



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Aline Mara Meurer

**SERVIÇOS AO CLIENTE E MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO
NOS MINI-MERCADOS DE PASSO FUNDO - RS**

**Dissertação de Mestrado em Administração
Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo**

Porto Alegre

2007

ALINE MARA MEURER

**SERVIÇOS AO CLIENTE E MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO
NOS MINI-MERCADOS DE PASSO FUNDO - RS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre

2007

ALINE MARA MEURER

**SERVIÇOS AO CLIENTE E MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO
NOS MINI-MERCADOS DE PASSO FUNDO - RS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS.

Aprovada em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel

Prof. Dr. Verner Luis Antoni

Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo (Orientador)

Dedico esta Dissertação a meus pais, que
sempre estiveram presentes apoiando
meu crescimento profissional.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor Luiz Antonio Slongo, orientador do trabalho, por seu exemplo de profissionalismo, seriedade e conduta e, também, por ter oportunizado meu crescimento pessoal e profissional, norteando o trabalho à exploração de campos mais férteis.

À coordenação e aos professores do Mestrado em Administração e Negócios - MAN pela oportunidade de crescimento.

Aos colegas de mestrado, em especial à turma de Marketing 2005, pelo carinho, troca de experiências e amizade.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e me apoiaram em todos os momentos da vida. Agradeço-lhes pela eterna dedicação e amor, fundamentais à minha formação.

A minha irmã Ianara, por sua amizade e apoio.

Ao Marcos, por também ser, juntamente com minha família, um dos pilares de sustentação da minha vida. Agradeço-lhe por seu carinho e compreensão nos momentos de ausência e por seu apoio incondicional.

RESUMO

MEURER, Aline Mara. **Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento: um estudo junto nos mini-mercados de Passo Fundo - RS.** Porto Alegre, 2007. 131 f. Dissertação de Mestrado. PUCRS, 2007.

Nas últimas duas décadas, principalmente, fatores como a evolução tecnológica, abertura de mercado e crescimento econômico, entre outros, acirraram a competitividade na indústria, aumentando, conseqüentemente, a necessidade de diferenciação da oferta por parte das empresas. Esse contexto, marcado por incertezas no processo decisório, faz com que os relacionamentos comerciais sustentáveis, estabelecidos entre os participantes de um canal, assumam maior importância, tornando o desenvolvimento de parcerias estratégicas e a cooperação mútua fundamentais às empresas que almejam melhorar sua competitividade no mercado. Este trabalho teve por objetivo examinar as relações existentes entre os serviços ao cliente e o Marketing de Relacionamento nas transações existentes entre os mini-mercados de Passo Fundo - RS e seus principais fornecedores. A mensuração do Marketing de Relacionamento foi feita através da escala proposta por Wilson e Vlosky (1997). O nível de serviços ao cliente foi verificado através de indicadores de serviços gerados com base em metodologia adequada, tendo como foco os gestores de mini-mercados. Os resultados obtidos demonstram que o relacionamento entre os mini-mercados e seus fornecedores é frágil, exceto no caso da dimensão comprometimento. Através da utilização de Regressão Múltipla avaliou-se a influência dos Serviços ao Cliente no Marketing de Relacionamento, o que permitiu identificar que os Serviços ao Cliente apresentam influência neste canal de estudo.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento; Serviços ao Cliente; Canal de Marketing

ABSTRACT

MEURER, Aline Mara. **Customer Services and Relationship Marketing: a study on the grocery stores in the city of Passo Fundo – RS.** Porto Alegre, 2007. 131 p. Master's Dissertation. PUCRS, 2007.

Over the last two decades, mainly, factors such as technological evolution, market opening, economic growth, among others, stimulate the competitiveness in the industry, increasing, consequently, the need for offer differentiations from the companies. This context, marked by uncertainties in the decision making process, make the sustainable commercial relationships, set among the channel participants, get more importance, making the development of strategic partnerships and mutual cooperation essential to the companies that wish to improve their competitiveness in the market. This paper aimed to examine the existing relationships between the service delivered to the clients and the Relationship Marketing in the ongoing transactions between the grocery stores in the city of Passo Fundo – RS and their main suppliers. The measurement of the Relationship Marketing was carried out through the scale proposed by Wilson and Vlosky (1997). The level of the customer services was verified through service indice generated on proper methodology, focusing on grocery stores managers. The outcomes showed that the relationship between grocery stores owners and their suppliers is fragile, except in the case of the commitment dimension. Through Multiple Regression it was assessed the influence of customer services on the Relationship Marketing, which allowed to identify that the customer services present influence on the relationship marketing in this study channel.

Key words: Relationship Marketing – Customer Services – Marketing Channel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Continuum</i> do Comportamento do Comprador Organizacional.....	39
Figura 2 - <i>Continuum</i> dos Relacionamentos de Marketing.....	40
Figura 3 - Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento.....	41
Figura 4 - Modelo KMV (<i>Key Mediating Variable</i>) de Marketing de Relacionamento.....	45
Figura 5 - Participação dos Mini-Mercados por Número de <i>Check-outs</i>	70
Figura 6 - Distribuição dos Mini-Mercados por Faturamento Anual Bruto.....	71
Figura 7 - Principais Fornecedores.....	72
Figura 8 - Tempo de Relacionamento entre Mini-Mercados e Principais Fornecedores.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação de Serviços ao Cliente.....	28
Quadro 2 - Diferenças de Relacionamento entre Grupos de Fornecedores.....	93
Quadro 3 - Diferenças Estatísticas entre Grupos de Fornecedores.....	94
Quadro 4 - Serviços ao Cliente presentes nas Dimensões de Marketing de Relacionamento.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Itens de Serviços ao Cliente.....	30
Tabela 2 - Comparação entre Transações Discretas e Trocas Relacionais.....	38
Tabela 3 - Escala de Wilson e Vlosky (1997) para Mensuração do Marketing de Relacionamento.....	52
Tabela 4 - Indicadores de Marketing de Relacionamento.....	61
Tabela 5 - Indicadores de Serviços ao Cliente.....	62
Tabela 6 - Confiabilidade Interna das Dimensões de Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente.....	63
Tabela 7 - Retorno dos Questionários Submetidos.....	70
Tabela 8 - Dependência do Fornecedor – Médias.....	74
Tabela 9 - Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos – Médias.....	74
Tabela 10 - Investimentos no Relacionamento – Médias.....	75
Tabela 11 - Troca de Informações – Médias.....	76
Tabela 12 - Confiança – Médias.....	76
Tabela 13 - Comprometimento – Médias.....	77
Tabela 14 - Classificação dos Mini-Mercados quanto à Dependência do Fornecedor.....	78
Tabela 15 - Classificação dos Mini-Mercados quanto ao Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos.....	79
Tabela 16 - Classificação dos Mini-Mercados quanto aos Investimentos no Relacionamento.....	80
Tabela 17 - Classificação dos Mini-Mercados quanto à Troca de Informações.....	80
Tabela 18 - Classificação dos Mini-Mercados quanto à Confiança.....	81
Tabela 19 - Classificação dos Mini-Mercados quanto ao Comprometimento.....	82
Tabela 20 - Classificação dos Mini-Mercados quanto ao Marketing de Relacionamento..	83
Tabela 21 - Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Dependência do Fornecedor.....	84

Tabela 22 - Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos.....	85
Tabela 23 - Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Investimentos no Relacionamento.....	85
Tabela 24 - Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Troca de Informações.....	86
Tabela 25 - Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Confiança.....	87
Tabela 26 - Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Comprometimento.....	87
Tabela 27 - Classificação dos Fornecedores quanto à Dependência.....	88
Tabela 28 - Classificação dos Fornecedores quanto ao Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos.....	89
Tabela 29 - Classificação dos Fornecedores quanto aos Investimentos no Relacionamento.....	90
Tabela 30 - Classificação dos Fornecedores quanto à Troca de Informações.....	90
Tabela 31 - Classificação dos Fornecedores quanto à Confiança.....	91
Tabela 32 - Classificação dos Fornecedores quanto ao Comprometimento.....	92
Tabela 33 - Classificação dos Fornecedores quanto ao Relacionamento em Geral.....	93
Tabela 34 - Ênfase dada aos Serviços ao Cliente.....	96
Tabela 35 - Classificação dos Itens de Serviços ao Cliente.....	97
Tabela 36 - Relação entre Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento.....	100
Tabela 37 - Relação entre Serviços ao Cliente e Dependência do Fornecedor.....	102
Tabela 38 - Relação entre Serviços ao Cliente e Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos.....	103
Tabela 39 - Relação entre Serviços ao Cliente e Investimentos no Relacionamento.....	104
Tabela 40 - Relação entre Serviços ao Cliente e Troca de Informações.....	105
Tabela 41 - Relação entre Serviços ao Cliente e Confiança.....	106
Tabela 42 - Relação entre Serviços ao Cliente e Comprometimento.....	108

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
3	OBJETIVOS.....	22
3.1	Objetivo Geral.....	22
3.2	Objetivos Específicos.....	22
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
4.1	Os Serviços ao Cliente na Era da Competição.....	24
4.1.1	Conceito e Classificação de Serviços ao Cliente.....	25
4.1.2	Canais de Marketing.....	31
4.2	Marketing de Relacionamento.....	35
4.2.1	Fundamentos de Marketing de Relacionamento.....	35
4.2.2	Atributos Indicadores de Marketing de Relacionamento.....	42
4.2.3	Gestão de Relacionamento e Alianças Estratégicas.....	45
4.3	O Modelo de Wilson e Vlosky (1997).....	51
4.4	Hipóteses de Pesquisa.....	53
5	MÉTODO.....	57
5.1	Etapa Exploratória.....	57
5.1.1	Contato com Empresas para Obtenção de Dados.....	58
5.1.2	Entrevistas em Profundidade com Gestores de Mini-Mercados.....	58
5.1.3	Análise das Entrevistas.....	59
5.1.4	Produto da Fase Exploratória.....	60
5.2	Avaliação da Confiabilidade das Dimensões de Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente.....	62
5.3	Etapa Descritiva.....	63
5.3.1	Estudos Descritivos.....	63
5.3.2	População e Amostra.....	64
5.3.3	Coleta de Dados.....	65

5.3.4	Procedimentos de Análise dos Dados.....	66
6	RESULTADOS.....	69
6.1	Caracterização da Amostra.....	69
6.1.1	Amostra por Número de <i>Check-outs</i>	70
6.1.2	Faturamento Anual Bruto dos Mini-Mercados.....	71
6.1.3	Principal Fornecedor dos Mini-Mercados.....	71
6.1.4	Tempo de Relacionamento entre Mini-Mercados e Fornecedores.....	72
6.2	Grau de Relacionamento.....	73
6.2.1	Médias Encontradas nas Dimensões de Marketing de Relacionamento	73
6.2.2	Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento em cada Dimensão de Marketing de Relacionamento.....	77
6.2.2.1	<i>Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Dependência do Fornecedor.....</i>	<i>78</i>
6.2.2.2	<i>Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos.....</i>	<i>78</i>
6.2.2.3	<i>Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Investimentos no Relacionamento.....</i>	<i>79</i>
6.2.2.4	<i>Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Troca de Informações.....</i>	<i>80</i>
6.2.2.5	<i>Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Confiança nos Fornecedores.....</i>	<i>81</i>
6.2.2.6	<i>Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Comprometimento.....</i>	<i>82</i>
6.2.2.7	<i>Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento no Constructo Marketing de Relacionamento.....</i>	<i>82</i>
6.2.3	Classificação das Variáveis que compõem cada Dimensão de Marketing de Relacionamento em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento.....	83
6.2.3.1	<i>Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Dependência do Fornecedor.....</i>	<i>83</i>
6.2.3.2	<i>Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos.....</i>	<i>84</i>
6.2.3.3	<i>Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Investimentos no Relacionamento.....</i>	<i>85</i>
6.2.3.4	<i>Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Troca de Informações..</i>	<i>86</i>
6.2.3.5	<i>Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Confiança.....</i>	<i>86</i>
6.2.3.6	<i>Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Comprometimento.....</i>	<i>87</i>

