (ANDERSON; NARUS, 1990). Na esfera do marketing de relacionamento, a satisfação é um dos construtos mais importantes no fomento ao relacionamento: quando uma parte recebe o que espera, sua propensão à satisfação aumenta (BOWEN; SHOEMAKER 1998).

Recentemente, o construto confiança tem se concretizado como um ingrediente essencial para o sucesso do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Para Gosling, Gonçalves e Diniz (2006), o compartilhamento mútuo de valores morais, bem como as regras de colaboração e cooperação, caracteriza o construto proposto, que ainda envolve a segurança no processo transacional e a estima mútua de que, em um processo, nenhuma das partes explorará as vulnerabilidades e fraquezas da outra (SANTOS; FERNANDES, 2006; MILAN, 2004). Moorman et al. (1992) exploram o conceito de “confiança” sob a perspectiva de uma intenção comportamental

que reflete a dualidade vulnerabilidade/certeza por parte daquele que confia. Trata-se de risco (probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes) e interdependência (os interesses só podem ser alcançados através da colaboração entre as partes envolvidas).

Em consonância ao preposto, Morgan e Hunt (1994) sugerem que, em algumas relações, o comprometimento se revele como uma variável mediadora-chave. Moorman et al. (1992, p. 316) definem “comprometimento” como “um intenso desejo de manter uma relação válida”, representa-o a crença dos parceiros de que o produto/serviço será efetuado da maneira esperada por ambas as partes (TORRES; BRASIL, 2009), de forma que o relacionamento existente é realmente considerado importante pelas partes (MORGAN; HUNT, 1994). Frederico e Robic (2005), citando Morgan e Hunt, fundamentam o compromisso como uma promessa explícita e implícita fixada entre as partes envolvidas, representando a credibilidade da decisão dos parceiros em maximizar os esforços a favor do fortalecimento do relacionamento e visando à sustentabilidade do processo.

Os construtos previamente delineados remetem ao que se convencionou como variáveis mediadoras-chave (MORGAN; HUNT, 1994), as quais ligam as fontes primárias que determinam a relação (anteriores) aos resultados finais observados em um relacionamento (consequentes). Em vista de compreender a dinâmica relacional, parte-se da explicação das variáveis de origem do marketing de relacionamento, aqui delineadas como qualidade, custos de término e comportamento unilateral.

3 HIPÓTESE E DESENVOLVIMENTO DO MODELO

3.1 Antecedentes: qualidade, custos de término e comportamento unilateral

Zeithaml (1988) define “qualidade” como a superioridade geral ou excelência do produto, em que a qualidade percebida pode ser definida como o julgamento do cliente sobre este aspecto. Para Grönroos (2000), em um relacionamento, a percepção da qualidade deve ser avaliada como a sumarização de episódios de contato entre as partes e, nessa direção, Bell, Auh e Smalley (2005) afirmam que a qualidade pode ser o divisor na percepção do cliente entre uma empresa e outra. 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; COWLES, 1990).

As hipóteses de 1 a 3, a seguir, referem-se à relação dos construtos mediadores com a qualidade percebida. A literatura traz a qualidade como uma das

variáveis lógicas da satisfação nas relações do contexto business to business (IACOBUCCI, 1996). Cronin e Taylor (1992) ressaltam, em seus estudos, 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 nas intenções de compra. Nesse sentido, formula-se a hipótese 1: a qualidade do relacionamento está positivamente associada à satisfação.

Relacionando comprometimento e confiança à qualidade dos processos, temos os primeiros construtos como consequentes da qualidade. Conforme Garbarino e Johnson (1999), esses dois construtos são responsáveis pelas bases que sustentam relacionamentos futuros. Logo, é possível estabelecer a hipótese 2: a qualidade do relacionamento está positivamente associada ao comprometimento; e a hipótese 3: a qualidade do relacionamento está positivamente associada à confiança.

Morgan e Hunt (1994) explicam que o custo de término envolve as perdas esperadas com o término do relacionamento, reforçadas pela ausência de fornecedores alternativos e pelos custos de cancelamento contratuais. Burnham, Frels e Mahajan (2003) sugerem três tipos de custos de término de relacionamento: a) o custo de mudança por procedimento, que envolve custos primários, como dispêndio de esforço e tempo em mudar de fornecedor; b) o custo de mudança financeira, que está relacionado à perda de recursos financeiros quantificáveis; c) o custo de mudança relacional, que diz respeito ao desconforto psicológico ou emocional decorrente da perda de identidade e quebra de laços com o fornecedor atual.

