

A PERCEPÇÃO DO RELACIONAMENTO: CANAL DE DISTRIBUIÇÃO *VERSUS* ORGANIZAÇÃO

Gisele Sirena ¹
Flávia Camargo Bernardi ²

Resumo: Em decorrência da crescente competitividade, aprofundam-se os estudos acerca do marketing de relacionamento no objetivo de fomentar alianças comerciais como diferenciação estratégica. Nos mercados organizacionais, substancialmente complexos, meros arranjos de compra e venda já não mostram-se adequados. O cenário exige um estreitamento nos vínculos como forma de sustentação empresarial. No contexto delineado neste estudo de caso, como meio exclusivo de interação com o mercado tem-se a utilização do canal intermediário de distribuição, ora representante comercial. Em decorrência, visualiza-se a relevância do engajamento relacional com o canal como fonte de ascensão de metas e geração de mútuos benefícios. Desta forma, traz-se como principal objetivo a análise da percepção do canal de distribuição quanto ao relacionamento estabelecido entre este e a organização. É apresentada, assim, a adaptação da escala de Wilson e Vlosky como instrumento quantitativo revelador dos níveis percebidos de ações de marketing de relacionamento focadas na solidez relacional. Por meio da aplicação do método *stepwise* de regressão linear, bem como de análises estatísticas descritivas de média e desvio padrão, mostram-se atendidos os objetivos de mensuração da percepção relacional. Os resultados indicam deficiência em parte dos atributos relacionais, todavia, o grau mais alto de uma parceria, qual seja o comprometimento, aponta, neste estudo, uma relevância tal que justifica o máximo esforço a favor da continuidade do relacionamento.

Palavras-Chave: Mercados Organizacionais. Canal Intermediário de Distribuição. Marketing de Relacionamento. Escala de Wilson e Vlosky. Mensuração da Percepção Relacional.

Abstract: As a result of increasing competitiveness, deepen the studies on the relationship marketing in order to foster business alliances as a strategic differentiation. In organizational markets, substantially complex, mere arrangements of sale has not prove to be adequate. The scenario requires a narrowing in the bonds as a way to support business. In the context outlined in this case study, such as exclusive means of interaction with the market, has been the use of the intermediate channel of distribution, sales representative now. As a result, we can see the relevance of relational engagement with the channel as a source of rising generation of goals and mutual benefits. This way, it brings up as the main objective, the analysis of the distribution channel's perception about the established relationship between him and the organization. It appears, therefore, the adaptation of the Wilson and Vlosky's scale as a revealing quantitative instrument of perceived levels of marketing relationship actions focused on relational strength. By applying the stepwise linear regression method, as well the use of descriptive statistics analysis of mean and standard deviation, it is attended the proposals of the measurement of the relational perception. The results indicate deficiency in some relational attributes, however, the highest degree of a partnership, what is the impairment, suggests, in this study, such an importance that justifies every effort in favor of relational continuity.

Keywords: Organizational Markets. Intermediate Channel of Distribution. Relationship Marketing. Wilson and Vlosky's Scale. Measurement of the Relational Perception.

1 INTRODUÇÃO

O mercado moderno, progressivamente mais competitivo, tem forçado mudanças na consciência organizacional. As práticas gerenciais, cultivadas tanto pelo conhecimento empírico quanto pela ciência da Administração, são constantemente motivadas

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Mestre em Administração pela UCS, especialista em Estratégias de Marketing, MBA em Gestão Empresarial ênfase em Gestão de Pessoas FGV, Pós-MBA em Inteligência Empresarial pela FGV e Bacharel em Administração com habilitação em Marketing pela FSG.

a buscarem soluções eficientes para a manutenção de todas as variáveis incidentes na *performance* empresarial (MILAN *et al.*, 2009). Dentre estas, as relações passaram a merecer importante destaque na área de marketing, fomentando duradouras parcerias comerciais (VIANA, 1999).

Visto as atuais dinâmicas de parcerias de longo prazo apresentarem crescentes fundamentos para estudos, principalmente no que tange a construção de relacionamentos, conforme analisa Viana (1999), o presente estudo enfatiza a relação entre o canal de distribuição e organização como forma de desenvolver e manter fortes alianças na busca por fontes de competitividade. Em uma exploração à mercados organizacionais, apresenta-se elevada a importância do canal, fruto de uma composição na qual o fabricante dificilmente interage com seus usuários finais, em virtude de a relação comercial se dar exclusivamente entre empresas (HUTT; SPEH, 2010). Neste campo, o vendedor ou representante de vendas – canal intermediário de distribuição – tende a ser considerado a própria empresa por alguns clientes (MOREIRA; NETO, 1998).

A condição abordada vem de encontro ao estudo de caso, no qual a totalidade de negociações é intermediada pelo representante comercial. Sediada em Caxias do Sul, atua no segmento de componentes para o setor coureiro calçadista em âmbito nacional – de nome preservado, ora denominada Alfa Componentes. Consoante a empresa, a utilização deste modelo de canal torna ágil o processo de compra, bem como o desenvolvimento de produtos que atendam às expectativas de demanda, até mesmo por uma questão de logística: o canal participa e interage com todos os passos da efetivação da compra e tem uma maior percepção dos resultados almejados pelos clientes.

Contudo, no momento da compra, a procura é o canal de distribuição, o que torna a imagem do representante tão forte quanto a marca, ou mais. Tem-se presente que a correlação entre o canal e a sustentação das vendas torna-se uma grande ameaça em caso de evasão deste canal – fato corriqueiro nos últimos cinco anos na empresa em análise. É de conhecimento da organização a existência de similaridade de produtos entre os *players* do setor e que os mesmos clientes são compartilhados, logo, a captação de um canal pela concorrência ocasionaria, possivelmente, a perda de uma grande fatia na carteira de clientes.