6.2.4	Classificação dos Principais Fornecedores quanto ao Grau de Relacionamento com Mini-Mercados.....	88
6.2.4.1	<i>Classificação dos Fornecedores quanto à Dependência do Fornecedor.....</i>	88
6.2.4.2	<i>Classificação dos Fornecedores quanto ao Nível de Comparação com outros Fornecedores.....</i>	89
6.2.4.3	<i>Classificação dos Fornecedores quanto aos Investimentos no Relacionamento.....</i>	89
6.2.4.4	<i>Classificação dos Fornecedores quanto à Troca de Informações.....</i>	90
6.2.4.5	<i>Classificação dos Fornecedores quanto à Confiança.....</i>	91
6.2.4.6	<i>Classificação dos Fornecedores quanto ao Comprometimento.....</i>	91
6.2.4.7	<i>Classificação dos Fornecedores quanto ao Relacionamento em Geral.....</i>	92
6.3	Diferenças de Relacionamento entre Grupos de Fornecedores (ANOVA)...	93
6.4	Serviços ao Cliente.....	95
6.4.1	Serviços ao Cliente – Médias.....	96
6.5	Relação entre Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento.....	98
6.5.1	Relação entre Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento (Geral).....	100
6.5.1.1	<i>Relação entre Serviços ao Cliente e Dependência do Fornecedor.....</i>	101
6.5.1.2	<i>Relação entre Serviços ao Cliente e Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos.....</i>	102
6.5.1.3	<i>Relação entre Serviços ao Cliente e Nível de Investimentos no Relacionamento.....</i>	104
6.5.1.4	<i>Relação entre Serviços ao Cliente e Troca de Informações.....</i>	105
6.5.1.5	<i>Relação entre Serviços ao Cliente e Confiança.....</i>	105
6.5.1.6	<i>Relação entre Serviços ao Cliente e Comprometimento.....</i>	107
6.5.2	Síntese dos Serviços ao Cliente presentes nas Dimensões de Marketing de Relacionamento	108
7	CONCLUSÕES.....	112
7.1	Marketing de Relacionamento.....	112
7.2	Serviços ao Cliente.....	115
7.3	Relação entre Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento.....	115
7.4	Implicações do Estudo.....	118
	REFERÊNCIAS	120
	APÊNDICE A Roteiro de Entrevista.....	127
	APÊNDICE B Questionário.....	128

1 INTRODUÇÃO

O mundo moderno passou por inúmeras transformações nos últimos 30 anos, principalmente pela introdução de novas tecnologias, pelo processo de globalização da economia e pelas mudanças de comportamento do mercado consumidor. As transformações conjunturais do mercado têm impactado diretamente o processo de gestão das empresas em praticamente todos os ramos de atividade, já que o nível de competitividade passou a ser, ao longo deste período, gradativamente maior.

A sobrevivência de uma empresa em mercados altamente competitivos passa, inevitavelmente, pela criação e manutenção de diferenciais competitivos que darão suporte à empresa numa perspectiva de sustentabilidade e crescimento.

Porter (1997) entende que há três estratégias genéricas de competição que podem criar vantagens competitivas capazes de levar a empresa a uma posição defensável frente à concorrência, buscando superá-la: (a) estratégia de liderança no custo total; (b) estratégia de diferenciação; e (c) estratégia de enfoque.

Especificamente em relação às estratégias de diferenciação de uma empresa, o Marketing de Relacionamento pode representar um diferencial competitivo importante, através do estabelecimento de relacionamentos sustentáveis entre compradores e vendedores.

Nos últimos vinte anos, principalmente, muitos estudos foram realizados no sentido de melhor compreender a estrutura conceitual do Marketing de Relacionamento (DWYER *et al.*, 1987; MORGAN e HUNT, 1994; WILSON e VLOSKY, 1997; SHETH e PARVATIYAR, 2000, entre outros) e a importância dos serviços ao cliente nas trocas estabelecidas nos canais de marketing (FRAZIER, 1999; BOWERSOX e DAUGHERTY, 1992; INNIS e LA LONDE, 1994; STERN *et al.*, 2002). Essa ênfase pode ser atribuída parcialmente à necessidade de

descobrir mecanismos que proporcionem às empresas atingir níveis superiores na entrega de valor aos clientes, oportunizando destaque perante seus concorrentes.

Historicamente, o Marketing de Relacionamento tem sido associado a tentativas de desenvolver relacionamentos de longo prazo, podendo vir a oferecer um diferencial competitivo na medida em que contribua para a diferenciação do produto e crie barreiras à mudança (DAY e WENSLEY, 1983; DWYER *et al.*, 1987). Neste sentido, Slongo (1996) ao referir-se ao Marketing de Relacionamento, comenta que as incertezas vivenciadas pelas empresas nos últimos anos, relacionadas ao avanço tecnológico, a automação industrial, a abertura de mercado e ao maior nível de exigência dos clientes, fizeram com que a busca por relacionamentos consistentes e duradouros entre parceiros de um canal ganhasse importância. Vlosky *et al.* (1998), visualizam o Marketing de Relacionamento como um *constructo* necessário à sobrevivência das organizações que, cada vez mais fragilizadas pela concorrência, encontram nas alianças e parcerias possibilidades para alcançar melhores resultados.

O Marketing de Relacionamento, referenciado como um processo que ultrapassa as transações discretas (MACNEIL, 1978; 1980) parte do pressuposto de que a orientação relacional traz benefícios inigualáveis para os participantes do processo (SHETH e PARVATIYAR, 2000). A orientação relacional é descrita como comportamentos cooperativos, assegurados por honestidade, confiança e comprometimento entre os parceiros (STERN *et al.*, 2002; MORGAN e HUNT, 1994).

Paralelamente, os serviços ao cliente, na concepção de autores como La Londe e Zinzer (1976), Bonoma (1981) e Daugherty *et al.* (2002), também trazem oportunidades e benefícios para as empresas, pois, além de constituírem uma estratégia capaz de ampliar a oferta básica dos produtos e, conseqüentemente, o potencial de diferenciação frente à concorrência, favorecem o desenvolvimento de uma relação positiva e duradoura com os clientes, a qual se traduz em repetição de compras, aumento da satisfação e lealdade.

Dentro deste contexto e considerando a importância da criação de diferenciais competitivos nas organizações, o presente estudo teve como foco o estudo do Marketing de Relacionamento e os serviços ao cliente prestados num canal de marketing. Para tanto, foram estudadas as relações existentes entre os mini-mercados da cidade de Passo Fundo – RS que possuem até quatro (04) *check-outs* e seus principais fornecedores, a fim de examinar se os serviços ao cliente exercem algum tipo de influência nos relacionamentos estabelecidos no canal.

O estudo está estruturado da seguinte forma: Capítulo 1- Introdução; Capítulo 2 - Delimitação do tema e definição do problema; Capítulo 3 - Objetivos, subdivididos em objetivo geral e objetivos específicos; Capítulo 4 - Fundamentação teórica; Capítulo 5 - Método de pesquisa; Capítulo 6 - Resultados; Capítulo 7 - Conclusões; Referências; e Apêndices.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Durante as décadas de 80 e 90, com a difusão da tecnologia e a comercialização dos primeiros micro-computadores favorecendo as relações *business to business*, além da abertura de mercado que proporcionou a entrada de produtos com preços competitivos em diversos mercados, as empresas passaram a sentir a necessidade de encontrar formas de diferenciar sua oferta, buscando sua manutenção no mercado (SLONGO, 1996). Esse contexto, marcado pelo desenvolvimento sócio-econômico e por incertezas no processo decisório, fez com que os relacionamentos entre os participantes de um canal assumisse grande importância junto a empresários e acadêmicos, sendo alvo de exaustiva investigação empírica.

Relacionamentos, num canal de marketing, contemplam atração, manutenção e ampliação da relação com o cliente (BERRY, 1983), além de serem caracterizados por situações em que se valoriza a manutenção de fornecedores, já que substituições implicam maiores custos e/ou redução da eficiência em suas operações (SLONGO, 1996). Embora a concepção de trocas, efetuadas entre compradores e vendedores desde a era pré-industrial, seja o pilar sobre o qual se desenvolveu e evoluiu o marketing (GRÖNROOS, 2000), a orientação para trocas relacionais entre as empresas é decorrente de aspectos como: (a) fragilidade dos relacionamentos estabelecidos entre fornecedores e consumidores finais, (b) necessidade de melhorar a *performance* das empresas no mercado; (c) fortalecimento dos intermediários através da distribuição; e (d) oportunidades de ganhos numa perspectiva de longo prazo, através da formação de parcerias e alianças estratégicas, entre outros. Tais fatores, aliados à necessidade de assegurar a competitividade das empresas, remodelaram o ambiente *business to business* e tornaram o marketing ainda mais estratégico e fundamental ao sucesso das organizações (WILSON, 1995).

O Marketing de Relacionamento, embasado principalmente em *constructos* como confiança e comprometimento (MORGAN e HUNT, 1994), compartilha valores e culturas entre os participantes com o propósito de agregar valor e gerar benefícios econômicos para ambos. Isto inclui a valorização de relacionamentos duradouros entre os membros de um canal, que dependem, em primeira instância, da percepção que os clientes têm da criação e transferência de valor ao longo do tempo. Nesse processo, os bens físicos tomam uma segunda dimensão, sendo subvalorizados diante dos serviços ofertados no canal (GRÖNROOS e GUMMESSON, 1985).

Os serviços, em forma de valor, constituem uma das maneiras de operacionalizar o relacionamento entre fornecedores e clientes. Num cenário de competitividade, em que o gerenciamento mais eficiente dos negócios é imprescindível, produto, qualidade, entrega e serviços são levados em consideração juntamente com o preço (DAUGHERTY *et al.*, 2002), fazendo com que os processos logísticos e o relacionamento entre parceiros assumam maior importância num determinado canal de marketing.

O serviço ao cliente, definido como um processo que visa fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimentos, a um custo reduzido (INNIS e LA LONDE, 1994), é tido como o meio pelo qual a distribuição física passa a contribuir para o sucesso das empresas (HESKETT, 1977) e, também, como uma das funções de distribuição que influencia a demanda no mercado (LA LONDE e ZINSZER, 1976; INNIS e LA LONDE, 1994) e as decisões de compra (DAUGHERTY *et al.*, 2002).

Várias são as formas e os níveis de serviços desempenhados pelas empresas. Algumas os entendem como entrega em tempo hábil ou disponibilidade de estoque (BALLOU, 2001); outras o delimitam como atividades específicas da cadeia de suprimentos que atende as vendas, normalmente iniciando na recepção do pedido e terminando na entrega do produto (BALLOU, 2001). No passado, a prática mais comum foi tratar os requisitos de serviço como algo fixo, em que a logística entendia como tarefa atender metas de agregação de valor de tempo e espaço ao mínimo custo total (BALLOU, 2001). Hoje, os serviços constituem mais que isso; fazem parte de um conjunto de oferta complementar ou ampliada que agrega valor e é capaz de diferenciar concorrentes e promover vantagens competitivas.

Os serviços ao cliente podem ser compreendidos como uma forma de operacionalizar o relacionamento num canal de Marketing. Autores como Bowersox e Daugherty (1992) e Sheth e Parvatiyar (2000) ressaltam a importância de relacionamentos duradouros e sustentáveis entre as partes e citam as relações de longo prazo como fundamentais para a

organização logística do futuro, a qual permitirá interação entre os participantes do processo e oportunidades de consolidar posições competitivas frente à concorrência.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que, para obterem sucesso, as empresas precisam utilizar a cooperação efetiva como ferramenta indispensável em suas relações. Esta cooperação exige confiança e comprometimento mútuos dos participantes do canal, no sentido de estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas. Stern *et al.* (2002), salientam a importância dos relacionamentos compromissados, alianças ou parcerias entre os parceiros de um canal. Essas alianças requerem compromisso contínuo e surgem quando uma organização quer que o relacionamento seja preservado e continue indefinidamente.