As hipóteses 4 e 5, a seguir, referem-se aos custos de término do relacionamento. Os custos de término de relacionamento são vistos como 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 fundamental que as políticas de retenção, desenvolvidas em marketing de relacionamento, entendam como os parceiros avaliam esses custos de término de relacionamento (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003; GASTAL, 2005). Vários estudos identificaram um impacto negativo quando se associam os custos de término de relacionamento com a satisfação (BOLTON; BRONKHORST, 1995; BOLTON; DREW, 1991). Dessa forma, propõe-se a hipótese 4: os custos de término de relacionamento estão negativamente associados com a satisfação do parceiro.

Porém, caso os custos de término de relacionamento se tornem cruciais para a estratégia da organização, como 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. Com base nesses argumentos, sugere-se a hipótese 5: os custos de término do relacionamento estão posi-

vamente 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 representarem uma obrigação, ou de forma positiva, se houver a percepção de que oferecem respostas positivas ao conflito no desenvolvimento da parceria. Jones et al. (2007) argumentam que, a cada dia, os custos de término de relacionamento são reconhecidos como meios para manter os clientes nos relacionamentos, indiferentes até mesmo à satisfação. Assim, é possível que os custos de término do relacionamento estejam associados à confiança e, dessa forma, estabelece-se a hipótese 6: os custos de término do relacionamento estão negativamente associados à confiança entre os parceiros.

O comportamento unilateral é explicado por Morgan e Hunt (1994) como a busca por interesses próprios e desonestidade das partes envolvidas na negociação. As negociações entre empresas requerem visão de longo prazo e, 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).

As hipóteses 7, 8 e 9, a seguir, são concebidas através das associações entre comportamento unilateral e os construtos confiança, satisfação e comprometimento. Para Williamson (1975), o comportamento oportunista é visto como autointeresse de uma organização em relação a outra, quebrando assim um elo de parceria. 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 em seu benefício em um relacionamento. Nas relações comerciais envolvendo empresas ou organizações, argumenta-se que, nos relacionamentos duradouros, existem conflitos potenciais inerentes à dinâmica do mercado. Assim, pode-se fundamentar a hipótese 7: quanto maior a adoção de comportamentos unilaterais, menor será a confiança no relacionamento.

Tomando por conta o comportamento unilateral e a satisfação, é proposto, com base em Fornell (1992), que a expectativa negativa da adoção de um comportamento unilateral mitiga a satisfação com o relacionamento. Assim, tem-se a hipótese 8: quanto maior a adoção do comportamento unilateral, menor será a satisfação do relacionamento.

Quanto ao comportamento unilateral e ao comprometimento, pode-se dizer que este existe quando há “um forte desejo de manter um relacionamento valioso” (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992, p. 316). Ou seja, para que haja o comprometimento, o relacionamento deve ser importante e motivado pela “crença dos parceiros de troca de que [...] é tão importante que se deve garantir o máximo esforço em mantê-lo”

(MORGAN; HUNT, 1994, p. 23). Se o parceiro tem um comportamento unilateral, pode-se dizer que não há compromisso na relação. Nesse sentido, propõe-se a hipótese 9: quanto maior a adoção do comportamento unilateral, menor será o comprometimento entre os parceiros.

Considerando a expressão das relações entre antecedentes e mediadores, a linha de raciocínio deste trabalho se direciona pelas consequências finais do relacionamento: lealdade e comunicação positiva.

3.2 Construtos consequentes do marketing de relacionamento

Oliver (1980) define “lealdade” como a intenção de manutenção do relacionamento com um parceiro, seja uma marca, grupo de produtos, fornecedor ou comprador. Nas relações business to business, a lealdade pode assumir dois extremos específicos: a propensão a manter o relacionamento ou a propensão a deixar o relacionamento. Colocando a lealdade sob um viés contrário à propensão a manter o relacionamento, tem-se a propensão em deixar o relacionamento, que, para Morgan e Hunt (1994), ocorre quando uma das partes envolvidas na parceria, por algum motivo, quer de deixar o relacionamento, podendo isso ocorrer naquele momento ou no futuro.

As hipóteses seguintes relacionam os construtos confiança, satisfação e comprometimento ao construto lealdade (propensão a manter o relacionamento). Para Aulakh, Kotabe e Sahay (1996), as alianças estratégicas são trocas relacionais em que elementos comportamentais como confiança, compromisso e cooperação desempenham um papel fundamental na manutenção das parcerias interorganizacionais. Porém, estudos como o de Robson, Sharmas e Spyropoulou (2006) têm enfatizado os construtos compromisso e confiança. Nesse sentido, propõe-se a hipótese 10: a confiança está positivamente associada à propensão a manter o relacionamento; e a hipótese 11: o comprometimento está positivamente associado à propensão a manter o relacionamento. Quanto à satisfação, Chiou, Droge e Hanvanich (2002) argumentam que ela é resultado da percepção da qualidade na relação. Na literatura de marketing, o compromisso e a confiança são antecedentes à satisfação e, para a formulação do modelo, consideramos a manutenção do relacionamento também como uma consequência da satisfação. Assim, formula-se a hipótese 12: a satisfação está positivamente associada à propensão de manutenção do relacionamento.