O contexto aponta a relevância no estabelecimento de confiança mútua entre a organização e o representante, visto o vínculo direto que este mantém com o cliente organizacional (HUTT; SPEH, 2010). Citam os autores que, o marketing, então, deve assegurar uma especial atenção às necessidades do próprio canal como componente de um planejamento, evidenciando a importância do marketing de relacionamento. Discorre Groff

(2001) que a consistência e a durabilidade da relação promovem a segurança e a eficiência do relacionamento comercial, devendo tal relação ter como base o comprometimento e a confiança. O fortalecimento da confiança e do comprometimento é dado essencialmente pelo custo que envolve o término de uma relação, pelos benefícios gerados, pela partilha de valores e comunicação (VIANA, 1999).

Com base no exposto, o problema de pesquisa deste estudo pode ser traduzido na seguinte pergunta: qual é a percepção do representante comercial quanto à empresa no âmbito do hodierno nível de relacionamento? Assim, como objetivo geral tem-se analisar a percepção do representante comercial da empresa quanto à dimensão relacional entre este e a organização. Ao passo que os objetivos específicos consistem em identificar a percepção do representante comercial *versus* empresa no que tange os fatores de dependência, nível de comparação com empresas alternativas, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento.

2 DECISÕES DE DISTRIBUIÇÃO

A maneira pela qual o produto é posicionado junto ao mercado para possibilitar a ocorrência efetiva da troca é realizada pelos artifícios de distribuição (CHURCHILL; PETER, 2007). Este é o elemento do composto mercadológico responsável por tornar mais conveniente a aquisição dos produtos de uma empresa específica (FERRELL *et al.*, 2000). Nesta conjuntura, o canal de distribuição exerce fundamental importância no que tange a disponibilização tática do produto no local, quantidade e hora certa, de forma consistente com as estratégias de produto, preço e promoção (LAMB JR.; HAIR JR.; MCDANIEL, 2004). Desta forma, a definição do canal de distribuição mais apropriado para uma organização é decisiva para o sucesso da comercialização, na visão de Honorato (2004), cabendo ao marketing o alinhamento do canal com as reais necessidades do mercado (BOONE; KURTZ, 2009).

Salienta Roccato (2008) que a opção por um modelo de canal está diretamente relacionada a fatores como o volume de vendas, a extensão necessária de cobertura geográfica, ao mercado-alvo e ao comportamento de seu consumidor. Em mercados organizacionais, o comportamento de consumo é modelado por variáveis complexas e amplas (HUTT; SPEH, 2010; KOTLER; KELLER, 2006). Em linhas gerais, “os clientes do mercado industrial estão interessados nas capacidades totais de um fornecedor e em como aquelas capacidades podem ajudá-lo a melhorar a sua posição competitiva.” (HUTT; SPEH, 2010, p.

48). Assim, dentre as estratégias organizacionais para tornar mais eficiente o canal de distribuição está a utilização de intermediários, conceituados por Churchill e Peter (2007, p. 368) como uma “empresa independente especializada em conectar vendedores e consumidores ou compradores organizacionais.”

No conjunto das preferências de intermediários apresentam-se os agentes, como é o caso do representante comercial (BOONE; KURTZ, 2009). Na visão de Roccato (2008), a operação por canais intermediários é o melhor caminho para a ampliação da capilaridade, vez que, em países geograficamente extensos, estruturar filiais em cada um dos estados, ou operacionalizar via canal direto, pode apresentar uma manutenção inviável, porém factível com a utilização de intermediários de distribuição. Estes tornam-se, ainda, capazes de oferecer à empresa mais do que ela sozinha poderia conseguir, citam Castro *et al.* (2007), visto a proximidade e segurança que um canal dessa natureza pode possibilitar.

A sensação de segurança é reforçada pela aproximação (GUMMESSON, 2010). Embora existam meios de se relacionar à distância, é ressaltada pelo autor a existência do afastamento físico, impeditivo de maiores estreitamentos. Estes podem ser arranjos por mediadores, como é o caso do canal ora abordado. Na visão de Hutt e Speh (2010, p. 294), para produtos tecnicamente complexos, o representante comercial como intermediário é “a única resposta rentável.” Nesse contexto, forma-se a díade representante comercial *versus* organização, apresentando-se, assim, o tema marketing de relacionamento como instrumento de integração entre as partes para a formação de uma rede de entrega de valor para os clientes.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO E O CANAL INTERMEDIÁRIO

As estratégias de distribuição não findam com a escolha de um canal. De forma a estimular os parceiros a lembrarem de seus produtos e comercializá-los, os fabricantes devem desenvolver e manter um forte relacionamento (BOONE; KURTZ, 2009). O marketing de relacionamento é definido então, por Stone e Woodcock (1998), como uma combinação estratégica das ferramentas já existentes de marketing, de forma a desenvolver vínculos relacionais de longo prazo, o que é confirmado por Kotler e Keller (2006), que o trata como uma abordagem para desenvolver elos de forma a aumentar a lucratividade.

O processo de criação de vínculos está embasado não somente no relacionamento em si, mas na qualidade das trocas, entrega de valor, consistência das informações, estabelecimento das redes de relacionamentos e serviços agregados, que

representam uma nova base para o marketing (GUMMESSON, 2010). Contudo, o marketing de relacionamento tem por meta não só a construção de relações entre cliente e organização. Ele remete ao estabelecimento de conexões longevas com fornecedores, distribuidores, canais e demais parcerias, fomentando elos econômicos, técnicos e sociais entre as partes, resultando em uma forte rede de marketing (KOTLER; KELLER, 2006). Para que o comportamento de colaboração torne-se uma vantagem sustentável, Sheth, Mittal e Newman (2001) consideram essencial que toda a relação entre parceiros torne-se uma interdependência, ou seja, uma cadeia em que o desempenho de um depende, automaticamente, do desempenho do outro.

No campo organizacional, o vendedor ou representante tende a ser considerado a própria empresa por alguns clientes. Isto se dá por razões, principalmente, de marcas e produtos com pouca identificação pelo mercado (MOREIRA; NETO, 1998). Assim, a ligação existente entre a organização, o canal e o cliente denota a necessidade de uma maior ênfase à interdependência e ao relacionamento com o canal de vendas, visto ser por meio deste a busca pela fidelização da base de clientes, citam os autores. Em vista disso, na sequência são apresentadas as variáveis indicativas da presença de ações de marketing de relacionamento focadas em uma orientação de longo prazo.