No varejo alimentício, em que grandes fusões e aquisições concentram participação de mercado, os sobreviventes encontram nas alianças estratégicas formas de obtenção de vantagens competitivas, as quais isoladamente não conseguiriam (STERN *et al.*, 2002; VLOSKY *et al.*, 1998). Para tanto, integração entre canais, cooperação e comprometimento tornam-se necessários. Os fornecedores, num relacionamento comprometido, ganham maior acesso à informação do mercado, possibilitando desenvolver e lançar novos produtos, bem como aproximam-se dos usuários finais, podendo desenvolver a lealdade do cliente. Os varejistas, por sua vez, têm maior acesso aos produtos desejados pelos clientes e melhores oportunidades de diferenciarem-se de seus concorrentes, melhorando sua performance (ANDERSON e WEITZ, 1992; STERN *et al.*, 2002).

Os mini-mercados caracterizam-se como intermediários num canal de marketing, estabelecendo trocas com seus fornecedores e clientes. Classificados por Berman e Evans (1995) como “varejistas independentes”, os mini-mercados são empresas pequenas, com administração familiar e que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos, tanto na área comercial como na área administrativa. A concentração da operação em uma única unidade, além de facilitar o gerenciamento das atividades de compra e venda, proporciona aos administradores do negócio uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor, principalmente se houver utilização de tecnologia no processo de gestão.

Da mesma forma que as grandes redes de supermercados, os mini-mercados também criam vínculos comerciais com seus fornecedores e buscam alternativas que permitam estabelecer vantagens competitivas frente aos concorrentes, principalmente os de mesmo porte. Neste contexto, relacionamentos de longo prazo podem ser formados e fatores como

dependência, cooperação, confiança e comprometimento podem passar a permear as relações comerciais.

Relacionamentos, num canal de marketing, têm como um de seus propósitos agregar vantagens e benefícios numa perspectiva de longo prazo, superando os investimentos feitos na relação (STERN *et al.*, 2002). Os serviços ao cliente, que também têm como objetivo agregar benefícios no sentido de diferenciar a oferta, tornam-se importantes ferramentas para o desenvolvimento e fortalecimento de relações sustentáveis entre os participantes de um canal.

Neste sentido, considerando a importância dos relacionamentos de longo prazo, o poder existente nos canais, as fontes potenciais de vantagem competitiva e as oportunidades criadas em torno da diferenciação da oferta, é oportuno investigar o grau de relacionamento existente entre os mini-mercados e seus fornecedores e, também, as relações existentes entre o Marketing de Relacionamento e os serviços ao cliente, uma vez que as relações entre grandes supermercados e seus fornecedores já foram anteriormente estudadas (MÜSSNICH, 1999).

Portanto, a questão ampla que norteia o estudo pode ser assim resumida: Quais as relações existentes entre o Marketing de Relacionamento e os serviços ao cliente nos processos de troca entre os mini-mercados da cidade de Passo Fundo – RS e seus fornecedores, sob a ótica dos mini-mercados?

3 OBJETIVOS

A partir do problema de pesquisa proposto, os objetivos que nortearão esta dissertação são os seguintes:

3.1 Objetivo Geral

Examinar as relações existentes entre o Marketing de Relacionamento e os serviços ao cliente nos processos de troca entre os mini-mercados da cidade de Passo Fundo – RS e seus fornecedores, sob a ótica dos mini-mercados.

3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- Identificar um conjunto de serviços ao cliente valorizados pelos mini-mercados da cidade de Passo Fundo - RS;
- Ajustar a escala de Marketing de Relacionamento de Wilson e Vlosky (1997) ao setor de mini-mercados;
- Investigar o grau de relacionamento existente entre os mini-mercados da cidade de Passo Fundo - RS e seus fornecedores;

- Avaliar a relevância dos serviços ao cliente para os mini-mercados;
- Avaliar a influência dos serviços ao cliente sobre o relacionamento no canal de marketing, sob a ótica dos mini-mercados.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda temas pertinentes ao objeto de estudo desta dissertação, os quais serviram como base para a elaboração do modelo de pesquisa. O capítulo está subdividido em três seções: (1) aspectos relativos à prestação de serviços e serviços ao cliente em canais de marketing; (2) fundamentos e conceitos acerca do Marketing de Relacionamento e o modelo proposto por Wilson e Vlosky (1997) para mensuração do Marketing de Relacionamento em canais de marketing; e (3) hipóteses de pesquisa.

4.1 Os Serviços ao Cliente na Era da Competição

Para La Londe e Zinszer (1976), em economias caracterizadas por altas taxas de inflação, juros elevados, recessão e outras adversidades que afetam o mundo dos negócios, os serviços ao cliente constituem uma estratégia capaz de ampliar a oferta dos produtos, através de serviços agregados. No Brasil, onde a oferta de produtos estrangeiros oriundos de países com forte base e desenvolvimento tecnológico tornou-se ávida, acirrando a concorrência, esta estratégia tende a ser altamente eficaz, principalmente porque ela está embasada em conceitos de relacionamentos com os clientes (SLONGO, 1994).

Para Bonoma (1981), a prestação de serviços de alto nível é a forma mais eficaz para se conseguir uma relação positiva e duradoura com os clientes, principalmente em mercados industriais, onde os clientes valorizam a manutenção de fornecedores.

Heskett (1977) indica que os serviços ao cliente surgem como o primeiro meio pelo qual a distribuição física passa a contribuir significativamente para o sucesso das empresas,

em função das condições econômicas que afetam o meio. Lavallo (2004) compartilha com esta visão, salientando que a distribuição física consiste numa arma de competição de crescente relevância em iniciativas de diferenciação frente à concorrência, a qual é capaz de adicionar valor ao produto comercializado pelas indústrias.

Os serviços ao cliente, segundo Heskett (1997) são capazes de desenvolver uma cadeia de valor através da qual é possível identificar necessidades dos clientes e promover uma oferta que exceda suas expectativas, aumentando, assim, sua satisfação e lealdade. Bowersox e Closs (2001) afirmam que o cliente é uma instalação diferente da empresa, ou seja, um parceiro comercial situado em alguma outra parte da cadeia. O cliente que está sendo atendido é o foco para o estabelecimento de indicadores de desempenho e de estratégia. Para La Londe e Zinszer (1976) e Daugherty *et al.* (2002), as exigências dos consumidores determinam e moldam as atividades do mercado. Fazem, ainda, com que as operações de logística sejam cruciais para conquistar vantagem competitiva e planejar relacionamentos empresariais sustentáveis, sendo necessárias para traçar estratégias de serviços capazes de suprir as expectativas dos clientes, entregando-lhes um produto de valor agregado.

4.1.1 Conceito e Classificação de Serviços ao Cliente

Heskett (1997) ao referir-se a serviços ao cliente, os define como uma visão estratégica da empresa. Um processo capaz de fornecer benefícios de valor agregado significativos à cadeia de suprimentos a um custo efetivo, além de imprescindível para as relações comerciais ao longo da cadeia de bens de consumo (INNIS e LA LONDE, 1994).

Os serviços ao cliente, por estarem embasados no conceito de relacionamento, têm como foco a repetição das compras e, por conseguinte, a lealdade do consumidor. Este propósito, segundo Vavra e Prudem (1998), deve ser conseguido através de esforços que se iniciam no momento anterior à experimentação, tornando o produto conhecido, tendo continuidade através do estabelecimento de relacionamentos com o cliente e a facilitação dos processos de compra – conseguidos através de esforços de distribuição física.

Gale (1996) salienta que serviços de alta qualidade ao cliente são sinônimos de lucros. Ele compara a qualidade do serviço ao cliente com rentabilidade, argumentando que nas

empresas onde o serviço ao cliente apresenta uma melhor *performance*, o retorno sobre o investimento é maior do que o dobro daquelas onde o serviço é inferior.

A qualidade dos serviços passa a ser um balizador nas opções dos clientes. La Londe e Zinszer (1976) e Bowersox e Daugherty (1992) salientam que fatores como produto, qualidade, entrega e serviços são levados em consideração juntamente com o preço no processo de compra do cliente. Balou (2001) reforça esta visão afirmando que os compradores reconhecem os elementos logísticos dos serviços ao cliente como importantes, classificando-os freqüentemente à frente de preço de produtos, qualidade de produtos e outros elementos. Diante da importância e da representatividade que os serviços ao cliente constituem, Zeithaml *et al.* (1985;1991), identificam cinco grupos de características que os clientes usam para avaliar a qualidade dos serviços:

- (a) tangibilidade: aparência das dependências físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação;
- (b) confiabilidade: a capacidade de oferecer o serviço prometido com garantia e exatidão;
- (c) responsividade: disposição da equipe para ajudar os clientes e fornecer pronto-atendimento;
- (d) garantia: competência, cortesia e confiabilidade da equipe; ausência de perigo, risco ou dúvida; e
- (e) empatia: fácil de fazer contato, boas comunicações e compreensão das necessidades dos clientes.

Embora os serviços ao cliente (valor agregado) apresentem as mesmas características dos serviços como oferta central, enfocam a qualidade dos serviços como uma dimensão diferenciada e complementar, merecedora de total atenção, a qual será considerada pelo cliente no momento da escolha. Gale (1996) salienta que a empresa, ao fracassar em administrar estrategicamente a qualidade dos serviços, não somente deixa os clientes irritados, mas absorve um custo bastante alto.

Levitt (1990) e Bowersox e Closs (2001) fazem referência quanto à importância e os benefícios que os serviços ao cliente trazem às organizações orientadas ao mercado, descrevendo-o como uma oferta complementar ou ampliada capaz de gerar valor agregado.

Grönroos (1993) sugere que a diferenciação não se esgota meramente dando-se ao cliente o que ele espera. Esta oferta pode ser aumentada, oferecendo-lhe mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar, no intuito de agregar valor. Lovelock e Wright (2001) ao referirem-se a “produto aumentado”, citam o “pacote de produto” ou a denominação “elementos suplementares ao serviço” como benefícios adicionados ao produto básico, propiciados por uma empresa no sentido de gerar diferenciação e adicionar valor, podendo ser classificados em serviços de informação, tomada de pedidos, faturas, pagamentos, consultoria, hospitalidade, proteção e exceções.

Kotler (1996), também utiliza o conceito de “produto ampliado” para explicitar os serviços ao cliente. Para o autor, os serviços ao cliente atuam como um diferenciador frente à concorrência. A classificação de Kotler (1996) está disposta em cinco níveis:

- (a) benefício-núcleo – o serviço ou o benefício fundamental buscado pelo cliente;
- (b) produto genérico – a versão básica do produto;
- (c) produto esperado – conjunto de atributos que são normalmente esperados pelo consumidor e atendem às expectativas mínimas;
- (d) produto ampliado – pacote de valor que excede as expectativas mínimas. Envolve esforços de diferenciação, agregando valor através de serviços adicionais no intuito de diferenciar a oferta da concorrência;
- (e) produto potencial – elementos que podem ser utilizados para melhorar o produto na construção e manutenção de relacionamentos com os clientes.

Alguns autores divergem quanto a classificação de serviços ao cliente. Ao passo que Kotler (1996) e Lovelock e Wright (2001) os consideram inerentes ao “produto ampliado”, Grönroos (1993) e Berman e Evans (1995) afirmam que os serviços ao cliente estão implícitos ao conceito de “produto genérico”, visto que os clientes já esperam uma oferta de serviços atrelada ao produto ofertado.