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 em forma de contato pessoal é uma forma habitual de persuadir e negociar, usada por compradores e vendedores. 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 à tomada de decisão e coordenam-se os programas. Assim, é possível promover a lealdade e o comprometimento (ANDERSON; WEITZ, 1992).

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. Sendo assim, é construída a hipótese 13: quanto maior a confiança entre os parceiros no longo prazo, maior será a comunicação positiva.

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 e das informações importantes, podendo ser formais ou informais (ANDERSON; NARUS, 1990). Este estudo busca verificar se satisfação e comprometimento estão positivamente associados à comunicação positiva (tendo a mesma como consequente), por meio da hipótese 14: quanto maior a satisfação nas relações com o parceiro, maior será a comunicação positiva; e da hipótese 15: quanto maior o comprometimento entre os parceiros, maior será a comunicação positiva.

3.3 As funções diretas e indiretas de valor do relacionamento

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, na perspectiva de quem está recebendo. A formação de valor através do relacionamento interorganizational sustenta a constituição e solidificação de cooperação e colaboração de parcerias entre as organizações (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006).

Este estudo buscou aprofundar o debate sobre a importância do valor na esfera relacional, enfatizando e delimitando elementos mais específicos que formam o valor sob a perspectiva dos fornecedores. Para isso, buscou-se aporte conceitual nas funções de valor do relacionamento, descritas por Walter, Ritter e Gemünden (2001), que delimitam “funções de relacionamento” como as “atividades e recursos empregados com vistas a fomentar o relacionamento entre as partes” (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001, p. 367). A premissa subjacente é a de que o valor está diretamente associado aos processos e recursos existentes nesse 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 a relação ampliada (wide network). A partir dessa premissa, os autores classificam as funções de valor do relacionamento como diretas e indiretas.

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 gerar valor à organização fornecedora sem depender da criação de um novo relacionamento. As funções diretas citadas pelos autores são estas: a) função lucro: a receita proveniente do cliente; b) função volume: volume de compras ou negócios gerados por um cliente; c) função segurança: a possibilidade de garantia na realização de negócios e receitas através de arranjos contratuais com clientes específicos. Neste estudo, são levantadas três hipóteses que relacionam as funções diretas de valor do relacionamento (lucro, volume e segurança) aos construtos mediadores (confiança, satisfação e comprometimento): 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.

As funções indiretas do valor do relacionamento apreendem efeitos conectados no futuro ou em outros relacionamentos. Para Walter, Ritter e Gemünden (2001), essas funções causam algum impacto nas trocas em outros relacionamentos. As funções indiretas são as seguintes: a) função inovação: possibilidade de inovação em produtos e/ou processos com um cliente em particular; b) função mercadologia: possibilidade de agregar novos distribuidores/clientes através do impacto da referência de um cliente em particular; c) função informação: todas as informações de mercado ou outras informações adquiridas através do ambiente de trabalho a partir de um cliente em particular; d) função acesso: acesso obtido a outro fator relevante no ambiente de trabalho, através de um cliente em particular. Para os autores, as funções diretas e indiretas são as principais a encaminhar a criação de valor, mas eles não descartam 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 nesse cenário. Nesse contexto, propõe-se mais três hipóteses, envolvendo a relação entre as funções indiretas de valor do relacionamento (inovação, mercadologia, informações e acesso) e os construtos mediadores: 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.

As hipóteses de 16 a 21 levam em consideração a associação entre as funções de valor do relacionamento e os construtos confiança, satisfação e comprometimento.

