

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

CADERNO DE IDEIAS

CI0918



**FIDELIDADE AOS GESTORES DE CONTA OU À
EMPRESA? O IMPACTO DA QUALIDADE DA
RELAÇÃO NOS RESULTADOS DE
RELACIONAMENTOS BUSINESS TO BUSINESS**

ÁUREA HELENA PUGA RIBEIRO

DANIELA VILAÇA SOUZA

JOSÉ MARCOS CARVALHO DE MESQUITA

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos e empresas que há mais de 30 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas. É orientada para formar equipes que vão interagir crítica e estrategicamente dentro das empresas.

Depois de formar milhares de executivos, em constante integração com as empresas, a FDC tornou-se referência nacional em seu setor, participando da melhoria do nível gerencial e do desenvolvimento empresarial brasileiro. Circulam, anualmente, pelos seus programas abertos e fechados perto de 20 mil executivos de empresas de médio e grande portes.

A sinergia com as empresas é resultado da conexão que faz entre a teoria e a prática de efetivas tecnologias de gestão. Essa prática é reforçada pelo trabalho interativo de sua equipe técnica, que combina formação acadêmica com experiência empresarial. Nos Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento (Núcleo Andrade Gutierrez de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, Núcleo CCR de Governança Corporativa, Competitividade, Núcleo de Desenvolvimento de Liderança, Núcleo de Empreendedorismo, Núcleo de Gestão Empresarial, Núcleo de Negócios Internacionais e Núcleo de Inovação) são produzidas pesquisas e outros trabalhos que dão sustentação aos programas da FDC, traduzindo seus avanços como instituição geradora de conhecimento.

Suas soluções educacionais combinam:

Desenvolvimento Empresarial

Soluções construídas na perspectiva do cliente, aliando conteúdo a estratégia e necessidade das empresas. Atendem públicos dos diversos níveis funcionais, possibilitando o aprendizado coletivo e a formação de massa crítica na busca de resultados para a empresa. O grande diferencial dos programas é valorizar e potencializar o conhecimento existente na própria empresa.

Desenvolvimento do Gestor

Com foco no desenvolvimento do indivíduo e na sua atuação na empresa, muitos programas são realizados em parceria com escolas internacionais e abordam temas de gestão geral e específicos. Propiciam a aplicação prática de conceitos, desenvolvendo no indivíduo a capacidade de aprender fazendo.

Pós-Graduação

Fundamentam-se na perspectiva da educação continuada, centrada na realidade empresarial e voltada para o crescimento do indivíduo como pessoa e gestor. Contemplam níveis diversos de formação de Especialização a Mestrado e se complementam de forma conveniente aos participantes.

Parcerias Empresariais

A FDC estimula a troca de experiências entre e intra-empresas, conciliando, de forma estratégica, conceitos e práticas que possibilitam a aprendizagem coletiva e a busca compartilhada de soluções.

CI0918

Fidelidade aos Gestores de Conta ou à Empresa?

O Impacto da Qualidade da Relação nos Resultados de Relacionamentos Business to Business

Autor:

Áurea Helena Puga Ribeiro

Professora da FDC

Daniela Vilaça Souza

Pesquisadora da FDC

José Marcos Carvalho de Mesquita

Professor da Fead

2009

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

CI 0918

Projeto gráfico

Célula de Edição de Documentos

Revisão

Célula de Edição de Documentos

Revisão técnica

Teresa Goulart

Assessoria editorial

Centro de Informações

Supervisão de editoração

José Ricardo Ozólio

Impressão

Fundação Dom Cabral



Reproduções integrais ou parciais deste relatório somente com a autorização expressa da FDC. É permitida a citação de dados, tabelas, gráficos e conclusões, desde que indicada a fonte.

Para baixar a versão digital desta e de outras publicações de temas relacionados à Gestão Empresarial, acesse a Sala do Conhecimento da Fundação Dom Cabral através do link http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento

Copyright© 2007, Fundação Dom Cabral. Para cópias ou permissão para reprodução, contatos pelo telefone 55 31 3589-7413 ou e-mail: stela@fdc.org.br. Esta publicação não poderá ser reproduzida sem a permissão da FDC.

Campus Aloysio Faria – Centro Alfa – Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 Nova Lima, MG – Brasil Tel.: 55 31 3589-7413 Fax: 55 31 3589-7402

Sumário

Resumo.....	5
Introdução.....	7
Referencial Teórico.....	9
Qualidade do Relacionamento.....	9
As Consequências do Relacionamento e Variáveis Mediadoras do Relacionamento.....	12
Modelo e Proposições do Estudo.....	15
Metodologia.....	17
O Mercado Estudado.....	17
Descrição do Perfil da Amostra.....	17
Instrumento de Coleta e Escala utilizada.....	18
Análise dos Dados.....	19
Discussão e Conclusão.....	27
Referências.....	29

Resumo

Uma questão sempre presente na gestão de marketing é a quem os clientes são fiéis: se ao gestor da conta ou à empresa; e qual é a importância do gestor para a geração de Lealdade e para outros resultados do relacionamento, tais como a percepção do Valor da Relação e a Performance da Relação. O artigo explora, também, a percepção de Consistência na empresa fornecedora e os Investimentos Específicos na Relação como construtos mediadores entre a Qualidade da Relação (com a empresa e com pessoa de contato) e os resultados da relação (Lealdade, Valor da Relação e Performance da Relação). O modelo foi testado no setor automobilístico avaliando-se a relação entre as montadoras e as concessionárias quanto à comercialização de peças. Enviou-se um questionário por e-mail para 386 concessionárias, obtendo-se uma amostra de 81 respondentes e 66 questionários válidos. Devido ao tamanho da amostra, utilizou-se o método de PLS para análise do modelo. Conclui-se que a Qualidade da Relação com as Pessoas de Contato tem uma relação direta com a Lealdade e com a Percepção de Valor na Relação. Entretanto, a Qualidade da Relação com a Empresa não tem relação direta com a Lealdade, somente quando mediada pelos Investimentos Específicos; e a percepção de Consistência não é um mediador entre a Qualidade da Relação (com a empresa e pessoa de contato) e os Investimentos Específicos, conforme o modelo proposto. O estudo representa um avanço na literatura de marketing por sugerir relações ainda pouco exploradas entre conceitos relevantes na disciplina de marketing de relacionamento no contexto B2B.

Introdução

O relacionamento entre empresas tem sido tema de vários estudos e pesquisas e atingido um avanço significativo na literatura. Da mesma forma, no campo prático, o estabelecimento de alianças entre empresas tem ganhado importância (HUTT et al, 2000 CANNON et al., 1999). Conforme explica Hutt et al. (2000), alguns relacionamentos cooperativos ajudam empresas a adquirir novas competências, manter recursos, compartilhar riscos, entrar mais rapidamente em novos mercados e criar novas atrações para futuros investimentos. No contexto desses relacionamentos colaborativos, alguns autores, tais como Vandenbosch e Dawar (2002), buscaram compreender a importância das pessoas de contato para o desenvolvimento dessas relações. Segundo os autores, a melhoria da interação entre as pessoas de contato vem sendo vista como um novo originador de diferenciação, uma vez que produto e preço nem sempre têm sido suficientes.