3.1 Dimensões do marketing de relacionamento

As negociações interorganizacionais combinam múltiplos vínculos para que haja uma integração efetiva das partes envolvidas (HUTT; SPEH, 2010). Em meio a esta integração, afirmam os autores que uma atenção especial deve ser dada às necessidades do canal de distribuição como componente de um planejamento estratégico. Assim, adentrando no campo da representação comercial como parceiro principal de um negócio, tem-se presente a importância não só do grau de relacionamento mantido com este canal intermediário, mas também, a forma como este percebe o relacionamento. Para tanto, em 1997, Wilson e Vlosky propuseram um modelo de avaliações quantitativas para as ações de marketing de relacionamento (GROFF, 2001, KLEIN, 2003, VIANA, 1999). Neste, apresenta-se identificado um conjunto de seis variáveis, ou constructos, para mensurar a percepção da relação em nível de parceria. O modelo sugere uma sequência tal que a junção dos constructos levam a um último grau de parceria: o comprometimento. Em uma rápida explanação, quanto mais altos os índices de percepção de cada uma das variáveis, maior é o indicativo de relacionamento de parceria entre as partes envolvidas (KLEIN, 2003, VIANA, 1999).

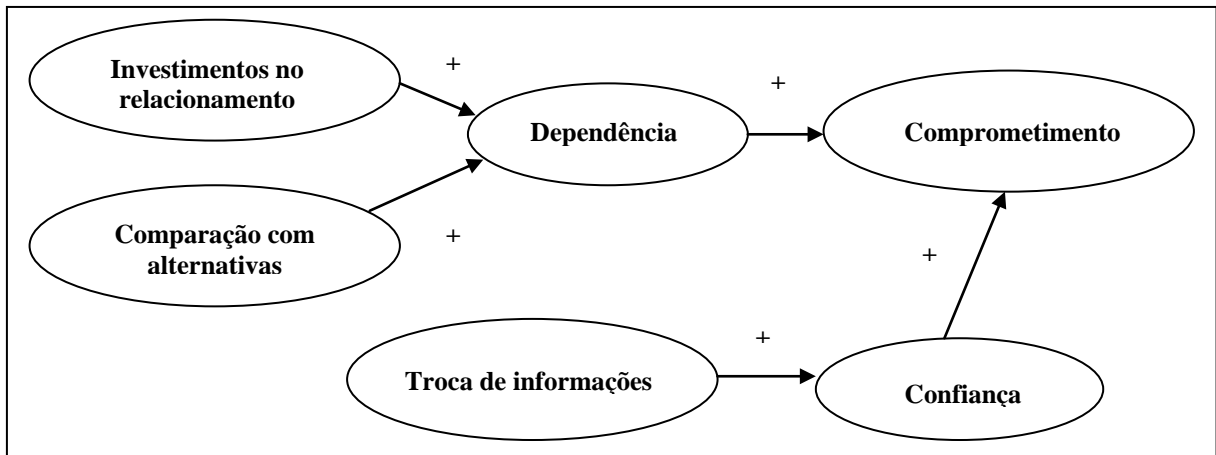


Figura 1: Modelo de marketing de relacionamento

Fonte: Adaptado de Klein (2003, p. 39) e Viana (1999, p. 54)

De acordo com o modelo proposto, os investimentos no relacionamento, ou custos de mudança, abordam àqueles ligados especificamente às transações, fazendo referência às questões de tempo, recursos humanos e materiais utilizados na manutenção relacional, afirmam Lewin e Johnston (1997). Em outras palavras, o investimento no relacionamento refere-se a todas as ações adotadas para que os parceiros se adaptem às necessidades um do outro (GUMMESSON, 2010). A variável investimento pode ser definida, ainda, como ações feitas pelos envolvidos no relacionamento que objetivam a inibição das possibilidades de mudança para um fornecedor substituto, o que aumenta a dependência (PEREIRA, 2006). Logo, vem a ser uma forma de reter os vínculos relacionais já firmados.

Milan (2004) cita duas importantes hipóteses relativas aos custos de mudança, formuladas e comprovadas por estudos na área de relacionamento. A primeira aponta a existência de um alto nível de qualidade no relacionamento quando é percebido um maior investimento nas relações. A segunda, como consequência, mostra um nível mais alto de lealdade/compromisso quando a qualidade no relacionamento é maior. Assim, o nível de comparação de alternativas refere-se à qualidade dos resultados possíveis de serem alcançados junto à melhor alternativa substituta, dimensionando o poder de atração de um fornecedor (WILSON, 1995). A avaliação do nível de comparação é dada, então, “com base na análise das alternativas que a parte possui àquele relacionamento.” (VAROTTO, 2007, p. 135). Um aspecto com relação direta à comparação de alternativas é a disponibilidade de fornecedores no mercado dispostos a suprir as mesmas necessidades. Porém, para que ocorra uma substituição, são levados em conta atributos como a dependência e o custo da troca relacional (MILAN, 2004).

Com relação à dependência, a intensidade desta determina a assimetria/simetria existente entre as partes envolvidas no relacionamento, visto a conexão desta variável com os níveis de compromisso e confiança estabelecidos (MILAN, 2004). Ou seja, quanto maior for a dependência, maior é a necessidade de uma parte em relação à outra. Afirmam Frazier, Spekman e O'Neal (1988) que a interdependência trata da necessidade de manter o relacionamento como fonte de ascensão de metas determinadas, sendo a dependência aumentada quando existem investimentos substanciais específicos para os processos, elevando os custos de saída; os resultados obtidos tornam a venda altamente valorizada; esses resultados ultrapassam uma melhor alternativa e quando há poucas opções substitutas. A dependência, então, é responsável pela criação de laços relacionais baseados em mútuos benefícios.