Nas funções de valor do relacionamento, as atividades diretas são consideradas monetárias e as atividades indiretas, 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. Podem-se resumir assim as hipóteses descritas nesta seção:

N	DEFINIÇÃO	SUPORTE CONCEITUAL
H1	Qualidade do relacionamento (+) → satisfação	Iacobucci (1996) e Cronin e Taylor (1992)
H2	Qualidade do relacionamento (+) → comprometimento	Garbarino e Johnson (1999)
H3	Qualidade do relacionamento (+) → confiança	Garbarino e Johnson (1999)
H4	Custo de término do relacionamento (-) → satisfação	Burnham, Frels e Mahajan (2003); Gastal (2005); Bolton e Bronkhorst (1995); Bolton e Drew (1991)
H5	Custo de término do relacionamento (+) → comprometimento	Fornell (1992)
H6	Custo de término do relacionamento (-) → confiança	Jones et al. (2007)
H7	Comportamento unilateral (-) → confiança	Parvatiyar e Sheth (2000); Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992); Morgan e Hunt (1994); Ballantyne (1999)
H8	Comportamento unilateral (-) → satisfação	Parvatiyar e Sheth (2000); Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992); Morgan e Hunt (1994); Ballantyne (1999)
H9	Comportamento unilateral (-) → confiança	Parvatiyar e Sheth (2000); Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992); Morgan e Hunt (1994); Ballantyne (1999)
H10	Confiança (+) → propensão a manter o relacionamento	Aulakh, Kotabe e Sahay (1996); Robson, Sharmeas e Spyropoulou (2006); Chiou, Droge e Hanvanich (2002)
H11	Comprometimento (+) → propensão a manter o relacionamento	Aulakh, Kotabe e Sahay (1996); Robson, Sharmeas e Spyropoulou (2006); Chiou, Droge e Hanvanich (2002)
H12	Satisfação (+) → propensão a manter o relacionamento	Aulakh, Kotabe e Sahay (1996); Robson, Sharmeas e Spyropoulou (2006); Chiou, Droge e Hanvanich (2002)
H13	Confiança (+) → comunicação positiva	Anderson e Weitz (1992); Anderson e Narus (1990); Mohr e Nevin (1990); Batt (2001)
H14	Comprometimento (+) → comunicação positiva	Anderson e Weitz (1992); Anderson e Narus (1990); Mohr e Nevin (1990); Batt (2001)
H15	Satisfação (+) → comunicação positiva	Anderson e Weitz (1992); Anderson e Narus (1990); Mohr e Nevin (1990); Batt (2001)
H16	Funções diretas (+) → satisfação	Walter, Ritter e Gemünden (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2006); Möller e Törrönen (2003)
H17	Funções diretas (+) → comprometimento	Walter, Ritter e Gemünden (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2006); Möller e Törrönen (2003)
H18	Funções diretas (+) → confiança	Walter, Ritter e Gemünden (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2006); Möller e Törrönen (2003)
H19	Funções indiretas (+) → satisfação	Walter, Ritter e Gemünden (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2006); Möller e Törrönen (2003)
H20	Funções indiretas (+) → comprometimento	Walter, Ritter e Gemünden (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2006); Möller e Törrönen (2003)
H21	Funções indiretas (+) → confiança	Walter, Ritter e Gemünden (2001); Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2006); Möller e Törrönen (2003)

Fonte: elaborado pelos autores.

Obs.: a)→relação estrutural; b) + relação positiva; c) – relação negativa.

4 MÉTODO

Este estudo foi concebido como descritivo do tipo survey, que é, conforme Malhotra (2001), um tipo de pesquisa conclusiva com objetivo de elencar estimativas e testar hipóteses. Sua operacionalização foi feita por meio de questionários estruturados on-line, com o objetivo de padronizar a coleta de dados, garantindo a comparabilidade das informações.

O instrumento on-line contou com 51 perguntas curtas voltadas especificamente às características comerciais, à qualidade do relacionamento e aos sentimentos e atitudes em relação à Organização Verdemar. As escalas usadas foram de 5 pontos, do tipo equilibradas e de resposta obrigatória, adaptadas de estudos anteriores (MORGAN; HUNT, 1994; VIEIRA et al., 2011; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001). No estudo, a população estava representada por todos os fornecedores que mantinham relações de negociações com a Organização Verdemar Ltda. A realização da pesquisa ocorreu de dezembro de 2010 a março de 2011, existindo 202 fornecedores ativos nesse período.

Foram encaminhados convites e feitos contatos telefônicos a todos os fornecedores, tendo sido obtidas 109 respostas, que representam uma taxa de 54% de sucesso em retornos. Pode-se caracterizar a amostra como de conveniência, uma vez que os respondentes não foram selecionados por critérios aleatórios ou estatísticos. Quanto ao tamanho, a amostra se aproxima do intervalo de 100-200 elementos para testes de modelos estruturais (HAIR et al., 2010).

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), cuja amostra fornece um tamanho adequado, pelos critérios de Chin (2000).