Berman e Evans (1995) categorizaram os serviços ao cliente classificando-os de acordo com o custo para ofertá-los e o valor do serviço para o consumidor, conforme demonstra o Quadro 1:

		Custo em ofertar o serviço	
		<i>Alto</i>	<i>Baixo</i>
Valor do Serviço para o Consumidor	<i>Alto</i>	Construção da clientela Atividades de alto custo, percebidas e valorizadas que solidificam a lealdade do consumidor.	Solidificação da clientela “Pequenas coisas” de baixo custo que aumentam a fidelidade do consumidor.
	<i>Baixo</i>	Desapontador Atividades dispendiosas que não surtem efeito por não agregarem valor para o cliente.	Básico Atividades de baixo custo que são esperadas pelos clientes. Não são consideradas como diferenciais, mas sua falta reduz a clientela.

Quadro 1 – Classificação de Serviços ao Cliente
 Fonte: Berman e Evans (1995)

Clientes satisfeitos com o serviço são mais propensos a recompra (DAUGHERTY *et al.*, 2002; INNIS e LA LONDE, 1994), além de trazerem benefícios para as empresas e estarem mais propensos a tornarem-se leais (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Estudos como os de TAYLOR *et al.* (2004) ratificam que a lealdade é essencial para a lucratividade das empresas no longo prazo, mostrando que um aumento de 5% na retenção de clientes pode levar a um aumento de 25% na lucratividade. Christopher (1999) cita o serviço prestado como um dos aspectos fundamentais para a conquista e retenção de clientes. Reichheld (2000) observa que para as empresas conquistarem a lealdade dos seus clientes é preciso considerar fatores como produto que agrega valor e o nível da qualidade dos serviços prestados. Essa idéia é reforçada por Christopher (1999), que pondera sobre as empresas que focam seus esforços apenas em fatores-chave operacionais. Tais empresas, segundo o autor, estarão em desvantagem na competição com aquelas que fazem uso dos serviços como valor adicionado a seus produtos.

Dessa forma, as empresas vêm, ao longo do tempo, procurando construir relações de longo prazo com seus melhores clientes (TAYLOR *et al.*, 2004), além de estarem preocupadas com os benefícios potenciais associados à formação de relacionamentos duradouros e alianças estratégicas (BOWERSOX e DAUGHERTY, 1992).

La Londe e Zinszer (1976) no intuito de melhor compreender o que é serviço ao cliente e como as empresas podem fazer uso dele de forma estratégica, pesquisaram várias maneiras de como o serviço pode ser visto: (1) como uma atividade – sugere que ele pode ser gerenciado; (2) em termos de níveis de desempenho – relevante a ponto de que o serviço possa ser mensurado; e (3) como uma filosofia de gestão – mostra a importância da atividade de marketing orientada para o cliente.

O Serviço ao cliente, definido como “um processo que acontece entre comprador, vendedor e uma terceira parte” (LAMBERT e STERLING, 1986), contempla a realidade das organizações que se colocam na condição de pioneiras em disponibilizar aos clientes um valor agregado aos produtos através dos serviços oferecidos. Esse processo, que resulta em valor adicionado, é compartilhado por ambas as partes e deve ser de curto prazo, em uma transação simples, ou de longo prazo, em uma relação contratual. Slongo (1996) faz referência às relações de longo prazo como caracterizadas por situações nas quais os clientes valorizam a manutenção de fornecedores, visto que a substituição eventual implica em custos e/ou redução da eficiência em suas operações. Não obstante a importância da manutenção de relações duradouras, os serviços ao cliente vêm assumindo maior importância para as empresas industriais, em função de que sua representatividade é visível, tanto na participação de mercado de um fornecedor industrial como na sua lucratividade.

Slongo (1994) realizou um estudo no setor eletroeletrônico do Rio Grande do Sul no qual identificou os Serviços ao cliente utilizados no setor. Este estudo encontrou duas dimensões de serviços ao cliente: serviços ao cliente como atividade e serviços ao cliente como medida de desempenho. Esses dois conjuntos de indicadores permitem verificar a ênfase ou grau de orientação dada pelas empresas pesquisadas.

Trez (2000), seis anos mais tarde, identificou e validou novos indicadores e medidas de desempenho adotados no setor, a partir dos estudos realizados por Slongo (1994). As novas variáveis encontradas estão apresentadas na Tabela 1:

O estudo de Trez (2000) no setor eletroeletrônico confirmou as proposições de autores como Bowen *et al.* (1989) e Heskett *et al.* (1997), os quais anteciparam que, com a orientação para os serviços ao cliente como uma estratégia competitiva, as empresas podem alcançar uma *performance* superior.

Tabela 1 – Itens de Serviços ao Cliente

Serviços ao cliente como atividade
Treinamento ou preparação do cliente para o bom uso do produto fornecido
Atendimento a pedidos extras ou de urgência
Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido
Assistência ao cliente para que o produto apresente o funcionamento e desempenho prometidos
Plantão 24 horas de atendimento ao cliente
Fornecimento de literatura técnica sobre o produto e sua manutenção
Assistência ao cliente na composição do pedido
Promoção de encontros ou seminários, com vistas a instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido
Inovação do produto fornecido, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente
Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes
Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes
Manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes por completo
Ênfase dada pela empresa, de forma geral, para serviços ao cliente
Serviços ao cliente como nível de desempenho
Prazo de entrega do pedido
Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega em comparação com seus principais concorrentes
Precisão no atendimento do pedido em comparação com seus principais concorrentes
Agilidade na tomada de providências em casos de reclamação do cliente
Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamentos antecipados
Tempo de resposta de vendedores ou representantes às solicitações do cliente
Volume e natureza das informações veiculadas nos meios de comunicação
Opções de <i>design</i> do produto oferecido
Amplitude da linha de produtos oferecidos
Capacidade em prever datas de embarque dos pedidos
Disponibilidade de estoques
Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos
Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas
Desenvolvimento de acordos de cooperação (parcerias) com os clientes
Frequência de contatos com clientes de vendedores ou representantes
Desempenho geral da empresa na prestação de serviços ao cliente
Indicadores de <i>performance</i> da empresa (Medidas de <i>performance</i>)
Aumento da participação de mercado
Disponibilidade de capital de giro
Adimplência (pagamento em dia) dos clientes
Aumento da receita com vendas
Lucratividade sobre vendas (lucro líquido sobre vendas líquidas)
Desempenho global da empresa

Fonte: Trez (2000)

Trez (2000) verificou que as empresas que dão maior ênfase aos serviços ao cliente obtêm melhores resultados em relação aos seus concorrentes, influenciando diretamente suas *performances*.

La Londe e Zinszer (1976) categorizaram os elementos do serviço ao cliente em três grupos: pré-transação, transação e pós-transação:

- (a) Os elementos da pré-transação tendem a ser não rotineiros e estão relacionados à política da empresa; requerem, portanto, atitude por parte da gerência. Entre os elementos específicos da pré-transação estão inclusos um estatuto escrito da política de serviços ao cliente; prover aos consumidores com um estatuto escrito da política de serviços; estrutura organizacional; flexibilidade do sistema; e serviços técnicos;
- (b) Os elementos da transação incluem: nível de estoque, informação sobre o andamento do pedido, elementos do ciclo de pedido, transbordo, conveniência do pedido e substituição de produto. Caracterizam-se por serem mais visíveis e por terem um impacto direto sobre as vendas;
- (c) Elementos da pós-transação dizem respeito aos serviços que dão suporte após a venda e estão diretamente ligados à instalação, garantia, alterações, reparos, rastreamento de produtos, sugestões, atendimento a reclamações, retorno aos clientes e reposição de produto.

Fica claro, a partir do exposto, que sob uma perspectiva ampla da empresa, o serviço ao cliente tem sido visto como um ingrediente essencial na estratégia de marketing (BALOO, 2001), além de ser um dos principais itens quando um fornecedor é avaliado (DAUGHERTY *et al.*, 2002). Nesta ótica, os serviços podem ser considerados atividades que uma empresa desempenha no intuito de melhor satisfazer seus clientes através de valor agregado, proporcionado maior interação entre as partes, confiança nas relações e vantagem competitiva sustentável (DAUGHERTY *et al.*, 2002).

4.1.2 Canais de Marketing

Stern *et al.* (2002, p.19), ao caracterizarem a importância dos canais de marketing, relatam:

Os canais de Marketing estão por trás de todo produto e serviço que os consumidores e os compradores de corporações adquirem em todas as partes. Contudo, em muitos casos, esses usuários finais não estão cientes da riqueza e da complexidade necessárias para entregar o que poderia lhes parecer itens cotidianos.

Frazier (1999) define canais de marketing como um sistema de relacionamentos entre instituições envolvidas no processo de compra e venda e que visa ao processo de propriedade e transferência física de bens, produtos ou serviços. Bowersox e Closs (2001) ratificam este conceito, referindo-se ao complexo agrupamento de instituições chamado “canal de distribuição” ou “canal de marketing” como o meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços.

Os canais de marketing existem para facilitar a busca por parte dos consumidores, satisfazendo-os, sejam eles compradores finais ou organizacionais. Esse propósito exige a participação de organizações de forma coordenada e interdependente, ou seja, membros de um canal devem concentrar sua atenção no usuário final e despender esforços de maneira conjunta (STERN *et al.*, 2002). Frazier (1999) comenta que, em muitos casos, integrantes de um canal de marketing desconhecem o número total de organizações e instituições que o constituem. Muitas organizações, inclusive, não se reconhecem como integrantes de um canal.

Canal de marketing é um processo, um arranjo composto por entidades que desempenham papéis específicos, os quais estão diretamente relacionados ao sucesso do canal. Muitas instituições são simultaneamente membros de um número de diferentes arranjos de canal, desempenhando vários fluxos ou processos de marketing.

Bowersox e Closs (2001) afirmam que o canal é um campo de batalha onde é determinado o sucesso ou o fracasso final da empresa. Para os autores, a complexidade e a diversidade das relações no canal constituem os desafios encontrados pelos empresários no desenvolvimento de estratégias abrangentes para o canal. Frazier (1999), ao tentar descrever a complexidade dos canais de marketing, procura vê-los como sistemas com ênfase em forças gerenciais, que resultam em estruturas e modos de operação específicos. Ainda, segundo o autor, existem seis forças ou seis relacionamentos ambientais e comportamentais que são, em maior ou menor grau, comuns a todos os arranjos de canal:

- (a) direcionamento legal-social – o autor coloca que todas as empresas, independente de seu tamanho, estão subordinadas a leis judiciais, legislativas, administrativas e autoridades sob as quais operam, em nível local, estadual, federal ou internacional;
- (b) complexidade – os consumidores, além de estarem cada vez mais exigentes, demandam por diferentes formas e estruturas de canal, de acordo com suas necessidades. A complexidade ressalta para as empresas a importância de ter

- intermediários suficientes para cobrir o mercado e os diferentes tipos de demanda, assumindo como parceiros de canal as organizações pertencentes a estes arranjos;
- (c) especialização - característica básica de uma sociedade industrial avançada. Na estrutura de canais de marketing, o especialista deve combinar as saídas de diversos produtores. Assim, a especialização serve também como uma oportunidade econômica. O resultado é um sortimento eficientemente variado e grande de instituições atuando como membros do canal. A especialização é um fator comum no gerenciamento do canal de marketing;
- (d) criação de rotinas - evidências de mercado sugerem que a criação de rotinas ocorrem muito mais em função da orientação para a produção do que da orientação para o mercado. Custos de distribuição tendem a ser minimizados se as transações forem transformadas em rotinas, eliminando a necessidade de barganha em cada transação, com perda de eficiência;
- (e) risco desproporcional - coexistente ao desenvolvimento da dependência, está o conhecimento de que em algum momento duas organizações terão o mesmo risco em um canal. Quatro pontos são apresentados: (1) se o relacionamento existente no canal não passar do estado de criação de rotinas para o reconhecimento da dependência, alguma das empresas poderá não estar totalmente comprometida; (2) o amplo conhecimento do risco desproporcional cria oportunidade para a liderança de formulação do canal como um sistema comportamental; (3) o conceito de dependência e risco desproporcional forma a base da identificação de participantes primários e facilitadores de um canal; e (4) o papel dos consumidores como membros do canal. Alguns autores acreditam que consumidores devem ser incluídos na estrutura do canal por serem a ponta final da distribuição de produtos e serviços;
- (f) dependência - uma extensão lógica da especialização e criação de rotinas é a dependência. Esta dependência é criada quando duas ou mais empresas formalizam acordos que são de interesse mútuo para o estabelecimento de um relacionamento entre empresas. Tal dependência pode resultar da prática comum ou pode ser formalizada em acordos legais. A dependência é vista como a primeira indicação de que um canal emergiu.