Já a troca de informações, segundo Milan (2004), está relacionada às expectativas que as partes envolvidas em um relacionamento possuem na partilha de dados com os parceiros, influenciado diretamente na confiança e colaboração mútua. Enfatiza Macadar (2006) que a informação é um indicador de vitalidade na parceria. Confirma, também, que em canais de distribuição, a comunicação aumenta o nível de comprometimento tanto do fornecedor quanto do distribuidor, aproximando estes cada vez mais de uma aliança estratégica. A partilha aberta de informações é uma característica dos relacionamentos mais próximos. Citam Hutt e Speh (2010) que a qualidade desta reflete os vínculos operacionais estabelecidos entre as partes. Tais vínculos apontam o quanto os sistemas, os procedimentos e as rotinas dos parceiros se apresentam integrados na geração de facilidades para a execução dos negócios, afirmam os autores.

Relativo à confiança, esta é vista como uma expectativa sobre o parceiro de troca; uma crença vinculada ao compromisso de manter um relacionamento continuado (MILAN, 2004). Ou seja, ela é uma disposição em confiar em um parceiro que se tenha segurança. De acordo com Hutt e Speh (2010) a confiança é assegurada pela integridade desse parceiro e pela credibilidade que uma parte deposita nas intenções da outra. Portanto, os participantes do relacionamento acreditam que as ações adotadas por ambas as partes tenham resultados favoráveis. Asseguram ainda, Morgan e Hunt (1994), que a base para a troca relacional é dada pela confiança e pelo comprometimento. O fortalecimento da confiança e do comprometimento é dado, conforme Viana (1999), pelo custo que envolve o término de uma relação, pelos benefícios gerados e pela partilha de valores e comunicação. Desta forma, os custos, benefícios e riscos apresentam-se intimamente ligados à confiança.

Igualmente à confiança, como fator-chave do relacionamento está presente o comprometimento. Este é tratado como o mais alto estado relacional (MORGAN; HUNT, 1994). O nível de compromisso é, então, a representação do interesse em manter um vínculo relacional de longo prazo (MILAN, 2004). Berry e Parasuraman (1991) afirmam que o comprometimento é crucial para que os resultados alcançados sejam valiosos para as partes envolvidas, sendo que a existência deste é dada somente quando o relacionamento é considerado de alta importância. Para Groff (2001) a consistência e durabilidade da relação promovem a segurança e a eficiência do relacionamento comercial.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dada a observação de um relacionamento específico entre uma organização e seus representantes comerciais, a pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, método preferencial na visão de Yin (2010) quando adotado o enfoque sobre um fenômeno contemporâneo de um contexto real. Para viabilizar a mensuração do relacionamento, a abordagem da pesquisa foi de ordem quantitativa, que, na definição de Malhotra (2005), gera dados numéricos mediante os resultados obtidos das amostras, estendendo estes à população na busca de evidências para a geração das conclusões. O autor aponta a concepção conclusiva quando objetivada a avaliação de relacionamentos específicos por meio de dados coletados e analisados estatisticamente. Ainda, sua natureza foi descritiva por ser, conforme o mesmo, um meio especialmente útil quando tratado de abordagens relativas a fenômenos de mercado.

Em relação à população, esta pesquisa utilizou-se da totalidade de representantes da empresa Alfa Componentes e seus respectivos prepostos³ por meio da utilização do censo, ou seja, uma enumeração completa do objeto de estudo (MALHOTRA, 2005). A população em estudo é constituída por quarenta e oito indivíduos, cuja composição é dada pela formação das equipes de intermediários, sendo quatorze representantes e trinta e quatro prepostos.

A técnica utilizada para a coleta dos dados provenientes desta população baseou-se na aplicação de questionário; um elemento estruturado de investigação para a coleta de dados cujo objetivo é a obtenção de informações da parte entrevistada (MALHOTRA, 2005). Neste caso, seu emprego foi dado na forma de escala por itens, do tipo Likert. Esta solicita que o entrevistado indique seu grau de concordância ao verificar uma das cinco

³ Prepostos: prestam serviços diretamente ao representante, sendo a atividade desenvolvida por ambos idêntica.

alternativas de resposta, sendo, neste estudo: 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo, nem discordo, 4= concordo e 5= concordo totalmente.

O questionário adotado para a análise da percepção do relacionamento constituiu-se em uma adaptação da escala de Wilson e Vlosky. Esta foi desenvolvida em seu formato original para uma pesquisa em uma empresa madeireira, sendo sua tradução aplicada amplamente no segmento metal-mecânico gaúcho por Viana em 1999. A estruturação da escala apresenta-se na forma de trinta afirmações distribuídas em seis dimensões de análise:

<p>Dependência: V1 Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor. V2 Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa. V3 Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor. V4 Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa. V5 Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.</p>
<p>Nível de comparação com alternativos: V6 Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor.* V7 O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa. V8 Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com esse fornecedor é melhor. V9 Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa.*</p>
<p>Investimentos no relacionamento: V10 Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor. V11 O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo. V12 Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande. V13 Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa.* V14 Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.</p>
<p>Troca de informações: V15 Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores. V16 Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor.</p>
<p>Confiança: V17 Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses. V18 As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente. V19 Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós. V20 Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor. V21 Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações.* V22 Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades. V23 Este fornecedor tem merecido nossa confiança.</p>
<p>Comprometimento: V24 Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo. V25 Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo. V26 Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro. V27 Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor. V28 Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor. V29 Estamos comprometidos com este fornecedor. V30 O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria.</p> <p>*A extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o marketing de relacionamento.</p>

Quadro 1: Escala traduzida de Wilson e Vlosky

Fonte: Viana (1999, p. 59)

O questionário passou por um processo de adaptação para posicionar-se de à realidade desta abordagem relacional. As alterações partiram de uma prévia análise de um representante comercial com posterior validação por meio de um pré-teste. Este mecanismo consiste na identificação e eliminação de possíveis imperfeições de um questionário, mediante sua exposição a um pequeno grupo de entrevistados (MALHOTRA, 2005). Após seu ajuste, não houve necessidade de mudanças em virtude do pleno entendimento dos respondentes.