5 RESULTADOS

5.1 Perfil da amostra

Os respondentes da pesquisa foram os responsáveis pelo relacionamento entre a empresa fornecedora e a rede varejista, havendo somente uma única resposta por empresa fornecedora. Evitou-se a duplicidade de respostas para os CNPJs à medida que, no cadastro do varejista, existia somente um contato por fornecedor. Do total de respondentes, a maior parte é do sexo masculino (72,5%). Desses, 27,5% eram vendedores ou representantes de vendas (26,6%); diretores e coordenadores de vendas correspondem a apenas 4,6% da amostra. Grande parte dos respondentes trabalha em empresas localizadas em Minas Gerais (38,5%) e São Paulo (40,5%); outros estados representam juntos 20,1%.

5.2 Tratamento preliminar e modelagem

Neste estudo, não foram constatados dados ausentes devido à utilização das respostas forçadas. Assim, partiu-se para a verificação do pressuposto de normalidade, em que foi patente a presença de desvios da normalidade, conforme procedimentos preconizados na literatura (HAIR et al., 2010; MINGOTI, 2007). Os outliers foram tratados por meio do reposicionamento das respostas, e as análises de linearidade e multicolinearidade não foram problemáticas (HAIR et al., 2010).

A análise fatorial exploratória (AFE) foi aplicada na verificação da unidimensionalidade dos construtos do estudo (ANDERSON; GERBING, 1982); essa análise 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 e para as dimensões do construto funções do valor do relacionamento. As dimensões lucro, volume, mercadologia, 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%. As dimensões segurança, inovação, acesso e o construto custo do término do relacionamento apresentaram duas dimensões cada. Visando preservar a confiabilidade dos construtos originais, optou-se por não excluir variáveis nesse 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, apresentou valores moderados, em geral próximos do limite de 0,70 (HAIR et al., 2010).

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; GERBING, 1982). 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 baixos valores de consistência interna, a exclusão de indicadores nesse momento não aumentaria os valores de Alpha de Cronbach ou deixaria os construtos com apenas um indicador. Assim, as escalas originais foram mantidas para as análises posteriores.

Também foram avaliadas a confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (AVE) (HAIR et al., 2010). Em geral, as medidas de adequação ficaram acima dos patamares aceitos, 0,70 para CC e 0,40 para AVE (diagonal em negrito). Para avaliar a validade discriminante, estimou-se a correlação ao quadrado dos construtos, comparando-a com os valores de AVE dos pares de construtos. Conforme o método sugerido por

Fornell e Larcker (1981), nota-se que todos os construtos obtiveram validade discriminante (HEELER; RAY, 1972). Um resumo dessas etapas pode ser visto na tabela 1.

Tabela 1 – Variância média extraída, confiabilidade composta e validade discriminante

Construtos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Funções diretas	1	0,74									
Funções indiretas	2	0,41	0,67								
Qualidade dos processos	3	0,10	0,24	0,56							
Custos de término	4	0,12	0,26	0,05	0,59						
Comportamento unilateral	5	0,00	0,00	0,11	0,01	0,78					
Satisfação	6	0,32	0,31	0,37	0,06	0,16	0,84				
Comprometimento	7	0,22	0,19	0,28	0,07	0,15	0,36	0,63			
Confiança	8	0,08	0,11	0,30	0,02	0,29	0,31	0,43	0,69		
Propensão a manter	9	0,05	0,05	0,10	0,03	0,14	0,14	0,30	0,38	0,70	
Comunicação positiva	10	0,08	0,06	0,05	0,09	0,10	0,14	0,31	0,33	0,52	0,68
CC		0,85	0,89	0,86	0,73	0,92	0,94	0,84	0,87	0,88	0,86
AVE		0,74	0,67	0,56	0,59	0,78	0,84	0,63	0,69	0,70	0,68
Alpha		0,70	0,80	0,80	0,42	0,86	0,90	0,63	0,78	0,76	0,75

Fonte: dados da pesquisa.

Após refinamento e avaliação da qualidade dos dados, procedeu-se ao teste do modelo proposto no estudo, verificando a validade nomológica (ANDERSON; GERBING, 1988). Para isso, 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).

As dimensões de funções de valor do relacionamento foram agregadas em indicadores que refletem a média das respostas das funções diretas (lucro, volume e segurança) e indiretas (inovação, mercadologia, 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; PHILIPS, 1991). As evidências demonstraram que todos os indicadores propostos possuem validade convergente ao nível de 1% (HULLAND, 1999), exceto duas perguntas que foram excluídas. Os resultados podem ser vistos na figura 1.