Segundo Cannon et al. (1999), alguns pesquisadores têm se esforçado para entender como os relacionamentos entre compradores e vendedores no contexto Business to Business (B2B) podem ser mais produtivos e duradouros. Entretanto, apesar dos avanços alcançados na literatura, o papel e a importância da pessoa responsável pelo contato ainda requer maior compreensão. Reis et al. (2005), por exemplo, considerando o papel da força de vendas no relacionamento, afirmam que o esforço em compreender o papel da pessoa de contato é importante, uma vez que o vendedor é geralmente quem realiza o primeiro contato da empresa fornecedora com a empresa compradora e faz toda a interface com os processos internos na organização. Hutt et al. (2000) argumentam, ainda, que o foco nos fatores humanos envolvidos nos relacionamentos entre firmas deve ser feito, uma vez que são fatores-chave para relacionamentos longos, sendo capazes de maximizar o lucro criado pelo relacionamento.

Palmatier et al. (2005) trazem uma outra discussão importante sobre como os clientes podem se relacionar com as pessoas que os atendem e com a organização como um todo. Segundo esses autores, as pessoas fazem julgamentos mais fortes, mais rápidos e mais

confiantes, quando avaliam uma pessoa em separado do que quando avaliam uma organização. Alguns estudos suportam essa premissa, como o trabalho desenvolvido por Iacobucci e Ostrom (1996, p. 69), que concluíram que "individual-to-firm relationships are also typically short-term and less intense in comparison to individual-level dyads." Assim, o efeito nos resultados do relacionamento seria maior quando os elementos relacionais se referem às pessoas das organizações, e mais fracos quando estes se referem às organizações propriamente ditas. Entretanto, conforme expõem Palmatier et al. (2007), se o comportamento das pessoas que compõem o grupo/ organização é percebido de forma consistente, ou seja, de forma coesa, as avaliações sobre as atitudes dos vendedores tendem a ser semelhantes às avaliações feitas às organizações como um todo. Ou seja, se todos os colaboradores da empresa, sistemas, comunicação são percebidos como uma unidade (coerência), isto enfatiza o papel da empresa. O comprador tenderá a atribuir as vantagens obtidas à empresa e não a um

Referencial Teórico

Qualidade do Relacionamento

Observa-se que o interesse por parte de pesquisadores no entendimento do desenvolvimento de relacionamentos colaborativos entre empresas tem crescido nos últimos anos (JAP, 2001). Muitas dessas pesquisas buscam compreender as condições que sustentam os relacionamentos duradouros. Apesar das divergências existentes entre os autores que se dedicam a esta área, parece ser unânime a ideia de que a Qualidade do Relacionamento (QR) está ligada ao processo de estabelecimento/manutenção de relacionamentos duradouros entre dois parceiros. Grönroos (2000) afirma ainda que, em um relacionamento, a percepção da qualidade deve ser avaliada como a sumarização de episódios de contato entre o consumidor e o fornecedor.

Apesar de Qualidade do Relacionamento ser estudada desde a década de 90, não há unanimidade entre os pesquisadores sobre quais construtos compõem QR e sobre as relações que eles estabelecem entre si (CANNON, 1999). A literatura de marketing aponta frequentemente Comprometimento e Confiança como fundamentais para a estabelecimento/manutenção do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994; GABARDINO; JOHNSONS, 1999; ANDERSON; WEITZ, 1992; MOORMAN et al., 1993; DONEY; CANNON, 1997). Entretanto, outros construtos têm sido considerados na literatura.

Dwyer e Oh (1987), por exemplo, consideraram as dimensões Satisfação, Oportunismo e Confiança na composição da Qualidade do Relacionamento. Crosby et al. (1990) sugerem somente Confiança e Satisfação. Kumar, Scheer e Steenkamp (1995), além de considerar o construto Confiança, acrescentaram os construtos Conflito, Comprometimento, Disposição de Investir e Expectativas de Continuidade, mas não incluíram o construto Satisfação, proposto com frequência na literatura. Jap (2001), entretanto, retoma o construto Satisfação. Ela define QR como um conceito de ordem superior que envolve as seguintes variáveis atitudinais: Satisfação, Justiça nos Resultados e Propensão de Continuar Colaborando no futuro. Segundo a autora, esses três elementos são úteis para reduzir as incertezas, porque eles inferem Motivação e Performance. Apesar das várias sugestões de construtos para compor QR, a literatura de marketing tem apresentado certo consenso sobre alguns construtos. Entre outros autores, Dwyer, Schurr e Oh (1987); Smith (1998), Prado (2004), Ulaga e Eggert (2006) entendem QR como um construto de ordem superior formado por Satisfação,

Confiança e Comprometimento

Mais recentemente, autores como De Wulf et al. (2001) e Palmatier et al. (2005, 2006, 2007) entenderam QR como construto de ordem superior (segunda ordem). Para eles, QR é um mediador global, representado pelos fatores Comprometimento, Confiança e Satisfação. Palmatier et al. (2005, 2006) desenvolveram um estudo empírico que visava concluir se QR era um construto de primeira ordem ou um construto de segunda ordem composto por: Satisfação, Comprometimento, Confiança, Reciprocidade e Normas. Através de testes estatísticos, Palmatier et al. (2005, 2006) chegaram à conclusão de que as consequências do relacionamento são influenciadas mais fortemente pela QR tratado de forma global do que pelos construtos componentes separadamente. No presente estudo, trabalha-se alinhado com a abordagem proposta por Palmatier et al. (2005, 2006), considerando QR como um construto de segunda ordem formado por Satisfação, Confiança e Comprometimento.

Confiança

O estudo da Confiança tem uma longa tradição na literatura de Marketing de Relacionamento (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GANESAN, 1994; ULAGA; EGGERT, 2006, entre outros). Hutt et al. (2000) destacam que Confiança é um construto de grande importância, por vezes dominante, para o sucesso das alianças entre empresas, sendo reconhecida como elemento essencial para a estabilidade dos relacionamentos e fundamental para a sua manutenção.

Entretanto, Hernandez e Santos (2007) afirmam que, apesar da sua importância, ainda existe muita confusão em relação à definição do construto Confiança. De maneira geral, a maioria das definições apresentadas na literatura conceitua Confiança como a crença que uma empresa tem que a outra, com a qual se relaciona, age com boas intenções (ULAGA; EGGERT, 2006), de forma a não prejudicar os seus interesses (ANDERSON; NARUS, 1990; DYER; CHU, 2000; PAVLOU, 2002). Anderson e Weitz (1992) definem Confiança como a crença de que uma das partes tem que as suas necessidades serão atendidas/resolvidas pela outra parte. Morgan e Hunt (1994), por sua vez, conceituam Confiança como a crença na confiabilidade e integridade da outra parte. Doney e Cannon (1997) definem Confiança como a percepção de credibilidade (expectativa que a palavra/normas sejam cumpridas) e benevolência (o quanto cada uma das partes está interessada no bem-estar da outra parte e motivada a gerar ganhos conjuntos).

A literatura de marketing apresenta as seguintes relações vinculadas ao construto Confiança: a Confiança no parceiro de trocas conduz à manutenção de relacionamentos mais longos e estáveis (PAVLOU, 2002); estimula a orientação de longo prazo (GANESAN, 1994); diminui o nível de conflitos (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994); reduz a incerteza (MORGAN; HUNT, 1994); aumenta a satisfação com o relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990); aumenta o comprometimento (FARRELLY; QUESTER, 2003) e as intenções futuras de compra (DONEY; CANNON, 1997).

Santos e Rossi (2002), por exemplo, concluíram, em seu trabalho, que Confiança impacta diretamente na lealdade e é fundamental para o desenvolvimento de fortes e longos relacionamentos entre consumidores e organizações. Da mesma forma, os resultados

encontrados por Reis et al. (2005) apontam que a Confiança na empresa e na pessoa responsável pelas vendas é capaz de influenciar as escolhas e intenções relacionadas às compras futuras.