Mediante a finalização do processo de aplicação de questionários, iniciou-se a fase de preparação dos dados obtidos. Para tal, foi inicialmente efetuada uma limpeza de dados, sendo possível a identificação da coerência dos questionários aplicados. Determina Malhotra (2005) que por meio desta verificação é possível averiguar dados considerados fora do padrão e identificar o que o autor chama de dados não admissíveis logicamente. Esta etapa foi realizada por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*⁴; um método de aplicação de tratamento estatístico de dados. Tal tratamento possibilitou o encontro de zero *missing values* (dados omissos). Também neste processo, seis questionários foram eliminados em função de observações atípicas. Tais observações atípicas, ou *outliers*, apresentam características isoladas, com escores muito diferentes em relação ao restante dos casos, podendo afetar os resultados das análises (HAIR JR. *et al.*, 2009). Finalizada a limpeza dos dados, quarenta e dois questionários foram obtidos para o processo de análise dos dados.

Para a realização da análise dos dados foi utilizada a regressão linear múltipla, técnica esta que, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), é empregada para avaliar as possíveis relações entre uma variável, chamada dependente, e uma ou mais variáveis independentes. Neste caso específico, com base na explicação da Figura 1, foi adotado o comprometimento como variável dependente. O procedimento de análise de regressão foi, então, efetivado por meio do método *stepwise*, que “permite ao pesquisador examinar a contribuição de cada variável independente para o modelo de regressão.” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 179).

A etapa foi concluída com a crítica da significância do coeficiente de determinação R^2 , cujas implicações do valor obtido (0,665) encontram-se detalhadas no tópico subsequente. Este coeficiente é responsável por indicar numericamente a percentagem do valor explicativo do modelo (HAIR JR. *et al.*, 2009). Ou seja, por meio do R^2 foi possível visualizar o quanto as variáveis independentes justificam o comprometimento como variável dependente. Na sequência, aplicou-se a *Analysis of Variance (ANOVA)*⁵. Esta análise é empregada para [...] “avaliar diferenças de grupos em uma única variável dependente métrica.” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 303). Em outras palavras, a análise de variância avalia a representatividade da proposição do modelo. Esta avaliação é dada, segundo os autores, pelo resultado do teste F, o qual aponta o quanto é significativo o conjunto de variáveis explicativas, cujo resultado deve ser inferior a 0,05. O valor obtido por meio deste (0,000) apontou que o modelo mostrou-se, então, significativo.

⁴ SPSS: *Software* Estatístico para as Ciências Sociais.

⁵ ANOVA: análise de variância.

Observou-se, também, a inexistência de problemas significativos de multicolinearidade dos resíduos, visto que o teste Durbin-Watson ficou próximo a 2, conforme pode ser visualizado no capítulo seguinte. Este teste pode apresentar variações entre 0 e 4, sendo que 2 significa que os resíduos não apresentam correlação. Quando o valor é superior a 2, a correlação é negativa entre os resíduos adjacentes, ao passo que um valor inferior a 2 indica que a correlação é positiva (FIELD, 2009).

Esta pesquisa também utilizou-se da análise de estatística descritiva, apresentando-se a média e o desvio padrão que, apontados por Malhotra (2005), contemplam a verificação de valor de uma variável, as tendências centrais e quanto são similares ou diferentes os pontos de dados. Por fim, foi utilizado um mecanismo de comparação de dados ideais *versus* dados observados. Desta forma, está a seguir disposta a sequência explicativa dos resultados de cada uma das análises realizadas.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Partindo da utilização do censo para a aplicação do questionário estruturado, obteve-se uma responsividade de 100% da população, equivalente ao retorno de 48 questionários. Após o processo de limpeza dos dados, 42 questionários foram apontados como aptos à continuidade das etapas que compreendem esta análise. As exclusões foram efetuadas devido às observações atípicas, denominadas *outliers*. Também verificou-se a inexistência de dados omissos. Desta forma, para o presente estudo, a expressão 100% corresponde ao total de 42 questionados válidos.

Na análise de variância foi considerada, conforme estabelece Hair Jr. *et al.* (2009), uma única variável dependente: o comprometimento; o qual é formado pela média das questões Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29 e Q30. Este constructo foi tratado como dependente em função do aprofundamento bibliográfico acerca do marketing de relacionamento. Os estudos teóricos apontaram o constructo comprometimento como o ponto indicativo de maior amplitude relacional e justificativa de continuidade nas relações. E, ainda, que é ele o resultado da junção de todos os outros elementos que caracterizam um vínculo de longo prazo (GUMMESSON, 2010; HUTT; SPEH, 2010; MACADAR, 2006; MILAN, 2004; VIANA, 1999). As questões formadoras de tal constructo assim apresentam-se: Espero que o relacionamento com a Alfa continue por um longo tempo/ Espero que o relacionamento com a Alfa se fortifique ao longo do tempo/ Espero aumentar as negociações junto à Alfa no futuro/

Estou disposto a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com a Alfa/ Tenho me empenhado muito no relacionamento com a Alfa/ Estou comprometido com a Alfa/ O relacionamento comercial com a Alfa poderia ser descrito como sendo uma parceria.

De acordo com o método descrito, após a inserção dos dados no *software* e a realização da análise de regressão múltipla, as variáveis independentes que apresentaram contribuição incremental ao modelo foram sendo adicionadas. Constatou-se, então, a partir da aplicação do método *stepwise*, que as questões Q1, Q8, Q9 e Q20 explicam 66,5% do comprometimento (R^2). Ou seja, as variáveis dependência, comparação com alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações e confiança, não estudadas no modelo, são explicadas pelas demais questões. Estas foram, então, excluídas do modelo em função da baixa significância. As questões explicativas do constructo comprometimento, as quais uma maior atenção deve ser dada por parte da organização são: Me sinto dependente da Alfa/ Comparado com outras empresas que represento, meu relacionamento com a Alfa é melhor/ Há muitas empresas alternativas que têm o mesmo valor para minha empresa de representação/ Tenho plena confiança na veracidade das informações que recebo da Alfa.