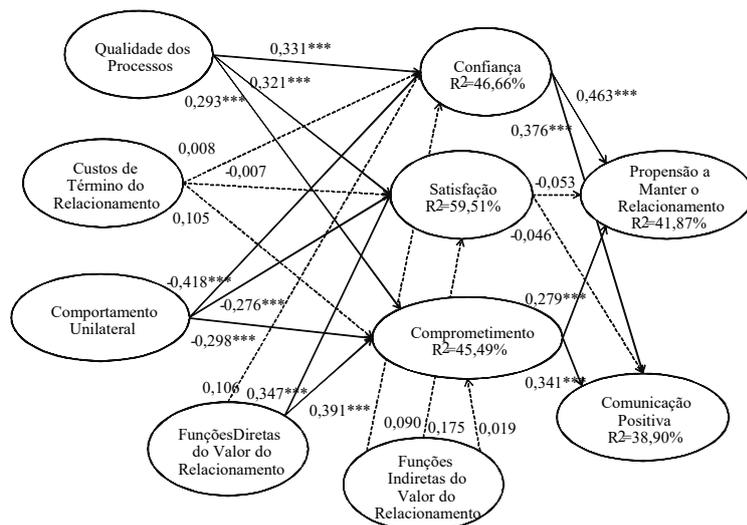


Figura 1 – Modelo de marketing de relacionamento com fornecedores
 Fonte: dados da pesquisa.
 Obs.: As linhas tracejadas indicam que não houve impacto significativo de um construto a outro. As linhas retas indicam que houve impacto significativo nas relações dos construtos. ***Indica carga significativa ao nível de 0,1%.

Nota-se que o construto qualidade dos processos impacta positivamente a confiança, a satisfação e o comprometimento dos fornecedores da Organização Verdemar. Por outro lado, os custos do término do relacionamento não possuem impacto significativo nesses três construtos, 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-se ao estudo de Kim (1999), que liga o custo de término do relacionamento ao comprometimento, e aos estudos de Jones, David, Mothersbaugh e Beatty (2007), os quais argumentam que os custos de mudança são meios para gerar confiança na relação. Isso demonstra que, para o fornecedor, o custo de terminar o relacionamento com a Organização Verdemar não implica negativamente sua satisfação, ou positivamente sua relação de confiança ou comprometimento. O comportamento unilateral 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. Este resultado é similar ao proposto por Fornell (1992), para o qual a experiência negativa oriunda de uma expectativa de comportamento unilateral leva a um menor grau de satisfação no relacionamento. Também se coaduna com os achados de Parvatiyar e Sheth (2000), em estudo no qual se propõe que atitudes comportamentais beneficiariam a relação de maneira conjunta, alimentando a confiança e o comprometimento dos parceiros no longo prazo. Já as funções diretas do valor do relacionamento, compostas pelas dimensões segurança e volume, levam a um aumento na satisfação e comprometimento, mas não têm impacto significativo sobre a variável confiança. Neste estudo, as funções indiretas do valor do relacionamento, compostas pelas dimensões inovação, mercadologia, informações e acesso, não possuem impacto significativo nos construtos mediadores (satisfação, comprometimento e confiança), indicando que na rede analisada as funções indiretas não apreendem efeitos conectados no futuro ou em outros relacionamentos. Isso é um contraponto ao que afirmam Walter, Ritter e Gemünden (2001), pois na rede estudada apenas as funções diretas associadas a questões econômico-financeiras impactaram significativamente no relacionamento com os fornecedores.

Os antecedentes do modelo explicam 46,66% da variação de confiança, 59,51% da de satisfação e 45,49% da de comprometimento. O maior R2 verificado foi no construto satisfação, indicando que, juntos, os construtos antecedentes são responsáveis por grande parte da satisfação dos fornecedores da Verdemar.

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 forne-

cedores, 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 à Verdemar. Este resultado se coaduna com outros estudos na área de marketing de relacionamento (HUNT; MORGAN, 1996; VIEIRA; MONTEIRO; VEIGA, 2011) e se justifica à medida que, no ambiente de relacionamentos business to business, a satisfação, como um afeto mais efêmero e momentâneo, perde relevância perante os mediadores-chave do relacionamento, de característica mais perene e cumulativa, quais sejam: confiança e comprometimento. Tomando por base a significância estatística, afirma-se que 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 R2.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi avaliar como as funções do relacionamento interagem com as variáveis tradicionais do marketing no fomento do relacionamento, no ambiente business to business. O modelo testado, balizado na revisão da literatura em adaptações de modelos que versam sobre o tema, reforçou as premissas subjacentes, ao mesmo tempo que apontou questionamentos sob o égide dos estudos no ambiente business to business. Os resultados conformam 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. Tal conclusão encontra respaldo na sugestão de Edward e Cyrus (1993) de que o valor no relacionamento é aprendido e distribuído como em um processo. Já as funções indiretas de valor do relacionamento não impactaram os construtos mediadores do relacionamento (confiança, satisfação e comprometimento), contrapondo o estudo de Walter, Ritter e Gemünden (2001); isso aponta que, no caso proposto, os fatores que poderiam determinar um fortalecimento de laços no longo prazo podem ter importância subestimada ou ser pouco relevantes para a manutenção dos relacionamentos com os fornecedores.