Bowersox e Closs (2001) citam a dependência como uma das principais forças no desenvolvimento da solidariedade na cadeia de suprimentos. Essa dependência ativa a disposição para negociar a transferência entre funções, compartilhar informações-chave e participar do planejamento operacional em conjunto. Entretanto, Stern *et al.* (2002) salientam que a dependência está intimamente ligada ao poder exercido nos canais, e que o poder de um membro do canal aumenta com a dependência do outro. O autor coloca que quanto mais importante um membro for para o outro, ou quanto mais valor ou benefícios ele prover, maior será a dependência do outro membro.

Stern *et al.* (2002) afirmam que poder (o potencial para influenciar) representa uma habilidade, e cita cinco fontes de poder existentes num canal de marketing:

- (a) poder de recompensa – baseia-se na crença de que um tem a capacidade de conceder recompensas a outro. A recompensa, aspecto bastante enfatizado em canais de marketing, constitui benefício conferido a um membro do canal como compensação por alterar seu comportamento;
- (b) poder de coerção – origina-se da expectativa de um ser punido pelo outro. A coerção envolve qualquer sanção ou punição praticada por uma empresa. O poder de coerção é o contrário do poder de recompensa e pode ser considerado, tecnicamente, um poder negativo de recompensa;
- (c) poder de especialidade – baseia-se na percepção do alvo de que o influenciador possui conhecimento especial e perícia útil que o alvo não possui. Em função disso, se tornou muito comum os pequenos varejistas confiarem bastante nos seus fornecedores atacadistas para conselhos especializados;
- (d) poder de legitimidade - origina-se no senso de que a empresa-alvo é, de alguma maneira, obrigada a aceitar as exigências do influenciador. A característica básica é que os tomadores de decisão sentem-se obrigados (moral, social ou legalmente) a seguir o influenciador. Também caracteriza-se na legitimação de contratos entre os membros de um canal ou no poder conferido por governos, através da legislação vigente;
- (e) poder de referência – surge quando um membro vê o outro como referência e, portanto, deseja identificar-se com ele. Em canais de marketing, um dos motivos para que um membro deseje identificar-se publicamente com o outro é o prestígio.

Em síntese, os canais de marketing são sistemas formados por participantes que dependem uns dos outros. Essa interdependência tem que ser controlada e o poder é o meio para fazer isso.

“O poder no canal representa a capacidade de alterar o comportamento de outra organização. Trata-se de uma ferramenta que não é boa nem má, mas necessária” (STERN *et al.*, 2002, p.190). Segundo o autor, os canais são sistemas complexos, interdependentes e sujeitos a conflitos, em função de objetivos próprios a serem atingidos por cada membro. O poder, num canal de marketing, deve ser avaliado e utilizado constantemente de maneira sábia, a fim de concretizar iniciativas, proteger-se e ajudar a gerar valor.

O varejo, assim como os demais membros do canal, normalmente sofre ou impõe essa liderança em função da interdependência existente nos canais. O poder é uma propriedade do relacionamento e os resultados obtidos num canal dependem do equilíbrio de poder neste relacionamento.

4.2 Marketing de Relacionamento

Buscando contextualizar o tema Marketing de Relacionamento, inicialmente serão abordado seus conceitos e fundamentos teóricos, bem como suas principais diferenças em relação ao Marketing Transacional. Num segundo momento, serão abordadas as alianças estratégicas e o marketing de relacionamento nos canais de marketing para, posteriormente, descrever o Modelo de Wilson e Vlosky (1997), o qual foi escolhido como método de mensuração do Marketing de Relacionamento no presente estudo.

4.2.1 Fundamentos de Marketing de Relacionamento

O domínio conceitual do Marketing tem se focado, ao longo dos anos, nos relacionamentos de troca estabelecidos entre compradores e vendedores (Frazier, 1983; Bagozzi, 1975; Dwyer *et al.*, 1987). Relacionamentos de troca existem desde a economia de subsistência e envolvem, independentemente de se tratar de uma transação única ou não,

benefícios e sacrifícios por ambas as partes participantes do negócio. Wilson (1995) afirma que os relacionamentos existem desde que os humanos começaram a trocar produtos e serviços, e que estas trocas se desenvolviam de maneira natural ao longo do tempo, na medida em que compradores e vendedores desenvolviam confiança e amizade apoiadas por produtos e serviços de qualidade.

As trocas, durante muitos anos, foram consideradas pelos pesquisadores de marketing apenas como eventos únicos e discretos e não como relacionamentos constantes ocorridos entre as partes. Este enfoque esteve fortemente associado ao contexto econômico, político e social estabelecido, principalmente, até a década de 60, onde o mercado estava em franca expansão.

O período pós-guerra, além de ser marcado pelo fortalecimento do marketing nos Estados Unidos, com o surgimento do composto do Marketing em 1960, é também marcado pelo aumento da demanda frente à oferta de produtos. O empenho em ampliar a produção e ofertá-la a preços acessíveis favoreceu a democratização do consumo, ainda que limitado às minorias burguesas, em virtude do baixo poder aquisitivo da população (BRASIL, 2005). Até este momento, a preocupação das empresas limitava-se à produção em massa, sem maiores orientações quanto à qualidade dos produtos e às necessidades e desejos dos consumidores. Este enfoque de curto prazo, baseado em trocas isoladas entre vendedores e compradores, tornava a captação de clientes uma estratégia eficaz para as empresas ávidas em colocar seus produtos no mercado e persuadir o maior número de consumidores possíveis.

Trocas discretas ou singulares são caracterizadas por ganhos imediatos, comunicação limitada e relacionamentos pessoais mínimos (MACNEIL, 1980). Ao contrário, trocas relacionais são longitudinais por natureza (PETERSON, 1995), ou seja, ocorrem em função da continuidade das transações e do histórico da relação, da aproximação das partes e do planejamento futuro previsto para os participantes do negócio.

Muito embora o conceito de trocas discretas seja o alicerce sobre o qual se constrói o conceito de relacionamento (DWYER *et al.*, 1987; GRÖNROOS, 2000), o Marketing de Relacionamento, oriundo de uma concepção mais profunda sobre trocas, tem sua origem em diversos enfoques. Entre eles, a contribuição de McGarry (1950, 1952, 1953, 1958) *apud* Sheth e Parvatiyar (2000) refletindo o marketing como uma atividade de cooperação e interdependência; a ênfase dada às atividades de distribuição no período pré-industrial e os relacionamentos interorganizacionais de longo prazo estabelecidos no mercado *business-to-business* no período pós-guerra (ARDNT, 1979); a concepção de “valor” como fundamental

para entender o processo de troca (SHETH e PARVATIYAR, 2000); as pesquisas sobre marketing de serviços que estabeleciam uma conexão relacional com os clientes de serviço (GRÖNROOS, 1982; 1983; GUMESSON, 1985;1987 e BERRY e PARASURAMAN, 1993 *apud* SHETH e PARVATIYAR, 2000) e o estudo da satisfação do consumidor, na década de 80, como medida de desempenho organizacional (SHETH e PARVATIYAR, 2000).

O conceito de Marketing de Relacionamento foi introduzido por Leonard Berry em 1983. Nesta mesma década, acadêmicos e pesquisadores de administração, embasados no ambiente competitivo da época, começaram a propor teorias sobre uma forma de competição que poderia, potencialmente, combinar as melhores práticas da competição tradicional sem suas desvantagens. A nova proposta incluía parcerias estratégicas entre organizações, acordos cooperativos e sociedades como necessários para assegurar a competitividade das empresas, remodelando, assim, o ambiente *business-to-business* (MORGAN e HUNT, 1994).

Esta nova visão ampliou o conceito de marketing, tornando-o ainda mais estratégico para as empresas empenhadas em buscar maior comprometimento de clientes e fornecedores. Wilson (1995) afirma que os relacionamentos e seu processo de desenvolvimento é acelerado na medida em que as empresas lutam para criar relacionamentos e alcançar suas metas diante do ambiente competitivo. Desta forma, o Marketing de Relacionamento surge como um *constructo* necessário à sobrevivência das organizações que, em virtude da competitividade do mercado, encontram nas alianças e parcerias possibilidades de atingir metas e resultados que sozinhas não conseguiriam (VLOSKY *et al.*, 1998).

Macneil (1978;1980) propõe uma classificação dos relacionamentos baseada na existência de dois tipos de relações de troca:

- (a) transações discretas ou distintas - caracterizadas como uma relação de curta duração, com uma comunicação limitada em que cada evento é considerado único, e, ainda, onde as trocas ocorridas anteriormente não são relevantes no processo;
- (b) trocas relacionais - vistas ao longo de um *continuum* histórico de suas transações, servindo como base de antecipação ao futuro, fortemente embasada em relações de confiança, cooperação e comprometimento. A troca relacional cria barreiras à mudança, visto que ela transcende o produto em si, podendo vir a fornecer uma vantagem competitiva (DAY e WENSLEY, 1983).

Um comparativo entre transações discretas e trocas relacionais, apontadas por Macneil (1978;1980) pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2 – Comparação entre Transações Discretas e Trocas Relacionais

Bases Comparativas	Transações Discretas	Trocas Relacionais
Características Situacionais		
Tempo de troca (início, meio e encerramento da troca)	Curta duração distinto	Reflete um processo contínuo A troca é de longa duração
Número de partes envolvidas em algum aspecto no processo de troca	Duas partes	Normalmente mais que duas partes
Obrigações	Conteúdo decorrente de ofertas e alegações simples, crenças e obrigações padronizadas	Conteúdo e fontes de obrigação são promessas feitas na relação; obrigações são personalizadas e detalhadas
Expectativas do relacionamento	Conflitos de interesse e baixa união, mas não se esperam problemas futuros porque não há interdependência	Conflitos e dificuldades são contrabalançados pela confiança e esforço de união
Características Processuais		
Relações pessoais (interação social e comunicação)	Relações pessoais mínimas	Comunicação formal e informal; obtêm- se importantes satisfações pessoais e não- econômicas
Solidariedade contratual (regulação do comportamento de troca)	Regido por normas e regras	Maior ênfase sobre a regulação jurídica e a auto-regulação; embasado em satisfações psicológicas
Transferência de direitos e obrigações	Transferência total independente de quem é a pessoa que cumpre a obrigação	A troca é fortemente dependente da identidade das partes
Cooperação	Sem esforços conjuntos	Significativa; esforços conjuntos ligados ao planejamento ao longo do tempo
Planejamento	Foco na troca, sem antecipar o futuro	Foco no processo de troca com planejamento detalhado para o futuro
Especificação de desempenho	Pouca atenção; a prestação é óbvia	Atenção significativa à mensuração, especificação e quantificação de todos os aspectos, inclusive benefícios futuros
Poder	Pode ser exercido até que as promessas sejam executadas	Interdependência aumenta a importância da aplicação cuidadosa do poder
Divisão de benefícios e encargos	Divisão distinta de benefícios e encargos; alocação exclusiva às partes	Inclui algum nível de compartilhamento de benefícios e sacrifícios

Fonte: Adaptado de Macneil (1978;1980)

As considerações de Macneil (1978; 1980) acerca das transações singulares e trocas relacionais indicam que os aspectos relacionais começam a surgir quando a dependência entre as partes se prolonga, ou seja, o envolvimento entre os participantes torna-se menos óbvio, a incerteza leva a uma comunicação mais acentuada, a necessidade de planejamento cooperativo torna-se importante e as expectativas formadas podem vir a ser afetadas por características inerentes a cada um dos participantes.