Foi ressaltada na análise a premissa da regressão linear múltipla de que não deve existir correlação entre as variáveis independentes (FIELD, 2009). Constatou-se por, meio da aplicação do teste Durbin-Watson, a existência de uma relação ótima e aceitável, visto o resultado deste, 2,130, estar compreendido entre 0 e 4. Cita o autor que um valor superior a 2 indica uma correlação negativa. Este apresentou-se, então, como um número ideal, sem estimativa de viés no modelo. Inferindo o comprometimento como variável dependente e as questões Q1, Q8, Q9 e Q20 como explicativas, a análise ANOVA indica que estas possuem significância em $F < 0,05$. As demais questões apresentaram valores superiores a 0,05, e por isso – e de conformidade com o método de tratamento de dados aplicado – os mesmos não foram incluídos no desenvolvimento do modelo.

Cabe salientar que as aplicações citadas não indicam as percepções quanto ao marketing relacional, elas apenas comprovam os dados referenciados teoricamente e indicam os pontos merecedores de maior atenção neste estudo de caso (variáveis explicativas). Desta forma, para compreender o relacionamento, é preciso verificar o valor atribuído a cada variável que o compõe. Para tanto, a análise dos valores atribuídos às dimensões do marketing de relacionamento segue descrita por grupo de questões formadoras de cada constructo, com destaque àquelas de maior significância. O propósito desta distribuição é atingir os objetivos específicos, que consistem em identificar a percepção do representante comercial *versus*

empresa no que tange os fatores da dependência, nível de comparação com empresas alternativas, investimentos no relacionamento, partilha de informações, confiança e comprometimento. As variáveis seguem analisadas de acordo com a média e o desvio padrão, modelo de análise foi adotado, também, no estudo de identificação do nível relacional por Klein (2003).

5.1 Resultado da análise das dimensões do relacionamento

No grupo “Dependência” é afirmado pelos representantes a ocorrência de um alto nível percebido de importância estratégica em relação à Alfa Componentes. Tal importância equivale ao alcance dos resultados almejados pelas empresas de representação. Da mesma forma, nota-se que os representantes comerciais percebem a existência de equilíbrio na parceria. Ou seja, as necessidades das duas partes envolvidas no relacionamento estão sendo conciliadas. Contudo, os participantes da pesquisa não se consideram dependentes da Alfa. Relacionando esta constatação com os demais índices obtidos nas questões formadoras deste constructo, verifica-se que os possíveis motivos para a avaliação dos representantes podem estar diretamente relacionados com a facilidade em substituir os lucros gerados pela Alfa. Este levantamento aponta para uma especial atenção à significativa possibilidade de o representante optar por um fornecedor alternativo.

Observa-se, então, a inexistência de um grau de dependência acentuado que justifique a parceria como uma interdependência. O cuidado com esta variável está relacionado a dois fatores importantes afirmados por Frazier (1988), referindo-se o primeiro ao fato de a dependência tornar o relacionamento uma fonte de ascensão de metas. O segundo, de igual relevância, diz respeito aos fortes laços relacionais criados pelo alto nível de dependência, enfatizando a merecida atenção à negatividade da interdependência.

Com relação ao bloco “Comparação com Alternativos”, 76,19% dos respondentes percebem a presença de um elevado número de componentes, produzidos pela concorrência, passíveis de substituir a lucratividade gerada pela empresa em estudo. Este percentual sugere atenção, visto já ter sido observada a facilidade em substituir as vendas no bloco “Dependência”. Apesar de o contexto revelado ser negativo para o equilíbrio da parceria, é afirmado que o melhor fornecedor substituto da Alfa não apresenta equivalência de valor para os representantes comerciais. Uma justificativa para esta percepção pode estar atrelada ao grau de relacionamento entre a organização e seus representantes, considerado o melhor comparado ao vínculo estabelecido com outras empresas que os mesmos representam.

A expressividade de respondentes que “concordam” ou “concordam totalmente” com esta afirmação é de 71,43%. Porém, este constructo aponta para uma contradição, observando-se um alto número de empresas que teriam o mesmo valor para os representantes, contudo, não é possível observar os motivos para tal percepção.

É visualizado, então, um risco de abertura à análise de alternativas que possam vir a substituir o relacionamento entre os representantes e a organização (VAROTTO, 2007). O risco se dá principalmente diante do fato de o constructo “Dependência” ter apresentado resultados desfavoráveis à relação, sendo a dependência, na visão de Milan (2004), um dos atributos a serem levados em consideração para a ocorrência de uma substituição. Confrontando os valores atribuídos aos dois grupos, “Dependência” e “Comparação com Alternativos”, observa-se a necessidade de serem concomitantemente trabalhados pela empresa para que seja mantida a parceria comercial.

Em relação ao grupo “Investimentos no Relacionamento”, este reflete as ações realizadas pelas partes envolvidas com o objetivo de inibir as possibilidades de mudança para um fornecedor substituto, com conseqüente aumento da interdependência (PEREIRA, 2006). Neste nível, parte dessas ações são reveladas pela indicação de disposição dos representantes em investir na atual parceria. Tais investimentos são compostos por fatores como o tempo despendido para o relacionamento e os recursos materiais e humanos utilizados (HUTT; SPEH, 2010). É afirmado, então, que os representantes adotam um nível ideal de adaptação às necessidades da Alfa. E, ainda, é sugestivo que, em função dos investimentos, o ideal para os representantes comerciais é dar seqüência à parceria.

Relacionando os investimentos com o aumento de interdependência, já foi evidenciado no grupo “Dependência” a existência de conciliação das necessidades das partes envolvidas no relacionamento. Todavia, visualiza-se que este fator não atinge seu objetivo de inibir a atratividade de substitutos, o que também apresenta-se identificado no constructo “Comparação com Alternativos”. Igualmente, é observado que, embora exista um grau de investimento para que o relacionamento comercial perdure, o custo de mudança para um fornecedor alternativo é considerado baixo. Dessa maneira, nota-se que ações promovidas pela Alfa ligadas aos grupos “Dependência” e “Comparação com Alternativos”, aumentariam a percepção do bloco “Investimentos no Relacionamento”. De igual forma, o contrário é verdadeiro.