Tomando por base o conceito de “valor” como uma representação da avaliação global da qualidade que resulta do contraste entre a performance e os custos do relacionamento (ZEITHAML, 1988), sugere-se que a definição de “determinantes (drivers) de valor”, descritas na perspectiva de Walter, Ritter e Gemünden (2001), deveria ser o principal propósito em redes relacionais. Para os autores, o termo “funções de relacionamento” se refere a “atividades e recursos empregados com vistas a fomentar o relacionamento entre as partes” (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001, p. 367).

Ressalta-se que os construtos consequentes do relacionamento (propensão a manter o relacionamento e comunicação positiva) sofreram impactos apenas por parte dos construtos mediadores confiança e comprometimento. As funções diretas de valor emergiram como antecedentes desses construtos mediadores-chave, sendo, portanto, alicerces importantes para a manutenção dos relacionamentos. Isso enfatiza que a identificação, criação e transferência de valor interorganizacional são fundamentais para solidificar as parcerias nos negócios no longo prazo (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006).

Por outro lado, a inexistência de impacto das funções indiretas pode indicar um relacionamento estritamente comercial em que a incipiência de políticas de fomento dos relacionamentos pode mitigar a importância dos relacionamentos entre o varejista e sua rede de fornecedores. Em parte, pode-se sugerir que a existência de múltiplos fornecedores, cada qual com importância reduzida, e compradores alternativos (além da rede estudada) não oferece condições propícias ao fortalecimento de laços estruturais duradouros.

Outro achado crucial foi a constatação de que a satisfação não exerceu impacto significativo sobre os construtos consequentes do relacionamento (propensão a manter o relacionamento e comunicação positiva), fenômeno com relativa aceitação na literatura de marketing de relacionamento na cadeia de suprimentos business to business (MORGAN; HUNT, 1994; VIEIRA et al., 2011; ZANCAN; PRADO, 2006). 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.

O trabalho apresentou um avanço ao sugerir dúvidas sobre o papel de atividades integrativas e secundárias entre comprador e fornecedor como fontes efetivas de fortalecimento do relacionamento, dado que as funções indiretas não impactaram os mediadores da

relação. Analisar se tal premissa coaduna-se e confirma-se em outros setores ou empresas pode demonstrar os limites de práticas relacionais cada vez mais difundidas no mercado. Sendo de cunho limitado a efetividade dessas práticas, ao menos em alguns tipos de relacionamento, tem-se denegrida a perspectiva de enriquecer os relacionamentos por meio de propostas de cocriação de valor através de atividades indiretas (PUGA et al., 2007), mostrando barreiras à adoção de uma perspectiva de marketing de relacionamento mais abrangente.

Como contribuição para a teoria, este estudo torna-se relevante por agregar à disciplina de marketing os conceitos referentes a funções de valor do relacionamento, revelando sua importância perante construtos tradicionais da área (MORGAN; 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.

Dentre as limitações encontradas ao realizar este estudo, pode-se citar que a amostra obtida foi do tipo não probabilística, o que limita a generalização dos resultados para o universo de fornecedores. Como foi realizado um estudo em somente uma organização, as conclusões não podem ser estendidas a outras empresas do segmento ou a outros setores.

Ora, como sugestões para futuros estudos, o modelo proposto contempla análises inerentes a relacionamentos dentro do contexto de varejo supermercadista, podendo ser adaptado às 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 se limitando apenas às relações de empresas supermercadistas e seus fornecedores, sugere-se que semelhante investigação seja feita em outros contextos. O modelo contempla ainda a inserção de outros construtos antecedentes e consequentes do relacionamento, o que viabilizaria uma explicação ainda mais consistente do relacionamento.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. 29, n. 1, p. 19-34, 1992.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement. *Journal of Marketing Research*, v. 19, n. 4, p. 453-460, 1982.
- _____; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- _____; _____. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, v. 48, n. 4, p. 62-74, 1984.
- 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, D. Interaction, dialogue and knowledge generation: three key concepts in relationship marketing. In: Conference on Relationship Marketing, 2nd, 15th November 1999 to 15th february 2000. *European Journal of Marketing*. Disponível em: <www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm/>. Acesso em: 8 set. 2010.
- BATT, P. 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. F. B. Formação de Valor Através de Relacionamentos Interorganizacionais: Reconhecendo o Valor de uma Parceria de Negócios. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, Salvador, 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.
- BOLTON, R. N.; BRONKHORST, T. M. The relationship between customer complaints to the firm and subsequent exit behavior. *Advances in Consumer Research*, v. 1, n. 22, p. 92-100, 1995.
- _____; DREW, J. H. A multistage model of customer's assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, v. 17, n. 1, p. 375-384, 1991.
- BOWEN, J. T.; SHOEMAKER, S. Loyalty: a strategic commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 39, n. 1, p. 12-25, 1998.
- BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.
- CHIN, W. W. Frequently Asked Questions – Partial Least Squares & PLS-Graph. 2000. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>>. Acesso em: 6 jun. 2012.
- CHIOU, J. S.; DROGE, C.; HANVANICH, S. Does customer knowledge affect how loyalty is formed? *Journal of Service Research*, v. 5, n. 2, p. 113-24, 2002.
- 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, n. 3, 1990.
- FORNELL, C. A National Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 6, p. 6-21, 1992.
- _____; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 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 da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 17 a 21 de setembro de 2005, 29, Brasília, 2005.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