Comprometimento

A importância da variável Comprometimento também é amplamente conhecida na literatura. Morgan e Hunt (1994) identificaram essa variável, assim como Confiança, como uma variável-chave central no marketing de relacionamento. Zancan (2005) destaca que o Comprometimento é importante para o estudo de relacionamentos, porque não simboliza somente uma estabilidade da relação no âmbito conceitual, mas também serve como uma medida confiável de relacionamentos de longo prazo no nível operacional. A existência de Comprometimento mútuo entre as partes é apontada por Berry e Parasuraman (1991) como fator de grande importância para a construção de um relacionamento duradouro.

Analisando-se os conceitos apresentados na literatura para o construto Comprometimento, parece ser constante a ideia de continuidade (manutenção do relacionamento). Dwyer, Schurr e Oh (1987), por exemplo, se referem ao Comprometimento como um sinal da continuidade da relação entre os parceiros. Morgan e Hunt (1994) definem Comprometimento como uma crença de que o relacionamento é muito importante e que vale a pena despende esforços para mantê-lo. Nessa mesma linha, Moorman et al. (1993) entendem Comprometimento como uma vontade permanente/duradoura de manter um relacionamento. Esse entendimento é baseado na crença de que o relacionamento é merecedor do esforço despendido para mantê-lo. Portanto, percebe-se, pelos conceitos apresentados, que um alto nível de Comprometimento entre as partes favorece a manutenção de relacionamentos.

Satisfação

O construto Satisfação é hoje reconhecido por muitos autores como um aspecto-chave para a conquista e manutenção de clientes (ZANCAN, 2005). Satisfação é definida como um sentimento da pessoa de prazer ou desapontamento resultante da comparação da performance percebida de um produto em relação às suas expectativas (OLIVER, 1997). Oliver (1997, p.12) observa que a Satisfação resulta também das atividades dos processos vivenciados pelos consumidores e não somente dos resultados da performance de um produto ou serviço. Assim, Satisfação pode derivar de acontecimentos que conduzem a um resultado no processo de consumo, ou, ainda, como uma impressão coletiva daqueles eventos. De acordo com Anderson et al. (1994), a Satisfação global, ou Satisfação acumulada, é uma avaliação global baseada na compra total e na experiência de consumo de um produto ou serviço ao longo do tempo. Palmatier et al. (2005), em um artigo em que procura identificar os fatores que mediam a relação entre marketing de relacionamento e Performance, apresenta como um dos mediadores o construto Satisfação com o relacionamento, que, segundo os autores, representa o estado afetivo ou emocional de um cliente em relação ao relacionamento, que é uma avaliação cumulativa de todos os eventos de troca ao longo do tempo.

Considerando-se que a Qualidade do Relacionamento é um construto que visa refletir a força do relacionamento, no presente estudo considerou-se apropriado utilizar basicamente a escala proposta por Palmatier et al. (2005) para a Qualidade do Relacionamento, acrescentando-se os itens referentes à Satisfação com o relacionamento do mesmo autor.

As Consequências do Relacionamento e Variáveis Mediadoras do Relacionamento

Consequências do Relacionamento

As consequências da QR apontadas pela literatura não são unânimes. Zancan (2005), baseando-se em Morgan e Hunt (1994) e em Fornell (1992), indicam duas consequências para a Qualidade do Relacionamento: Propensão de Abandonar o Relacionamento (tendência que o parceiro possui em abandonar a relação no curto, médio e longo prazo) e Cooperação (ações conjuntas estabelecidas pelos parceiros visando a objetivos comuns). Ulaga e Eggert (2006) apontaram, além da Propensão de Abandonar, uma outra consequência, a Expansão do Relacionamento. Cannon et al. (1999) sugerem que a Avaliação do Desempenho do Fornecedor e a Satisfação com o Relacionamento, sobre a ótica do cliente, representam importantes consequências para as relações estabelecidas. Já os autores De Wulf et al. (2001) e Sirdeshmukh et al. (2002) consideram a Lealdade dos consumidores e o aumento de Performance como resultados do esforço despendido na relação. Palmatier et al. (2006), por exemplo, dividem as consequências do relacionamento em três tipos: as focadas no consumidor (Expectativa de Continuidade, Propaganda Boca a Boca e Lealdade), as focadas no vendedor (Performance) e as díades (Cooperação).

No presente trabalho opta-se por considerar como consequências do relacionamento construtos que reflitam tanto resultados financeiros quanto relacionais. Por isto, para medir os resultados financeiros, considera-se como um dos resultados a Performance (DONEY; CANNON, 1997), formada, como proposto por Lusch e Brown (1996) e Palmatier et al. (2007), por lucratividade geral (overall profitability), crescimento de vendas (sales growth) e crescimento de lucros (profit growth).

Além de Performance, Palmatier et al. (2005) afirmam que o aumento da Lealdade dos consumidores é uma das consequências mais comuns dos esforços do marketing de relacionamento. A Lealdade é apresentada na literatura como um construto composto ou multidimensional. Para Sheth et al. (2001), por exemplo, o conceito de Lealdade está ligado a dois aspectos: comportamental e atitudinal. A Lealdade comportamental está ligada à recompra constante, à recompra consistente. Refere-se às vezes que de fato o cliente escolheu aquele fornecedor. A Lealdade atitudinal se refere às preferências, gostos e impressos dos clientes em relação aos fornecedores, independentemente de quem o cliente realmente escolheu. A análise de Lealdade deve considerar esses dois aspectos.

Outros estudos (CROSBY et al., 1990; DONEY; CANNON, 1997; DE WULF et al. 2001; SIRDESHMUKH et al. 2002) mensuram Lealdade através de (1) intenção de continuar usando os mesmos serviços, (2) intenção de utilizar outros serviços oferecidos pela empresa e (3) intenção de indicar os serviços utilizados (propaganda boca a boca). O presente estudo também operacionaliza o conceito Lealdade nas dimensões atitudinal e comportamental contemplando os seguintes aspectos: (a) atitudinal - sentimento positivo, gosto, prazer em trabalhar em conjunto; (b) comportamental - intenção em continuar se relacionamento/comprando e indicação.

Outro construto relevante na literatura de marketing de relacionamento é o Valor da Relação – Relationship Value (ULAGA; EGGERT, 2006; WALTER et al. 2003) também chamado de Valor Relacional ou Valor em Uso (BALLANTYNE; VAREY, 2006; VARGO; LUSCH (2004). Valor da Relação é entendido como o valor gerado decorrente do relacionamento entre as duas partes, comparando-se todos os benefícios e sacrifícios existentes nessa relação. Refere-se ao valor que é criado no processo de uso dos produtos ou serviços e nas atividades entre fornecedores e compradores. Walter et al. (2003) destacam que o principal objetivo de clientes e fornecedores num relacionamento deve ser o trabalho conjunto visando à geração mútua de valor, que pode ser criado através da oferta de benefícios ou através da redução de custos tanto para os clientes quanto para os fornecedores (ULAGA; EGGERT, 2006).

Essa perspectiva enfatiza que o valor criado é mútuo e pressupõe compartilhamento tanto de recursos necessários para a sua geração, quanto dos benefícios decorrentes. De qualquer forma, como esses estudos são recentes, ainda não está claro como o Valor da Relação interage com outras variáveis do marketing de relacionamento, como Confiança, Comprometimento, Satisfação entre outros. Ulaga e Eggert (2006) concluíram que Valor do Relacionamento é antecedente dos construtos componentes da QR (Confiança, Comprometimento e Satisfação). Apesar desse resultado, essa relação ainda não é clara, no modelo testado nesta pesquisa considera-se Valor do Relacionamento, Performance e Lealdade como consequências da QR.