Referente ao constructo “Troca de Informações”, este é visto por Macadar (2006) como um indicador de vitalidade na parceria. Logo, com a média geral mais baixa entre todos os constructos, identifica-se pouca integração dos procedimentos e rotinas

necessárias à execução dos negócios. Seguindo a visão de Viana (1999), de que é por meio da partilha de informações que se torna compatível uma relação de longo prazo, o sucesso no relacionamento entre o representante e a Alfa está associado ao aumento do nível percebido de partilha de informações. Verifica-se, assim, que o grupo “Troca de Informações” exerce certa negatividade sobre as demais variáveis de mensuração do nível de relacionamento, principalmente na esfera da dependência, da confiança e do comprometimento. Esta observação realça a necessidade de ações imediatas de melhoria na comunicação; objetivo da informação. Tais ações são justificadas por Milan (2004), que considera a informação uma fonte de criação de expectativas depositadas sobre as partes envolvidas no relacionamento.

Com relação ao grupo “Confiança”, embora este constructo tenha como base os custos de término da relação, os benefícios gerados pela dependência, o compartilhamento de valores e a comunicação, conforme Klein (2003) e Viana (1999), este estudo de caso depara-se com dados diferenciados. Os resultados não apresentam-se divergentes, mas indicam que, para os participantes da pesquisa, as questões positivas presentes na composição de cada constructo são de maior relevância do que o próprio constructo como um todo. Ou seja, os pontos negativos são superados pela influência das questões positivas ao relacionamento.

Apresentando a segunda média geral mais alta dos blocos, o grupo “Confiança” merece destaque pela sua importância diante do que é esperado em uma relação de longo prazo pelas pessoas questionadas. Observa-se que 71,43% das questões formadoras deste nível, apresentam médias acima de 4. Este número equivale à avaliação “concordo” da escala aplicada. Em outras palavras, há a concordância da existência de um alto nível percebido de confiança dos representantes comerciais em relação à Alfa. Desta forma, o bloco demonstra que os representantes sentem-se seguros em relação ao parceiro. Assim, tem-se a concretização da visão de Milan (2004), a qual refere-se à crença como o compromisso em manter um relacionamento continuado. De acordo com os ensinamentos de Hutt e Speh (2010), verifica-se na análise que a confiança tem por base a credibilidade que uma parte deposita nas intenções da outra. Ou seja, no âmbito da “Confiança”, nota-se que os representantes acreditam que as ações adotadas pela Alfa trazem resultados favoráveis a seus interesses.

Referente ao último bloco, o “Comprometimento”, este contém a mais elevada média geral dos constructos abordados na pesquisa. Confirma-se este, juntamente com o grupo “Confiança”, como fator-chave do nível relacional percebido pelos envolvidos na pesquisa. Este resultado indica, segundo Milan (2004), o interesse em manter um vínculo de

longo prazo, o que justifica o máximo esforço para a continuidade da relação. Assim, os resultados obtidos demonstram o desejo de ininterruptão e apontam o anseio por uma relação continuada e fortificada, com conseqüente aumento das negociações entre os parceiros. É ressaltada neste grupo a percepção de existência de parceria entre representante e organização, e, ainda, o desejo em aumentar as alocações necessárias ao fortalecimento da relação, ou seja, investir em recursos necessários para um maior volume de benefícios para as partes. Desta forma, verifica-se neste constructo a presença das questões de maior significância para os representantes da Alfa. Em síntese, o vínculo é percebido como um elo, uma aliança estratégica, sendo este o objetivo final da composição de uma troca relacional.

Contudo, embora o último bloco represente o objetivo final de uma relação, ele não torna irrelevantes as questões críticas do relacionamento. Assim, apresenta-se o resumo dos principais pontos a serem trabalhados pela Alfa na busca por um vínculo ideal com seus representantes comerciais, incluindo aqueles que comprovaram-se como explicativos do comprometimento no método *stepwise*: a empresa deve focar-se no aumento da interdependência, enfatizando a diminuição da atratividade de empresas alternativas que possam vir a substituir o relacionamento já construído, elevando, desta forma, os custos de saída, atualmente baixos. Igualmente, para que sejam bem sucedidas as ações de marketing de relacionamento focadas no nível de dependência, o compartilhamento de informações deve estar alinhado ao objetivo estratégico de manter um vínculo fortificado e duradouro.

5.2 Médias ideais *versus* observadas

Como última análise dos múltiplos vínculos necessários para uma efetiva integração das partes envolvidas em uma parceria, realizou-se uma proposição de modelo de avaliações do nível ideal de relacionamento *versus* nível percebido. Para o desenvolvimento da composição, foram consideradas como ideais as médias formadas pelos valores equivalentes às atribuições mínimas e máximas necessárias a cada questão – 3 à 5 e 1 à 3. Os índices previstos como ideais foram redistribuídos visando a geração de médias gerais por constructo. Mediante tal, verificou-se que os constructos “Comparação com Alternativos”, “Confiança” e “Comprometimento” superaram os níveis ideais na ordem de 4,33%, 4,31% e 6,75%, respectivamente. Assim como na avaliação isolada das variáveis, confirmaram-se nesta proposição os grupos “Dependência”, “Investimentos no Relacionamento” e “Troca de Informações” como os níveis críticos do relacionamento analisado, que demonstraram 24%, 13,61% e 46,5% de inferioridade à idealização de um vínculo duradouro.

Em síntese, os percentuais supracitados correspondem à percepção relacional do representante comercial em relação à Alfa Componentes. Ainda que apresentadas significativas variações nos constructos, o maior indicativo de formação de uma aliança estratégica mostrou-se 6,75% acima da média mínima esperada. Contudo, um vínculo é estabelecido por meio do resultado conjunto das dimensões relacionais referenciadas e, com base nas constatações oriundas desta análise, o nível relacional percebido pelo representante da Alfa atingiu 87,67% do esperado. Entretanto, a avaliação deste percentual depende de quão estreita se deseja a relação com o canal de distribuição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o propósito de identificar o grau relacional em uma composição na qual a imagem do representante comercial é tão forte quanto a marca, uma vez tratar-se do único canal de distribuição adotado pela organização, o objetivo principal deste estudo consistiu em analisar a percepção dos representantes comerciais da Alfa Componentes no que se refere ao relacionamento estabelecido entre as partes. Para atingir este escopo, foram investigadas as condições hodiernas das variáveis observáveis de mensuração de uma relação de parceria com base nos atributos constituintes da escala de Wilson e Vlosky. Na arquitetura apresentada, verificou-se o fundamental papel auferido ao marketing de relacionamento no fomento do elo comercial entre a díade empresa – canal.