- GASTAL, F. A influência da satisfação e dos custos de término de relacionamento na lealdade do consumidor. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- GOSLING, M.; GONÇALVES, A. C.; DINIZ, O. Análise experimental de estratégias de relacionamento no ensino privado: um estudo multigrupos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, Salvador, 2006.
- GRÖNROOS, C. A customer relationship management approach. Service management and marketing. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- _____. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- GUMMESSON, E. Marketing de relacionamento total. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J. F. et al. Multivariate Data Analysis. 7. ed. New York, USA: Prentice Hall, 2010.
- HEELER, R. M.; RAY, M. L. Measure Validation in Marketing. Journal of Marketing Research, v. 9, n. 4, p. 361-370, 1972.
- HONDA, S. Líderes de Vendas. Ponto de vista, grandes negócios. Revista Superhiper, São Paulo, v. 37, n. 417, p. 3, mar. 2011.
- HULLAND, J. Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. Strategic Management Journal, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.
- IACOBUCCI, D. Networks in Marketing. London: SAGE Publications, 1996.
- JONES, M. A.; DAVID, L.; MOTHERSBAUGH, L.; BEATTY, S. E. The Positive and Negative Effects of Switching Costs on Relational Outcomes. Journal of Service Research, v. 9, n. 4, p. 335-355, 2007.
- KLINE, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. Marketing de Serviços. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LUO, A.; KUMAR, V. Recovering Hidden Buyer-Seller Relationship States to Measure the Return on Marketing Investment in Business-to-Business Markets. Journal of Marketing Research, v. 50, n. 1, p. 143-160, fev. 2013.
- 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.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCKENNA, R. Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- 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: UFMG, 2007.
- MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA D. M. O. A evolução do pensamento de marketing. Revista Interdisciplinar de Marketing, v. 3, n. 1, p. 40-57, 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.
- 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, v. 29, p. 314-28, 1992.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, v. 58, n. 3, 1994.
- MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. Journal of Marketing Research, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.

- _____. Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer. New York: McGraw-Hill, 1997.
- PARENTE, J.; BARKI, E. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Handbook of relationship marketing. Thousands OAKS: Sage, 2000.
- 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: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31, Rio de Janeiro, 2007.
- ROBSON, M. J.; SKARMEAS, D.; SPYROPOULOU, S. Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: review and future directions. *International Marketing Review*, v. 23, n.6, p. 585-599, 2006.
- SANTOS, P. C.; FERNANDES, H. V. D. Antecedentes e consequências da confiança do consumidor no contexto de recuperação de serviços. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, Salvador, 2006.
- SEGRE, L. M. Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego. *Boletim Técnico do Senac*, n. 2, p. 46-56, 2002.
- 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.
- TORRES, L. M.; BRASIL, V. S. Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 8, n. 3, p. 119-137, 2009.
- ULLMAN, J. B. Structural Equation Modeling. In: TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. Massachusetts: Allyn & Bacon, 2001.
- VIEIRA, V. A.; MONTEIRO, P. R. R.; VEIGA, R. T. Relationship marketing in supply chain: an empirical analysis in the Brazilian service sector. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 26, n. 7, p. 524-531, 2011.
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN; H. G. Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies*. Glencoe: Free Press, 1975.
- ZANCAN, C. Antecedentes e consequências da qualidade do relacionamento: um estudo no canal de distribuição da maçã brasileira. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- _____; PRADO, P. H. M. Uma análise da qualidade do relacionamento (QR) no canal de distribuição da maçã brasileira sob a ótica de produtores. *REAd*, v. 12, n. 5, p. 1-27, 2006.
- 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.