Mediadores do Relacionamento

Retomando o trabalho desenvolvido por Palmatier et al. (2005) sobre como os clientes podem avaliar e se relacionar diferentemente com as pessoas que os atendem e com a organização como um todo, o modelo apresentado no presente estudo propõe o uso do construto Consistência como um mediador da Qualidade da Relação com a Pessoa de Contato e da Qualidade da Relação com a Empresa. A Consistência refere-se à percepção dos clientes de que há uma forma padrão ou coerente de agir entre todos os funcionários da empresa (PALMATIER et al., 2007). Portanto, se o comportamento dos membros do grupo é percebido como consistente, ou seja, é percebido de forma coesa, o comportamento de um indivíduo será percebido pelo cliente como um reflexo dos sistemas, políticas e práticas da organização e não como um comportamento isolado. No caso de haver Consistência, as avaliações sobre as atitudes dos vendedores tendem a ser semelhantes às avaliações feitas às organizações como um todo, enfatizando o papel da empresa na avaliação do cliente, isto porque o comprador tenderá a atribuir as vantagens obtidas à empresa e não a um vendedor em separado (PALMATIER et al., 2007). Assim, consumidores farão maiores atribuições à empresa quando as ações dos

Modelo e Proposições do Estudo

O modelo proposto no presente estudo segue a abordagem proposta por Palmatier et al. (2005, 2006) para QR ao considerá-lo como um construto global formado por Satisfação com o Relacionamento (PALMATIER et al., 2005, 2007; WALTER et al., 2003), Confiança (PALMATIER et al., 2007; MORGAN; HUNT, 1994; WALTER et al., 2003) e Comprometimento (PALMATIER et al., 2007; WALTER et al., 2003; GANESAN, 1994). Isto porque, conforme resultados dos estudos de Palmatier et al. (2005, 2006) as consequências do relacionamento são influenciadas mais fortemente pela QR tratado de forma global, do que pelos construtos componentes separadamente. Utilizam-se também os construtos de Consistência (PALMATIER et al., 2005, 2006 e 2007) e Investimento Específico (PALMATIER et al., 2006, 2007; DE WULF et al., 2001; GANESAN, 1994) como mediadores da relação entre QR e as consequências do relacionamento, que são: Lealdade (PALMATIER et al., 2005, 2007; DE WULF et al., 2001) e Valor Gerado na Relação (ULAGA; EGGERT, 2006; RITTER et al. 2007) e Performance (LUSCH; BROWN, 1996 e PALMATIER et al., 2007). O modelo sugerido é apresentado na Figura 1.

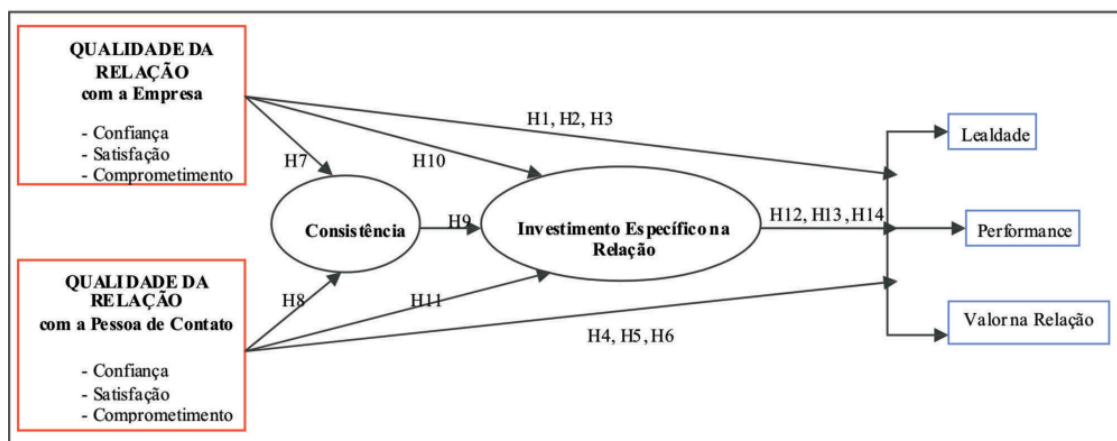


Figura 1: Relações entre os construtos e hipóteses propostas no estudo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como as pesquisas desenvolvidas na área de marketing não são unânimes sobre quais construtos compõem as consequências da QR, a primeira proposição deste trabalho se refere ao impacto que Qualidade do Relacionamento tem nas consequências do relacionamento (Lealdade, Performance, Valor na Relação). Assim temos a primeira proposição deste trabalho:

(P1) A Qualidade da Relação com a Empresa (H1, H2, H3) e a Qualidade da Relação com a Pessoa de Contato (H4, H5, H6) explicam as consequências do relacionamento (Lealdade, Performance, Valor da Relação).

Como o presente estudo avalia tanto a Qualidade da Relação com a Empresa quanto a Qualidade da Relação com a Pessoa de Contato, testa-se a Consistência como mediador entre QR e os Investimentos realizados no relacionamento. Espera-se que a percepção de Consistência por parte do cliente potencialize a predisposição do cliente de realizar Investimentos voltados para aquele fornecedor. Assim temos a segunda proposição deste estudo:

(P2) A Qualidade da Relação com a Empresa (H7) e a Qualidade da Relação com a Pessoa de Contato (H8) explicam a percepção de Consistência, que, por sua vez, explica (H9) a predisposição de realizar Investimentos Específicos na Relação.

A terceira proposição considera o Investimento Específico como um mediador duplo: primeira mediação é entre as QRs com a Empresa e com a Pessoa de Contato e as consequências do relacionamento (Lealdade, Performance e Valor da Relação); e a segunda mediação é entre a Consistência e as consequências do relacionamento (Lealdade, Performance e Valor da Relação).

(P3) A Qualidade da Relação com a Empresa (H10) e a Qualidade da Relação com a Pessoa de Contato (H11) explicam os Investimentos Específicos na Relação, que, por sua vez, explicam (H12, H13, H14) as consequências do relacionamento (Lealdade, Performance e Valor).

Metodologia

O Mercado Estudado

O presente estudo foi realizado no mercado automobilístico, mais especificamente no mercado de peças de reposição. O foco de análise foi o relacionamento entre montadoras (que também fornecem peças para reposição) e as concessionárias que compram e revendem essas peças.

Este mercado foi escolhido depois que os pesquisadores perceberam uma mudança na estratégia de atendimento das montadoras em relação às concessionárias. Essa mudança vem provocando mudanças no objetivo da venda, que, aos poucos, vem sendo substituído pela oferta de solução. Os vendedores de peças, chamados de consultores de pós-vendas, não se dedicam somente a tirar pedidos, agora eles sugerem mudanças e melhorias para as concessionárias, visando ajudá-las a elevar o faturamento e a serem mais competitivas. Todo esse esforço de vendas e de atendimento se justifica porque, ao contrário do que acontece na comercialização de carros, a concessionária pode escolher trabalhar com um fornecedor de peças concorrente à montadora que ele representa. Segundo a regulamentação do setor, as concessionárias podem comprar até 25% das peças no mercado paralelo. Portanto, aumentar a participação de peças originais nas concessionárias é um objetivo relevante a ser alcançado pelas montadoras. Por isto, a montadora precisa conquistar a preferência dos concessionários no que se refere ao setor de peças.