Analisando a percepção do representante quanto à dimensão do relacionamento estabelecido, a pesquisa demonstrou que as ações de marketing de relacionamento são percebidas a um nível geral de 87,67%, percentual este atingido mediante a mensuração dos níveis relativos à percepção de cada uma das variáveis que compõem um vínculo duradouro. Em suma, embora estrategicamente importante, a relação não é vista como fonte prioritária de ascensão de metas, apontando uma alta atratividade e baixos custos de mudança para empresas equivalentes em valor para o canal. Em contrapartida, ficou evidenciado que, comparada a outras organizações representadas, o relacionamento com a Alfa é visto como o melhor, o que neutralizou os efeitos negativos apresentados. No que tange a troca de informações, foi observado uma baixa integração dos procedimentos e rotinas pertinentes à execução dos negócios. Embora este nível exerça o papel de indicar a vitalidade de uma parceria, os índices percebidos de confiança e comprometimento apontaram que o canal sente segurança no parceiro e deseja manter um relacionamento continuado.

Diante dos objetivos propostos e das especificidades buscadas, observou-se que os mesmos foram atendidos pela pesquisa aplicada. O modelo de mensuração utilizado mostrou-se, então, adequado para os fins deste estudo, de tal forma que os resultados obtidos são passíveis de uso pela gestão da Alfa, visto os índices gerados indicarem os pontos de força e fraqueza relacional. Desta forma, um delineamento estratégico pode ser realizado visando a qualidade que se deseja atingir no relacionamento com o canal de distribuição, podendo, inclusive, estender os mesmos propósitos às demais parcerias comerciais, mediante reaplicação do processo.

Por fim, o marketing de relacionamento mostrou-se de grande amplitude, porém com um direcionamento mais centralizado na relação cliente - fornecedor. O vínculo existente na díade canal de distribuição *versus* organização foi citado em diversos estudos, contudo, não foram identificados aprofundamentos relativos ao nível percebido da relação estabelecida, caracterizando uma limitação no estudo. O mercado organizacional é rico em formações semelhantes ao estudo de caso, com conseqüente possibilidade de ampliação da pesquisa acadêmica. Sua extensão a múltiplas empresas, visando um maior número de indicadores, pode vir a contribuir com significativas melhorias nos relacionamentos focados na formação de alianças estratégicas.

REFERÊNCIAS

- BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Marketing services**. New York: The Free Press, 1991.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CASTRO, Luciano Thomé. *et al.* Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas. **RAUSP – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO**. São Paulo: USP, v. 42, n. 2, abr./mai./jun., 2007. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rausp/v42n2/v42n2a5.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2012.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FERRELL, O. C. *et al.* **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FIELD, Andy. **Descobrimos estatística usando SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRAZIER, Gary; SPEKMAN, Robert; O'NEAL, Charles. Just in time exchange relationships in industrial markets. **Journal of Marketing**, 52:52-67, October 1998.

GROFF, Ruben. **Adequação da Escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital: um estudo exploratório.** Porto Alegre: UFRGS, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2154/000315193.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing.** Barueri: Manole, 2004.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais.** 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

KLEIN, Marcus Vinicius. **Identificação do nível de relacionamento entre a Claro Digital e seus clientes corporativos.** Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4385/000411169.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 maio 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMB JR., Charles W.; HAIR JR., Joseph F.; MCDANIEL, Carl. **Princípios de marketing.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LEWIN, Jeffrey; JOHNSTON, Wesley. Relationship marketing theory in practice: a case study. **Journal of Business Research**, 39: 23-32, May 1997.

MACADAR, Beky Moron de. **A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves – RS.** Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6273/000527954.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 abr. 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MILAN, Gabriel Sperandio. **A retenção de clientes como resultado da prática do marketing de relacionamento.** In: MILAN, Gabriel Sperandio (Org.); BRANCHI, Nelson Vinicius Lopes (Org.). **Administração mercadológica.** Caxias do Sul: EducS, 2004. p. 177-195.

MILAN, Gabriel Sperandio. *et al.* **Entendendo os modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional.** In: MILAN, Gabriel Sperandio (Org.). **Administração mercadológica.** Caxias do Sul: Educs, 2009. p. 13-37.

MOREIRA, Júlio César Tavares; NETO, Rafael Olivieri (Coord.). **Marketing *business to business*: é fazer ou morrer.** São Paulo: Makron Books, 1998.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58:20-38, July 1994.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. **Valor em relacionamentos de negócio: a perspectiva da díade no setor de *software*.** Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12064/000621117.pdf?sequence=1>>.
Acesso em: 23 maio 2012.

RIBAS, Fábio Teodoro Tolfo (Org.); BISINELLA, Ulisses (Org.). **Manual de orientação e normatização dos trabalhos acadêmicos do curso de administração.** 7. ed. rev. Caxias do Sul: Faculdade da Serra Gaúcha, 2012.

ROCCATO, Pedro Luiz. **A Bíblia de canais de vendas e distribuição.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2008.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VAROTTO, Luís Fernando. **Estratégias de relacionamento entre atacadistas e varejistas no mercado de baixa renda – uma perspectiva do pequeno varejo de auto-serviço.** São Paulo: FGV, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Fundação Getúlio Vargas, 2007. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2235/41045.pdf?sequence=2>>.
Acesso em: 14 abr. 2012.

VIANA, Debora Almeida. **A Proposição de um modelo sobre marketing de relacionamento no contexto *business-to-business*: avaliação inicial na indústria metal-mecânica do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: UFRGS, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

WILSON, David. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23: 335-346, Fall 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.