O Marketing de Relacionamento tem sido associado à tentativas de desenvolver relacionamento de longo prazo, podendo vir a oferecer uma vantagem competitiva à medida que contribua para a diferenciação do produto e crie barreiras à mudança (DAY e WENSLEY, 1983). Analogias foram feitas por pesquisadores como McCall (1966) *apud* Dwyer *et al.* (1987) e Levitt (1990) comparando trocas relacionais a casamentos. Para os autores, casamentos precisam ser alimentados simultaneamente, ou seja, o relacionamento é um contrato oneroso que envolve comprometimento mútuo onde benefícios e sacrifícios são análogos. Nesta perspectiva, as partes comprometem-se a efetuar trocas entre si tornado-se interdependentes ao longo do tempo. Entretanto, a continuidade do relacionamento dependerá do esforço e da forma como a relação será administrada.

Jackson (1985) apresenta dois modelos de compra distintos, visualizados através de um *continuum* denominado *always-a-share* e *lost-for-good*. A proposição de Jackson (1985), similar à classificação ilustrada por Macneil (1978; 1980) aponta as diferenças existentes em relacionamentos de curta duração e em relacionamentos onde vínculos relacionais entre as partes são estabelecidos. A proposta de Jackson (1985) pode ser visualizada na figura 1:

LONGO PRAZO	←————→	CURTO PRAZO
<i>Lost-for-good</i> (Altos custos de mudança)		<i>Always-a-share</i> (Baixos custos de mudança)
Substanciais investimentos específicos		Baixos investimentos específicos
Margens de risco elevadas		Margens de risco reduzidas
Marketing de Relacionamento		Marketing Transacional

Figura 1 - *Continuum* do Comportamento do Comprador Organizacional
Fonte: Adaptado de Jackson (1985)

A proposta de Jackson (1985) apresenta, também, dois tipos de compra ou de relacionamentos ao longo de um *continuum*. A posição no *continuum* denominada *always a share* (baixos custos de mudança) refere-se às transações efetuadas no curto prazo, similar à proposta de Macneil (1978; 1980) visualizadas na Tabela 2. Neste extremo, geralmente não há envolvimento das partes na relação, o exercício do poder torna-se atenuado e o comportamento oportunista ganha espaço, além da comunicação ser limitada à transação específica.

No outro extremo do *continuum*, a posição *lost-for-good* (altos custos de mudança) ilustra as relações de longo prazo apontadas por Macneil (1978; 1980) – Tabela 2, onde as

relações mantidas entre as partes transcendem as relações de simples troca, havendo contínuas interações entre as partes. Neste extremo, as partes são mais predispostas a estabelecer relações de longo prazo, com vínculos mais sólidos e duradouros. Os altos custos de mudança dificultam o abandono da relação e elementos como interdependência, ganhos mútuos advindos da parceria de longo prazo, comunicação intensa e confiança entre as partes tornam-se fundamentais.

Webster (1992), também desenvolveu uma classificação dos relacionamentos de marketing ao longo de um *continuum* de transações únicas à integração vertical, apresentando sete tipos de relacionamentos. A proposta de Webster (1992) foi desenvolvida a partir das pesquisas de Macneil (1978; 1980) que distinguem as transações discretas das trocas relacionais.

Os sete tipos de relacionamentos de marketing são demonstrados na Figura 2.

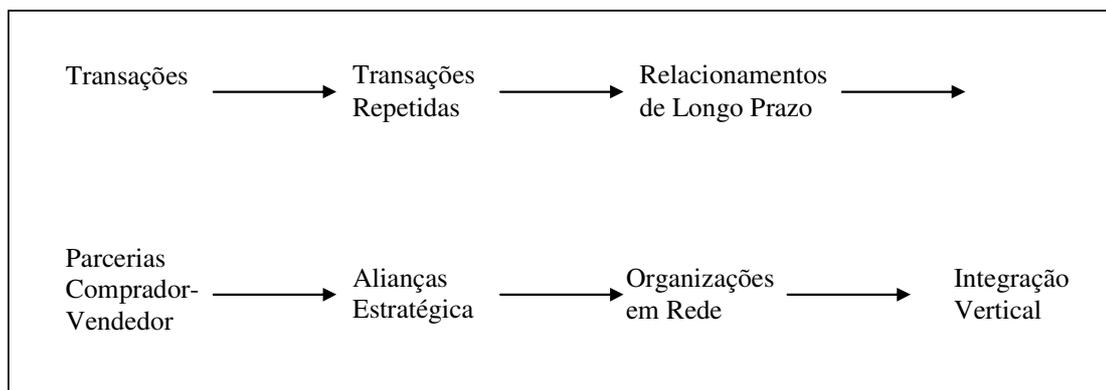


Figura 2 - *Continuum* dos Relacionamentos de Marketing
Fonte: Webster (1992)

Webster (1992) ratifica as proposições de Macneil (1978; 1980) afirmando que o relacionamento entre as partes é fruto do comportamento das organizações envolvidas no processo. Trocas relacionais bem sucedidas implicam ganhos mútuos, ou seja, ganhos permanentes no longo prazo, os quais devem compensar os investimentos feitos no relacionamento. Para Morgan e Hunt (1994) entender o Marketing de Relacionamento requer diferenciar uma transação discreta de uma troca relacional. Para tanto, os autores propõem dez tipos de trocas relacionais e visualizam o Marketing de Relacionamento como um processo que envolve atividades/programas de cooperação e colaboração com clientes, a fim de criar ou melhorar o valor econômico a um custo reduzido. Berry (1983) e Sheth e Parvatiyar (2000) afirma que o Marketing de Relacionamento deve estabelecer, manter e desenvolver relacionamentos para que os objetivos das partes sejam alcançados e que isto é conseguido

através de trocas mútuas e cumprimento de promessas. Shani e Chalasani (1992) também visualizam o Marketing de Relacionamento como um esforço integrado que objetiva identificar, construir e manter uma rede de relacionamento, fortalecendo-a a fim de conseguir benefícios mútuos num longo período de tempo. Os autores salientam que o Marketing de Relacionamento tem uma orientação longitudinal e que envolve ganhos para ambas as partes participantes do processo.

As trocas relacionais propostas por Morgan e Hunt (1994) envolvem; (1) parceria entre fornecedores e produtores; (2) trocas relacionais envolvendo prestadores de serviços; (3) alianças estratégicas entre firmas e seus concorrentes; (4) alianças entre firmas e organizações não-lucrativas; (5) parcerias para pesquisa e desenvolvimento entre firmas e o governo; (6) trocas de longo prazo entre firmas e clientes finais; (7) trocas relacionais entre firmas e seus intermediários; (8) trocas envolvendo departamentos funcionais; (9) trocas entre firmas e seus empregados; e (10) trocas internas, ocorridas entre a firma e suas unidades de negócio ou divisões. A Figura 3 demonstra a proposta de Morgan e Hunt (1994).

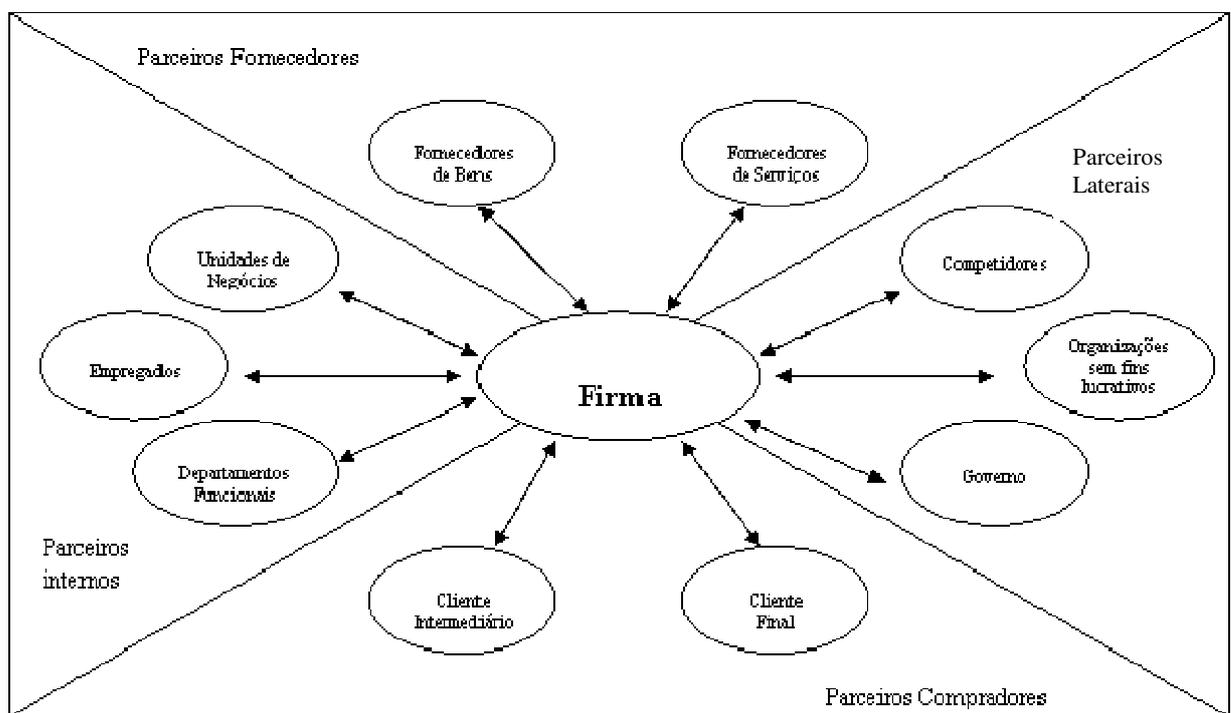


Figura 3 – Trocas Relacionais em Marketing de Relacionamento
Fonte: Morgan e Hunt (1994)

Embora a definição de Marketing de Relacionamento, em sua visão mais ampla, envolva todas as formas de trocas relacionais, Morgan e Hunt (1994) afirmam que nem sempre o cliente está presente como um parceiro de troca, ou seja, em alianças estratégicas entre concorrentes, firmas, governo, unidades internas e parcerias com empresas sem fins lucrativos o cliente visualizado como comprador não existe, mas a troca de recursos entre firmas constitui-se numa forma de relacionamento. Diante disso, Morgan e Hunt (1994, p.22) definem Marketing de Relacionamento como “todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção das trocas relacionais bem sucedidas”.

4.2.2 Atributos Indicadores de Marketing de Relacionamento

Thorelli (1986) *apud* Morgan e Hunt (1994) coloca o poder exercido por uma das partes e a habilidade de “condicionar” os outros como bases conceituais para entender o Marketing de Relacionamento. Diferentemente, Morgan e Hunt (1994) partem do pressuposto de que o sucesso do Marketing de Relacionamento apoia-se em dois conceitos centrais: a confiança e o comprometimento. Para os autores, tais atributos encorajam as partes participantes de uma transação a (1) trabalhar para preservar os investimentos feitos no relacionamento, cooperando com os parceiros de troca; (2) resistir às atraentes alternativas de curto prazo em virtude de benefícios advindos de longo prazo com os parceiros existentes; e (3) visualizar oportunidades, mesmo que arriscadas, como prudentes, diante da certeza de que seus parceiros não agirão de forma oportunista. Tais atributos, quando presentes, produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e eficácia, levando a comportamentos cooperativos necessários ao sucesso do Marketing de Relacionamento.

Para Stern *et al.* (2002) relacionamentos de longo prazo são embasados em confiança e comprometimento, cuja essência do comprometimento é estabilidade e sacrifício. Comprometer-se implica predisposição a efetuar sacrifícios de curto prazo, a fim de alcançar benefícios consideráveis ao longo do relacionamento. Essa orientação, parte do pressuposto de que o relacionamento durará o suficiente para que as partes alcancem seus objetivos e benefícios (ANDERSON e WEITZ, 1992). Se um relacionamento é eficaz, automaticamente uma barreira significativa à mudança de uma das partes é criada e o desejo de permanecer no relacionamento é intensificado. Dwyer *et al.* (1987) apontam, ainda, que a expectativa de um

elevado custo de mudança por uma das partes origina o interesse em manter um relacionamento de qualidade. Neste sentido, Wilson (1995) destaca que o comprometimento assume que o relacionamento trará valor futuro ou benefícios aos parceiros ao longo do tempo.