Descrição do Perfil da Amostra

Os dados foram colhidos através de uma Survey. O questionário desenvolvido era estruturado, autopreenchido e foi enviado via e-mail. Para a mensuração dos construtos avaliados foi utilizada uma escala ordinal, semelhante à escala proposta por Likert, contendo 7 pontos, indo de discordo completamente (ponto 1 da escala) até concordo plenamente (ponto 7 da escala).

A pesquisa foi enviada para 386 concessionárias de carros de todo o país. Para participar da pesquisa foram selecionadas concessionárias que tinham mais de 80 funcionários e que possuíam setor de peças de reposição. Após 45 dias de coleta, computou-se um total de 122 acessos à página inicial da pesquisa. Entretanto, em função do tamanho do

questionário, obteve-se uma amostra inicial de 81 respondentes, sendo que destes apenas 66 foram validados devido à existência de dados ausentes nos demais.

Dentre os respondentes observa-se uma predominância de concessionárias das marcas Chevrolet, Fiat e Volkswagen, que, somadas, representam 58% da amostra. Além disto, 80% dos questionários foram respondidos por gerentes responsáveis pelo setor de peças.

Instrumento de Coleta e Escala utilizada

Foram utilizados construtos e indicadores presentes na literatura de marketing. Entretanto, as escalas serão validadas por meio de análises dos itens avaliando-se a confiabilidade interna da escala por meio do alfa de Cronbach a partir dos resultados obtidos, procedendo-se, finalmente, à validação e normatização da escala e à verificação de significância das relações existentes entre os construtos do modelo.

A partir da revisão bibliográfica, os autores propuseram as escalas apresentadas no Quadro 1.

Análise dos Dados

A análise preliminar dos dados (análise gráfica - histogramas e diagramas Q-Q – e testes K-S) mostrou desvios da normalidade. Os outliers univariados, analisados pelo método do valor Z (alfa de 1%), revelaram 231 respostas extremas univariadas, distribuídas em diversos respondentes (5,00% da base). Esses casos foram retidos, e as análises de validade convergente, discriminante e nomológica foram feitas com e sem os dados extremos, o que não apresentou diferenças significativas das análises com a amostra completa. Desta forma, optou-se por não excluir os casos que apresentaram outliers.

Construtos e Autores de Referência	Itens da Escala
QR com a Empresa e com a Pessoa de Contato <ul style="list-style-type: none">• Palmatier et al. (2005, 2006, 2007) e De Wulf et al. (2001)	<ul style="list-style-type: none">• Estamos dispostos a fazer um esforço especial para manter um bom relacionamento com a [empresa/consultor de pós-venda].• Consideramos o relacionamento com a [empresa/consultor de pós-venda] uma parceria de longo prazo.• Em nossa relação com a [empresa/consultor de pós-venda] ajudaríamos um ao outro sem esperar um favor como retorno imediato.
Comprometimento <ul style="list-style-type: none">• Palmatier et al. (2007)• Morgan e Hunt (1994)• Walter et al. (2003)• Ganesan (1994)	

Construtos e Autores de Referência	Itens da Escala
<p>Confiança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palmatier et al. (2007) • Walter et al. (2003) • Morgan e Hunt (1994) <p>Satisfação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palmatier et al. (2005, 2007) • Walter et al. (2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Temos confiança na [empresa/consultor de pós-venda]. • A [empresa/consultor de pós-venda] é honesta. • A [empresa/consultor de pós-venda] cumpre com as suas promessas. • A [empresa/consultor de pós-venda] age com integridade. • Nossas interações com a [empresa/consultor de pós-venda] são frequentemente eficientes. • Estamos satisfeitos com o nosso relacionamento com a [empresa/consultor de pós-venda]. • Comparado à situação ideal, estamos muito satisfeitos com nosso relacionamento com a [empresa/consultor de pós-venda]. • Considerando nossas expectativas, estamos muito satisfeitos com a [empresa/consultor de pós-venda].
<p>Consistência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palmatier et al. (2005, 2006, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as pessoas com as quais me relaciono na [empresa] me tratam da mesma maneira. • O comportamento dos funcionários da [empresa] é muito consistente. • Todas as pessoas com as quais me relaciono na [empresa] se comportam de maneira similar. • Todas as interfaces (pessoas, tecnologia, processos etc...) da [empresa] têm padrão de qualidade consistente. • A qualidade dos serviços prestados pela [pessoa de contato] é compatível com o nível de serviços que recebo da [empresa]. • A [empresa] possui [pessoas de contato] cujas atitudes são compatíveis com o que poderia esperar de funcionários dessa empresa. • Existe uma coerência entre as políticas e ações da [empresa] e as atitudes e posturas da [pessoa de contato].

Construtos e Autores de Referência	Itens da Escala
<p>Investimento específico no relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palmatier et al. (2006, 2007) • De Wulf et al. (2001) • Ganesan (1994) 	<ul style="list-style-type: none"> • Temos feito investimentos significativos em treinamento de pessoal de vendas, marketing e outras ações. • Se reduzirmos a comercialização de [produto em questão], perderemos muito do investimento que já havíamos feito nesta relação. • Temos investido substancialmente na capacitação de pessoas nos processos e serviços sugeridos pela [empresa] para a comercialização de [produto em questão]. • Se decidirmos reduzir a comercialização de [produto em questão], estaremos desperdiçando muito do conhecimento adquirido para atuar com os processos e serviços sugeridos da [empresa]. • Vale a pena investir no relacionamento com a [empresa]. • Tenho dedicado mais esforços na relação com a [empresa] do que com os outros fornecedores.
<p>Valor do Relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulaga e Eggert (2006) • Ritter (2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando todos os custos e benefícios associados ao relacionamento com a [empresa], considero que a relação é valorosa para minha empresa. • Considero valiosas as atividades propostas pela [empresa] (informações, processos, tecnologia, serviços aos clientes etc.). • Os custos financeiros, o tempo e energia física que gasto ao lidar com a [empresa] são compensados pelos benefícios obtidos em nosso relacionamento. • Comparado com outros fornecedores, o relacionamento com a [empresa] nos proporciona mais vantagens. • Comparado com outros fornecedores, o retorno financeiro que recebo ao operar com a [empresa] é bem maior. • A contribuição da [empresa] para o desempenho da minha concessionária é maior, se comparado a outros fornecedores.

Construtos e Autores de Referência	Itens da Escala
<p>Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palmatier et al. (2007) • Lusch e Brown (1996) 	<ul style="list-style-type: none"> • A participação desta [empresa] nos negócios da minha concessionária é... • A contribuição desta [empresa] para o sucesso da minha concessionária é... • A prioridade que a minha concessionária dá na oferta de peças desta [empresa] para os seus clientes é ... • As compras de peças realizadas nos últimos 3 meses é com [empresa] são... • A lucratividade dos produtos desta [empresa] são... • As vendas dos produtos desta [empresa] são.... • O volume comprado desta [empresa] é.... • A importância dos produtos desta [empresa] para o meu negócio é.... • A margem obtida com os produtos desta [empresa] é...
<p>Lealdade</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Wulf et al. (2001) • Palmatier et al. (2005, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretendo intensificar minha relação com a [empresa]. • No que se refere à comercialização de [produto em questão], eu farei mais negócios com a [empresa] nos próximos anos do que nos anos anteriores. • No futuro, mantendo-se as condições atuais, eu planejo fazer mais negócio com a [empresa]. • Eu digo coisas positivas sobre a [empresa] com outras pessoas. • Eu recomendo a compra de [produto em questão] da [empresa] para os nossos clientes. • Eu encorajo outras empresas a ampliarem os negócios com a [empresa]. • Gostamos de estar associados à [empresa], portanto ampliaremos o nosso relacionamento com ela. • Pretendo intensificar minha relação com outros fornecedores de [produto em questão]. • Queremos continuar fazendo negócios com a [empresa], porque estamos contentes com o nosso relacionamento. • Nosso sentimento positivo em relação à [empresa] é a maior razão para que a eu continue trabalhando com ela. • Continuaremos trabalhando com a [empresa] porque é muito prazeroso para nós.