Bitner (1995) afirma que para o Marketing de Relacionamento acontecer, os objetivos das partes envolvidas no relacionamento devem ser alcançados e isto é conseguido através de uma troca mútua e cumprimento de promessas.

Para Wilson (1995) o comprometimento implica na importância do relacionamento para os parceiros e o desejo de continuá-lo no futuro. Dwyer *et al.* (1987) complementa esta visão afirmando que o comprometimento é uma promessa explícita ou implícita de continuidade da relação entre os parceiros da troca.

Um relacionamento precisa de compromisso mútuo, que não pode acontecer sem um alto nível de confiança. Stern *et al.* (2002) colocam que obviamente seria um erro investir recursos, sacrificar oportunidades e criar um futuro com uma parte que explora e decepciona a outra, ou seja, para que valha a pena, o relacionamento deve estar fundamentado em bases sólidas onde o compromisso e a confiança de uma parte para com outra sejam efetivos e reais.

Morgan (2000), também aponta como cerne do relacionamento o comprometimento e afirma que o desenvolvimento do comprometimento, da confiança e de uma efetiva cooperação no Marketing de Relacionamento dependem do entrelaçamento de três fatores principais. São eles: (a) relações que proporcionem benefícios econômicos – as quais criam cooperação eficaz e preservam a relação; (b) recursos compartilhados entre as partes a fim de alcançar vantagem competitiva; e (c) envolvimento social entre as partes encorajando a cooperação no canal. Para Morgan, estes três fatores, atuam como antecedentes da confiança e do comprometimento, os quais conduzem o canal à cooperação efetiva e a resultados positivos.

Wilson (1995) ao referir-se à cooperação em relacionamentos num canal de marketing, a define como ações coordenadas, similares ou complementares, feitas por firmas em relacionamentos interdependentes, para alcançar resultados mútuos ou singulares com reciprocidades esperadas com o tempo. Para o autor, cuja visão é corroborada por Morgan e Hunt (1994), a interação da cooperação e do comprometimento resulta no comportamento cooperativo, permitindo que o parceiro trabalhe assegurando que as duas partes recebam os benefícios do relacionamento.

Macneil (1980) e Dwyer *et al.* (1987) colocam o distanciamento da âncora da singularidade das trocas como base central para o desenvolvimento de relacionamentos. Ao diferenciar as transações discretas das relacionais, Macneil (1980) afirma ser a orientação de longo prazo, a qual envolve dependência, confiança, comprometimento, cooperação, e comunicação intensa, o centro das trocas relacionais.

Em canais de marketing, para se criar compromisso é preciso criar confiança. A confiança em um membro de canal é conceituada como a segurança de que a outra parte é honesta, ou seja, cumpre suas obrigações (STERN *et al.*, 2002). Ainda segundo os autores, a confiança também é associada à benevolência ou à segurança de que a outra parte está genuinamente interessada em seu bem-estar e em seus interesses, buscando ganhos mútuos e não manipulando os parceiros a fim de se apropriar de todos os seus ganhos (STERN *et al.*, 2002). Sirdeshmukh *et al.* (2002) definem a confiança como as expectativas tidas pelo consumidor de que o provedor de serviço é confiável para cumprir as promessas feitas. Em ambos os espectros, a confiança é tida como característica fundamental para o desenvolvimento do relacionamento. Dwyer *et al.* (1987) e Crosby *et al.* (1990) afirmam que a confiança é uma característica da qualidade do relacionamento, argumentando que as possibilidades de vendas futuras dependerão desta qualidade ou da habilidade dos vendedores em reduzir a incerteza percebida. Já Doney e Cannon (1997) afirmam que a confiança é construída através da confiança creditada nos vendedores e na própria empresa.

Definições similares foram propostas por outros autores. Moorman *et al.* (1992) definem a confiança como a disposição de confiar em um parceiro de troca. Schurr e Ozane (1985) definem confiança como a crença de que a palavra ou promessa de uma parte é confiável, ou seja, cumprirá com suas obrigações num relacionamento de troca.

Schurr e Ozane (1985) afirmam que em situações de barganha comprador-vendedor, percebe-se que a confiança é central para a solução de problemas cooperativos e diálogos construtivos, além de que a confiança também leva a altos níveis de lealdade.

Morgan e Hunt (1994) identificam a confiança como principal determinante do comprometimento no relacionamento, ou seja, relacionamentos onde a confiança é proeminente serão tão valorizados a ponto de que as partes desejarão comprometer-se com eles. Para os autores, as partes buscarão somente parceiros confiáveis em função da vulnerabilidade do comprometimento.

O Modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de Marketing de Relacionamento, apresentado por Morgan e Hunt (1994), ilustra que o comprometimento e a confiança são posicionados como variáveis mediadoras entre cinco antecedentes e cinco *outputs* (ou resultados), conforme mostra a Figura 4.

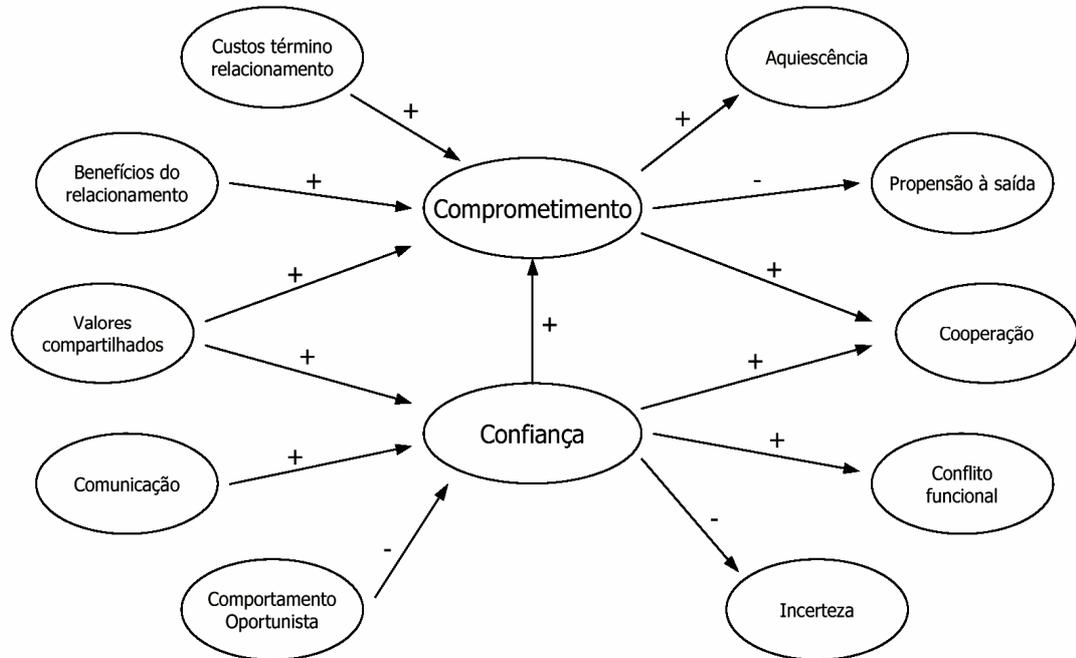


Figura 4 - Modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de Marketing de Relacionamento
Fonte: Morgan e Hunt (1994)

Para fins deste estudo, optou-se pela utilização do modelo de Wilson e Vlosky (1997) para mensuração do marketing de relacionamento, o qual é constituído por atributos indicadores de Marketing de Relacionamento presentes em estudos de diversos autores, como Morgan e Hunt (1994), Wilson (1995), Moorman *et al.* (1992) e Morgan (2000), entre outros.

4.2.3 Gestão de Relacionamento e Alianças Estratégicas

O Marketing de Relacionamento vai além das simples relações entre comprador e vendedor. Envolve programas de cooperação e colaboração, no intuito de criar ou melhorar o valor econômico mútuo. Fontenot *et al.* (1998) acredita que para um relacionamento ser competitivo é essencial que ele seja mantido e nutrido por cada uma das partes envolvidas. Um processo de construção de vínculos fortes e duradouros com clientes pode ser bem

sucedido quando disseminado em contextos apropriados. Day (1994) corrobora afirmando que nem sempre os clientes desejam envolver-se num relacionamento. Muitas vezes o que eles querem é apenas o produto/serviço, no tempo certo e a um preço competitivo, com o mínimo de relacionamento possível.

Dwyer *et al.* (1987) estabelecem uma estrutura conceitual formada por cinco estágios do relacionamento. Para os autores, os relacionamentos evoluem ao longo de estágios, os quais apresentam comportamentos de compra organizacional diferentes:

- (a) consciência – refere-se ao reconhecimento de que uma parte é um parceiro de troca viável para a outra. A proximidade situacional entre as partes facilita a consciência;
- (b) exploração – refere-se à fase de experiências na troca relacional. Neste estágio os parceiros potenciais de troca primeiramente consideram as obrigações, benefícios e custos e incluem um período de avaliação. Esta avaliação pode resultar em uma experiência de compra. Porém, o relacionamento exploratório é muito frágil no sentido de que o investimento mínimo e a interdependência contribuem para uma terminação simples. A fase de exploração está contextualizada em cinco sub-processos de acordo com Scanzoni (1979): (a) atração – que é o processo de iniciação; (b) comunicação e barganha – é o momento em que as partes discutem acerca da negociação. Serve como sinalizador de que o parceiro potencial de troca vê um possível valor no relacionamento de troca; (c) poder e justiça – o poder é concebido como a habilidade de alcançar efeitos pretendidos ou metas. O poder de uma parte sobre a outra é determinado pela dependência de um em relação ao outro; (d) desenvolvimento de normas – padrões e normas de comportamento e conduta que marcam um contrato relacional ganham forma na fase de exploração do desenvolvimento do relacionamento. Adotando normas e estabelecendo padrões de conduta, parceiros de troca emergentes começam a estabelecer as regras para a troca futura; e (e) desenvolvimento das expectativas - as expectativas relacionais abordam os conflitos de interesses das partes. Estas expectativas podem melhorar ou diminuir a solidariedade contratual. A confiança é tida como um conceito importante para entender as expectativas de cooperação e planejamento em um contrato relacional.
- (c) expansão – refere-se ao aumento contínuo nos benefícios obtidos pelos parceiros de troca e ao aumento crescente de sua interdependência. Os cinco sub-processos

introduzidos na fase de exploração também operam na fase de expansão. A distinção crítica é de que os princípios da confiança e satisfações conjuntas estabelecidas no estágio de exploração agora levam a um crescente risco dentro da díade. Conseqüentemente, a extensão e a profundidade da dependência mútua aumenta. A associação evoluiu significativamente de uma associação caracterizada por experiência e avaliação para uma caracterizada por expansão contínua dos tipos de recompensas que os parceiros se fornecem, gerando, assim, maior interdependência (SCANZONI, 1979).

- (d) comprometimento – se refere a uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros de troca. Nesta fase mais avançada de interdependência, comprador-vendedor (parceiros de troca) alcançaram um nível de satisfação do processo de troca que praticamente exclui outros parceiros de troca primários que poderiam fornecer benefícios de troca similares.
- (e) dissolução – consiste na possibilidade de retirada de um dos parceiros. Geralmente tem início na insatisfação de uma das partes ou porque uma parte toma o relacionamento como certo e não trabalha para mantê-lo funcionando (STERN, *et al.*, 2002). Nem toda a ligação da qual o comprador ou vendedor está ciente entra na fase de exploração; e nem toda a relação provada e avaliada na exploração entra na expansão ou fica unida pelo comprometimento.