Quadro 1: Escala Proposta. - Fonte: Dados da Pesquisa.

A linearidade das relações entre as variáveis foi feita por meio do coeficiente de Pearson e demonstraram-se resultados relativamente lineares. Em termos das variâncias relativas, o valor encontrado para as diferenças entre as variâncias máximas e mínimas das variáveis foi 5,70, estando dentro do limite aceitável de 10.

Para análise da dimensionalidade, empregou-se a análise fatorial exploratória com análise do scree plot. A partir daí procedeu-se à exclusão de variáveis com cargas fatoriais inadequadas e observou-se ainda que alguns construtos são compostos por mais de uma dimensão. As dimensões finais que foram utilizadas como indicadores no modelo estrutural podem ser vistas na tabela de validação do modelo em sequência. De forma geral, a qualidade dos modelos fatoriais foi de moderada a elevada, pois as medidas KMO de adequação da amostra ficaram, em sua maioria, superiores a 0,70 (HAIR et al., 1998). A variância extraída e as comunalidades das variáveis (H2) foram consideradas aceitáveis aos limites de 50% e 40% sugeridos.

A confiabilidade medida pelo Alpha de Cronbach ficou acima de 0,70 para todos os construtos, exceto Investimento Específico na Relação e Performance, cujos valores ficaram acima do limite inferior de 0,60.

Para avaliar a validade do estudo, aplicou-se a estimação usando Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares - PLS) (HAENLEIN; KAPLAN, 2004). Os resultados obtidos com o uso da técnica de modelagem de equações estruturais pelo PLS podem ser vistos na tabela 1, a seguir:

TABELA 1
Cargas (Loadings para as Relações entre os Construtos e Indicadores)

MODELO DE MENSURAÇÃO	AMOSTRA	POP	DESV	ERRO	VALOR T	SIG
C1 <- Consistência	0,914	0,913	0,020	0,020	46,176	0,000
C2 <- Consistência	0,933	0,931	0,020	0,020	45,972	0,000
C3 <- Consistência	0,840	0,838	0,048	0,048	17,707	0,000
C4 <- Consistência	0,913	0,911	0,027	0,027	33,747	0,000
C5 <- Consistência	0,881	0,878	0,032	0,032	27,971	0,000
C6 <- Consistência	0,698	0,697	0,101	0,101	6,892	0,000
QRE_comprometimento <- QRE	0,700	0,679	0,094	0,094	7,456	0,000
QRE_confiança_afetiva <- QRE	0,837	0,828	0,048	0,048	17,302	0,000
QRE_confiança_competência <- QRE	0,771	0,783	0,043	0,043	17,885	0,000
QRE_satisfação <- QRE	0,888	0,888	0,022	0,022	39,925	0,000
QRP_comprometimento <- QRP	0,761	0,762	0,097	0,097	7,864	0,000

QRP_confiança_afetiva <- QRP	0,910	0,909	0,023	0,023	40,076	0,000
QRP_confiança_competência <- QRP	0,907	0,909	0,023	0,023	40,296	0,000
QRP_satisfação <- QRP	0,927	0,927	0,019	0,019	49,114	0,000
Performance_eficiência <- Performance	0,757	0,709	0,167	0,167	4,546	0,000
Performance_longo prazo <- Performance	0,602	0,570	0,209	0,209	2,882	0,003
Performance_sucesso <- Performance	0,656	0,619	0,207	0,207	3,171	0,001
Investimento_ppp <- Investimento	0,773	0,785	0,057	0,057	13,545	0,000
Investimento_redução <- Investimento	0,535	0,518	0,114	0,114	4,698	0,000
Investimento_relacionamento <- Investimento	0,782	0,757	0,096	0,096	8,162	0,000
Lealdade_afetiva <- Lealdade	0,699	0,723	0,102	0,102	6,855	0,000
Lealdade_boca_a_boca <- Lealdade	0,828	0,792	0,100	0,100	8,313	0,000
Lealdade_intenção <- Lealdade	0,791	0,778	0,080	0,080	9,908	0,000
V1 <- Valor	0,725	0,706	0,086	0,086	8,402	0,000
V2 <- Valor	0,807	0,818	0,029	0,029	27,604	0,000
V3 <- Valor	0,790	0,788	0,055	0,055	14,283	0,000
V4 <- Valor	0,650	0,642	0,099	0,099	6,571	0,000
V5 <- Valor	0,741	0,731	0,079	0,079	9,392	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade convergente foi considerada aceitável, pois se nota que 7 construtos obtiveram significância das cargas fatoriais, ao nível de 5%. A validade discriminante foi analisada comparando a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância

compartilhada entre os construtos teóricos (R² obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS). Os resultados apontados na Tabela 2 correspondem aos obtidos para as medidas purificadas dos construtos.

TABELA 2
Avaliação da Validade Discriminante dos Construtos

CONSTRUTOS	1	2	3	4	5	6	7
Consistência	0,751						
Investimento	0,197	0,499					
Lealdade	0,154	0,349	0,600				
Performance	0,122	0,163	0,048	0,455			
QRE	0,490	0,350	0,320	0,055	0,643		
QRP	0,363	0,283	0,346	0,035	0,532	0,772	
Valor	0,252	0,292	0,347	0,042	0,472	0,452	0,554
CC	0,947	0,744	0,817	0,713	0,877	0,931	0,861

Fonte: Dados da Pesquisa.

Obs: Os valores na diagonal principal correspondem à variância média extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais da amostra, estimados no PLS. CC é a confiabilidade composta.

Observa-se que todas as medidas de adequação ficaram acima dos patamares aceitos de 0,70 para CC e 0,40 para AVE. Comparando o quadrado do coeficiente de correlação com as medidas de variância média extraída dos construtos, nota-se que todos os construtos obtiveram validade discriminante, podendo-se afirmar que suas medidas refletem questões distintas. Por fim, avaliou-se a validade nomológica através da qual se verifica se os relacionamentos entre as variáveis latentes do modelo são suportados pelos dados empíricos (NETEMEYER et al., 2003). Desta forma, é possível afirmar se há suporte para as hipóteses propostas, sendo o critério mais relevante de avaliação da validade. Em suma, tratou-se de verificar a validade do modelo de pesquisa proposto, resultado apresentado na Figura 2.

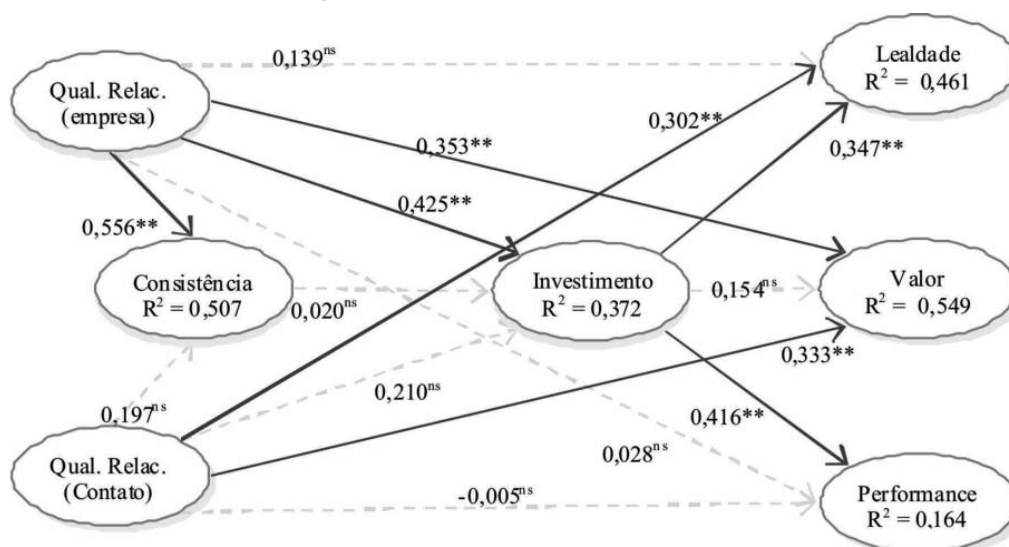


Figura 2: Modelo Estrutural – Relacionamento em Concessionárias.
Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: NS indica peso não significativo ao nível de 5%. ** indica peso significativo a 1 % unicaudal. R2= é o percentual de variância explicada pelo modelo estrutural.

Observa-se na Figura 2 que o modelo da pesquisa teve como antecedente apenas a Qualidade do Relacionamento (em relação à empresa), capaz de explicar 37,2% da variação do construto Investimento Específico na Relação. Esse construto, por sua vez, exerce impacto pequeno, mas significativo sobre a Performance, sendo responsável por 16,4% de sua variação, o que indica a possibilidade de outros fatores não englobados no modelo afetarem a Performance das empresas. Destaca-se também que a Qualidade do Relacionamento em Relação à Pessoa de Contato e o Investimento Específico explicam 46,1% da variação na Lealdade, valor que indica bom poder preditivo dos construtos. É interessante notar que, como a relação Investimento > Valor na Relação não foi significativa, os construtos Qualidade do Relacionamento em Relação à empresa e Qualidade do Relacionamento em relação à Pessoa de Contato, juntos explicam 54,9% da variação do Valor na Relação. Por fim, destaca-se que o elevado R2 de Consistência indica forte variação do construto em relação à Qualidade do Relacionamento em relação à empresa. Ressalta-se que a relação Consistência > Investimento não foi significativa, independentemente da existência das relações dos construtos de Qualidade do Relacionamento, o que não permite que a Consistência seja considerada como mediadora da relação. Em conclusão, o Quadro 2 sintetiza os resultados das hipóteses do estudo:

HIPÓTESES DO ESTUDO		RESULTADOS
H1	Existe relação positiva entre QRE -> Lealdade	Não confirmada
H2	Existe relação positiva entre QRE -> Performance	Não confirmada
H3	Existe relação positiva entre QRE -> Valor	Confirmada
H4	Existe relação positiva entre QRP -> Lealdade	Confirmada
H5	Existe relação positiva entre QRP -> Performance	Não confirmada
H6	Existe relação positiva entre QRP -> Valor	Confirmada
H7	Existe relação positiva entre QRE -> Consistência	Confirmada
H8	Existe relação positiva entre QRP -> Consistência	Não confirmada
H9	Existe relação positiva entre Consistência -> Investimento	Não confirmada
H10	Existe relação positiva entre QRE -> Investimento	Confirmada
H11	Existe relação positiva entre QRP -> Investimento	Não confirmada
H12	Existe relação positiva entre Investimento -> Lealdade	Confirmada
H13	Existe relação positiva entre Investimento -> Performance	Confirmada
H14	Existe relação positiva entre Investimento -> Valor	Não confirmada
	A consistência atua como mediadora das relações entre QRE, QRP e Investimento	Não confirmada

Quadro 2: Resultado das hipóteses do modelo proposto pela dissertação.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Discussão e Conclusão

Os resultados do estudo apontam para a confirmação de sete (H3, H4, H6, H7, H10, H12, H13) das 14 hipóteses estabelecidas. O primeiro resultado importante de se destacar é que no presente estudo a Qualidade da Relação com a Empresa não explica diretamente a existência de Lealdade e nem o Valor Gerado na Relação, mas a Qualidade da Relação com a Pessoa de Contato tem impacto direto na Lealdade e na percepção de Valor da Relação. Esse resultado reforça os estudos anteriores que realçam a importância das pessoas de contato nos relacionamentos entre empresas. Entretanto, quando há Investimentos Específicos na relação, ou seja, quando o Investimento Específico é um mediador, a Qualidade da Relação com a Empresa passa a explicar a Lealdade. Esse resultado justifica as práticas nesse mercado de forte apoio das montadoras às concessionárias e os incentivos para que adotem os processos- padrão e sistemas de gestão sugeridos pelas montadoras. Outro resultado interessante obtido é que a Consistência não é um construto mediador entre a Qualidade da Relação (tanto em relação à empresa, quanto em relação à pessoa de contato) e os Investimentos na relação. Portanto, a percepção ou não da Consistência em nada influencia as outras variáveis do modelo proposto. A Consistência está associada somente à Qualidade da Relação com a Empresa. Esse resultado é compreensível, já que a percepção de Consistência enfatiza o enfoque do cliente na organização como um todo, em detrimento de uma percepção mais focada no indivíduo (pessoa de contato/consultor de pós-venda).

Os resultados mostram também que esse mercado parece ser bastante emocional, não somente pela importância da qualidade da relação com o consultor de pós-venda para a Lealdade, mas também porque os dados apontam que o Valor da Relação só é explicado diretamente pela Qualidade da Relação com a Empresa e pela Qualidade da Relação com a Pessoa de Contato. Além disso, a Performance (construto muito vinculado à aspectos monetários e transacionais) é pouco explicada pelos Investimentos Específicos ($R^2 = 0,164$).

O estudo proposto representa contribuição teórica para a disciplina de marketing, uma vez que define e explora as relações entre importantes conceitos presentes na literatura (Qualidade da Relação, Consistência, Investimentos Específicos, Lealdade e Valor do Relacionamento). Do ponto de vista gerencial, o estudo visa apoiar os gestores no contexto de mercados organizacionais respondendo à questão da relevância das pessoas de contato, principalmente na geração de Lealdade e na percepção de Valor da Relação. Identifica também os construtos que devem ser monitorados com vistas a maximizar resultados de longo prazo.

Referências

- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, July 1994, n. 58, p. 53-66.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, Fall 1984, v. 48, p. 62-74.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Jan. 1990, v. 54, p. 42-58.
- BALLANTYNE, David; VAREY, Richard J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 335-348.
- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjiae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1991, v. 36, n. 3, p. 421-458.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services*. New York: The Free Press, 1991.
- CANNON, Joseph; PERREAULT, William. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, Nov. 1999, v. 36, p. 439-460.
- CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. *Marketing research: methodological foundations*. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.
- CROSBY, Lawrence et al. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, July 1990, v. 54, n. 3, p. 68-81.
- DE WULF, Kristof; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby; IACOBUCCI, Dawn. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, Oct. 2001, v. 65, p. 33-50.
- DONEY, Patrícia; CANNON, Joseph. An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Apr. 1997, v. 61, p. 35-51.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Apr. 1987, v. 51, p. 11-27.
- DYER, J. H.; CHU, W. The determinants of trust in supplier-automaker relationships in US, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 2000, v. 31, n. 2, p. 259-285.
- FARRELLY, F.; QUESTER, P. The effects of market orientation on trust and commitment. *European Journal of Marketing*, 2003, v. 37, n. 3/4, p. 530-553.
- FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 1992, v. 56, p. 6-21.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Feb. 1981, v. 18, p. 39-50.
- GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships.

Journal of Marketing, Apr. 1994, v. 58, p. 1-19.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, Apr. 1999, v. 63, p. 70-87.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to Partial Least Squares (PLS) analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), p. 283-297, 2004.

HAIR JR. Joseph F. et al. *Multivariate data analysis*. 5th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; SANTOS, Cláudia Cincotto dos. Proposta para um modelo de mensuração de confiança entre canais de marketing. In: 31o Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

HUTT, Michael D.; STAFFORD, Edwin R.; WALKER, Beth A.; REINGE, Peter H. Defining the social network of a strategic alliance. *Sloan Management Review*, p. 51-62, Winter 2000.

IACOBUCCI, Dawn; OSTROM, Amy. Commercial and Interpersonal Relationships: using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing*, 1996, v. 13, n. 1, p. 53-72.

JAP, Sandy D. Pie sharing in complex collaboration contexts. *Journal Marketing Research*, Feb. 2001, v. XXXVIII, p. 86-99.

KUMAR, Nirmalya.; SCHEER, Lisa K.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, Aug. 1995, v. 32, p. 348-56.

LUSCH, Robert F; BROWN, James R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, Oct. 1996, v. 60, p. 19-38.

MINGOTI, Sueli. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MOORMAN. Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors Affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, Jan. 1993, v. 57, p. 81-101.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, July 1994, v. 58, p. 20-38.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. *Scaling procedures: issues and applications*. Ed. Sage, 2003.

OLIVER, R. L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill, 1997.

PAVLOU, P. A. Institutional trust in interorganizational exchange relationships: the role of electronic B2B marketplaces. *Journal of Strategic Information Systems*, 2002, v. 11, n. 3/4, p. 215- 243.

PRADO, P. H. M. *Avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo*. (Tese de Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. College of Business Administration Office of Research. *Working Paper*: COBA-MRKT-05-01. University of South Florida, 2005.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, Oct. 2006, v. 70, p. 136-153.

PALMATIER, Robert W.; SCHEER, Lisa K.; STEENKAMP, Jan-benedict E. M. Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. *Journal of Marketing Research*, May 2007, v. XLIV, p. 185-199.

REIS, W. Oliveira; BOTELHO, Delane; ALMEIDA, Alda R. D. de. Confiança como antecedente da escolha de compra na indústria da construção civil. In: 4th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, Dec. 2005, p. 8-11.

RITTER, Thomas. A framework for analyzing relationship governance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2007, v. 22, n. 3, p. 196-201.

SANTOS, Cristiane Pizzutti; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços. In: 26o Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, 2002, Salvador. *Anais...* Bahia: Anpad, 2002.

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

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, Jan. 2002, v. 66, p. 15-37.

SMITH, J. Brock. Buyer-seller relationships: bonds, relationship management, and sex-type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1998, v. 15, n. 1, p. 76-92.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 3rd ed. New York: HarperCollins, 2001.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*, 2006, v. 40, n. 3/4, p. 311-327.

VANDENBOSCH, M.; DAWAR, N. Beyond better products: capturing value in customer interactions. *Sloan Management Review*, 2002, v. 43, n. 4, p. 35-42.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 2004, v. 68, n. 1, p. 1-17.

WALTER, A.; MÜLLER, T. A.; HELFERT, G.; RITTER, T. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 2003, v. 32, n. 2, p. 159-69.

ZANCAN, Cláudio. *Antecedentes e conseqüências da qualidade do relacionamento (QR): a perspectiva de produtores da maçã brasileira*. (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

Caderno de Ideias FDC

- CI0901** Marketing relationships in Brazil: Trends in value strategies and capabilities. Áurea Helena Puga Ribeiro. Thomas G. Brashear. Plinio Rafael Reis Monteiro. Luciana Faluba Damázio.
- CI0902** Loyalty to account managers or to the company? The impact of relationship quality on business to business relationship results. Áurea Helena Puga Ribeiro. Daniele Vilaça Souza. Thiago Dumont.
- CI0903** Sustainable innovations at the bottom of the pyramid. Carlos Arruda. Nisia Werneck. Anderson Rossi. Paulo Savaget
- CI0904** Creating innovative companies. Carlos Arruda. Erika Barcellos.
- CI0905** The integrated management of intangible assets. Marco Tulio Zanini. Carmen Migueles.
- CI0906** 8th european conference on research methodology for business and management studies. University of Malta. Valletta Malta. Joseph Azzopardi. Marina Araújo.
- CI0907** Creating innovative companies.
- CI0908** Understanding the dynamics of innovation knowledge in management: a study of the biotechnology industry. Reinaldo Lopes Ferreira. João Martins da Silva.
- CI0909** An analysis of the Brazilian railway transportation concession model: its users' view. Paulo Tarso Vilela de Resende. Marcos Paulo Valadares de Oliveira. Paulo Renato de Sousa.
- CI0910** Urban mobility in large cities in Brazil: a study of traffic congestion impact. Paulo Tarso Vilela de Resende. Paulo Renato de Sousa.
- CI0911** The challenge of continuity: Brazil stands out in the Global Competitiveness Report 2009-2010. Carlos Arruda. Marina Araújo. Arthur Kux.
- CI0912** The reality and trends of road tolls in Brazil. Paulo Tarso Vilela de Resende. Paulo Renato de Sousa
- CI0913** The Brazilian railway transportation concession model from its users' point of view. Paulo Tarso Vilela de Resende. Paulo Renato de Sousa. Paulo Rodrigues Cerqueira.
- CI0914** Building a qualitative research methodological strategy to understand knowledge management in the Brazilian organizational context: multiple case studies for the proposition of an integrative conceptual model. Rivadávia C. Drummond de Alvarenga Neto. Beatriz Valadares Cendón. Ricardo Rodrigues Barbosa.
- CI0915** Crescimento sustentado e sustentável. Luis Augusto Lobão Mendes. Luiz Eduardo Henriques. Anderson de Souza Sant'Anna. Samir Lotfi Vaz. Reed Elliot Nelson. Marly Sorel Campos. Jordan Nassif Leonel.
- CI0916** Liderança: uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte-americanos. Anderson de Souza Sant'Anna. Samir Lotfi Vaz. Reed Elliot Nelson. Marly Sorel Campos. Jordan Nassif Leonel.
- CI0917** Desenvolvimento de competências em liderança: uma análise sob a perspectiva foucaultiana de poder. Anderson de Souza Sant'Anna.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

CAMPUS ALOYSIO FARIA

Centro Alfa – Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 – Nova Lima (MG) – Brasil
Tel.: 55 (31) 3589-7200

UNIDADE BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG) – Brasil
Tel.: 55 (31) 3299-9700

UNIDADE SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184
Vila Olímpia
04548-004 – São Paulo (SP) – Brasil
Tel.: 55 (11) 3513-4700

www.fdc.org.br

4005 9200 (Capitais)

0800 941 9200 (Demais Localidades)

INFORMAÇÕES

Stela Carvalho

Fone.: 55 31 3589-7413 – Fax: 55 31 3589-7402

stela@fdc.org.br

Faça uma visita virtual à FDC.

Acesse **www.fdc.org.br** e conheça
nossas instalações e programação.