Em relação aos cinco estágios de desenvolvimento de relacionamentos propostos por Dwyer *et al.* (1987), Stern *et al.* (2002) argumentam que os relacionamentos são difíceis de serem criados rapidamente, demandando tempo, principalmente se as organizações ainda não efetuam negócios entre si. Para os autores, os relacionamentos não se desenvolvem de maneira tão linear e ordenada como nas cinco fases, mas aceitam a proposta de Dwyer *et al.* (1987) de desenvolvimento de relacionamentos como uma maneira atraente de se tentar criar uma aliança (um relacionamento) e mantê-la funcionando. Os relacionamentos podem ser vivenciados com uma série de episódios ou incidentes críticos. Os objetivos ajudam os parceiros a definir seu objetivo comum, definir limites para seu relacionamento, criar valor e avaliar o que estão obtendo do relacionamento.

Sheth e Parvatiyar (2000) sugeriram que o domínio do Marketing de Relacionamento fosse limitado somente àquelas ações cooperativas e colaborativas do marketing que são focalizadas em servir as necessidades dos clientes. Entretanto, para conseguir relacionamentos

mutuamente benéficos com clientes, a empresa pode ter que cooperar e colaborar com seus fornecedores, concorrentes, consorciados, e divisões internas.

Nos canais de marketing, geralmente várias empresas compõem o cenário organizacional, cada uma buscando satisfazer, além do interesse dos consumidores, seus próprios interesses. Normalmente, esses interesses possuem caráter competitivo, o que leva os membros de um canal, muitas vezes, a deixarem de cooperar uns com os outros e até trabalhar por objetivos opostos (STERN *et al.*, 2002). Nesse sentido, as alianças estratégicas surgem para suprir este problema e trazer benefícios para os participantes. Sheth e Parvatiyar (2000) afirmam que, para conseguir relacionamentos mutuamente benéficos com seus clientes, a empresa pode ter que cooperar e colaborar com seus fornecedores, concorrentes, consorciados e divisões internas da empresa. Os autores argumentam, ainda, que o Marketing de Relacionamento está concernido a relacionamentos cooperativos e colaborativos entre a empresa e seus clientes. Tais relacionamentos (cooperativos e colaborativos) são mais do que relacionamentos-padrão estabelecidos entre comprador-vendedor, sendo formados entre a empresa e muitos de seus clientes, incluindo consumidores finais, distribuidores ou membros dos canais, e clientes do *business-to-business*. Outro aspecto que merece ênfase é que relacionamentos cooperativos e colaborativos com clientes conduzem a uma criação maior de valor, que beneficiará ambas as partes do relacionamento. Diante disso, Sheth e Parvatiyar (2000) salientam que a criação do valor econômico mútuo é finalidade do Marketing de Relacionamento, definindo-o como o processo de se engajar em atividades e programas cooperativos e colaborativos com os clientes imediatos para criar ou realçar o valor econômico mútuo no custo reduzido.

O propósito maior do Marketing de Relacionamento é aperfeiçoar a produtividade do marketing e aumentar o valor mútuo para aos parceiros envolvidos no relacionamento. As alianças ou parcerias são definidas como relacionamentos estratégicos propositais entre organizações interdependentes, que compartilham metas compatíveis, lutam por benefícios mútuos, reconhecem um alto grau de interdependência mútua (MORGAN e HUNT, 1994; FONTENOT *et al.*, 1998) e “possuem ligações legais, econômicas ou interpessoais” (STERN *et al.*, 2002, p.254). Stern *et al.* (2002, p. 253), afirmam que, “quando uma aliança funciona bem, duas partes num canal de marketing funcionam como se fossem uma”, sendo capazes de fazer os consumidores acreditem que estão negociando com uma única organização que é verticalmente integrada por completo.

As alianças são formadas entre organizações com o propósito de atingir metas que, individualmente, não conseguiriam facilmente. Uma parceria ou aliança é estratégica quando as conexões que ligam as organizações são duradouras e substanciais, passando por vários aspectos de cada empresa. Uma aliança exige compromisso genuíno, e esse compromisso surge quando uma organização quer que o relacionamento continue indefinidamente (STERN *et al.*, 2002).

Stern *et al.* (2002) citam, ainda, que um dos motivos para formar alianças num canal gira em torno de se ter um fornecimento estável de produtos, explicando que, na medida em que fusões e aquisições acontecem e concentram participação de mercado entre alguns produtores de muitos setores, os membros do canal comprometem-se com alguns sobreviventes para manter o fornecimento. O autor apresenta outros motivos pra formar alianças estratégicas: (a) tornar seus próprios esforços de marketing mais bem sucedidos, através da coordenação das atividades, ajudando os membros do canal a atender melhor o cliente. Isso, por sua vez, se transforma em maior quantidade e margens maiores; (b) cortar custos – uma logística coordenada pode aumentar a rotatividade do estoque reduzindo os custos; e (c) diferenciar-se de outros distribuidores – essa diferenciação tem por base uma estratégia de oferta de serviço com valor agregado, como manutenção preventiva e corretiva, assistência técnica, treinamento do produto, entre outros, além de desestimular novas entradas de concorrentes em seus mercados (STERN *et al.*, 2002).

A perspectiva do Marketing de Relacionamento diz que para ser competitivo é fundamental que os relacionamentos entre os parceiros sejam mantidos e fomentados por cada uma das partes envolvidas. Esses relacionamentos precisam ser cooperativos, embasados na confiança e comprometimento, a fim de assegurar uma posição competitiva na indústria. O compromisso numa aliança estratégica surge quando uma organização quer que o relacionamento continue indefinidamente. Entretanto, Stern *et al.* (2002) afirmam que isso não é suficiente. A organização deve, também, estar disposta a fazer sacrifícios. Esses sacrifícios implicam, muitas vezes, em renunciar o lucro de curto prazo ou destinar recursos da organização para a aliança.

Membros de um canal comprometem-se com base na expectativa racional de recompensas financeiras (STERN *et al.*, 2002), assim como não se comprometerão sem a perspectiva de retornos financeiros gerados por um relacionamento num canal. Os autores fazem, ainda, inferência a satisfações econômicas e não econômicas num canal de marketing. A primeira, diz respeito aos retornos econômicos esperados. A segunda, indica que a

confiança se associa a um grupo de propriedades, as quais têm a ver com o estado psicológico da satisfação não econômica. Um membro de canal satisfeito considera interações com o parceiro de canal satisfatórias, gratificantes e fáceis.

Day (1995) afirma que as alianças estratégicas se tornaram uma característica penetrante do ambiente competitivo e estão tendo impacto crescente na prática do marketing. Alianças em um canal geram vantagem competitiva com recompensas financeiras. Condições favoráveis podem ser criadas, mas uma aliança pode ou não crescer com elas.

Stern *et al.* (2002) sugerem que uma aliança é adequada quando surgem três condições simultaneamente: (a) quando um lado tem necessidades especiais, ou seja, parceiros com essas necessidades não encontrarão satisfação no mercado efetuando transações únicas e medíocres; (b) quando o outro lado tem a capacidade de atender a essas necessidades; e (c) quando cada lado enfrenta barreiras para deixar o relacionamento (relacionamentos com regras rígidas ou com dependência mútua são mais difíceis de desfazer).

Day (1995) destaca que para uma aliança ser valiosa ela deve: (1) oferecer valor mútuo aos parceiros – no sentido de buscar oportunidades não previstas através da colaboração; (2) haver durabilidade através do comprometimento mútuo – sem haver confiança mútua a aliança não terá flexibilidade para lidar com as frustrações iniciais e não será capaz de funcionar como uma parceria para o entendimento mútuo. O comprometimento é um reconhecimento de cada parceiro de que o outro traz benefícios e capacidades que ajudarão a aliança a realizar o que nenhum poderia realizar sozinho; (3) haver barreiras à imitação – desenvolver uma competência central que permita a empresa trabalhar melhor do que os rivais em muitos aspectos do gerenciamento da aliança; (4) ser capaz de proteger sua vantagem como proponente – ou seja, firmas que desenvolvem excelência em formar parcerias, obtêm a vantagem de formar alianças com os melhores parceiros.

Alianças estratégicas têm por base a confiança, a certeza da honestidade. A confiança, por sua vez, floresce em condições de satisfação com resultados não econômicos, ao passo que a satisfação econômica é motivadora de alianças e é um resultado de aliança. “Alianças devem ser alimentadas, crescer e se transformar em um ativo valioso” (STERN *et al.*, 2002, p.273).

4.3 O Modelo de Wilson e Vlosky (1997)

A disseminação da importância dos relacionamentos, nos últimos anos, fez com que pesquisadores e estudiosos direcionassem esforços no sentido de criar modelos que permitissem mensurar o Marketing de Relacionamento na gestão de canais de Marketing. Neste sentido, Wilson e Vlosky (1997), realizaram uma pesquisa na indústria de madeira e seus derivados nos Estados Unidos, a fim de medir e analisar o relacionamento estabelecido no canal de marketing. Este estudo foi desenvolvido com o propósito de investigar a estrutura de parcerias em contraposição aos relacionamentos tradicionais, descritos por Macneil (1978) como transações discretas.

Através de um estudo de caso realizado com dez empresas, escolhidas por conveniência, Wilson e Vlosky (1997) procuraram investigar, num primeiro momento, a natureza das atividades estabelecidas em interações inter-organizacionais, sob o enfoque de parceria. Posteriormente, através de um questionário semi-estruturado, composto por trinta variáveis, procurou-se mensurar o relacionamento.

Para o desenvolvimento dessa estrutura, os autores realizaram uma revisão detalhada sobre atributos de Marketing de Relacionamento e propuseram um conjunto de seis itens que desempenham papel determinante na diferenciação entre relacionamentos tradicionais e trocas relacionais, quais sejam: (a) dependência; (b) nível de comparação; (c) investimentos específicos no relacionamento; (d) partilha de informações; (e) confiança; e (f) comprometimento. Estes itens foram medidos a partir de trinta variáveis, numa escala de concordância de cinco pontos, originalmente em língua inglesa.

Os autores compararam os resultados encontrados com a teoria existente e verificaram que os *constructos* desenvolvidos eram consistentes com a literatura. A análise dos resultados indicou que quanto mais intensos os atributos (itens), maior o nível de relacionamento estabelecido entre os parceiros. O modelo apresentou bons índices de consistência interna, tornando-se um *constructo* válido e aplicável para mensurar o relacionamento entre firmas parceiras.

No Brasil, esta mesma escala foi aplicada inicialmente Viana (1999) no setor metal-mecânico gaúcho, sendo realizada a tradução da escala através do método de tradução reversa. Mais tarde, este modelo foi utilizado por outros autores nos mais diversos segmentos. Entre eles cita-se: Müssnich (1999), nos processos de troca dos dois maiores varejistas de auto-

serviço do Rio Grande do Sul e seus maiores fornecedores da indústria alimentícia; Daronco (2001), na indústria de materiais de construção; Müssnich (2002), no setor Hoteleiro de Porto Alegre; Klein (2003), no setor de telefonia corporativa, entre outros.

Os itens do modelo de Wilson e Vlosky (1997), traduzidos por Viana (1999), foram mensurados através de uma escala de cinco pontos, sendo o número “1” apontado para total discordância e o número “5” para total concordância. Os itens são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Escala de Wilson e Vlosky (1997) para Mensuração do Marketing de Relacionamento

Dependência do Fornecedor
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*
Nível de comparação com Fornecedores Alternativos
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*
V8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*
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 este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor
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
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
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
Comprometimento
V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por 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

* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nestes casos, a orientação para o Marketing de Relacionamento.

Fonte: Wilson e Vlosky (1997)

Os resultados da pesquisa de Wilson e Vlosky (1997) são coniventes com os aportes teóricos de outros pesquisadores (MORGAN e HUNT, 1994; DWYER *et al.*, 1987), os quais colocam atividades de interação, dependência mútua, desenvolvimento de confiança e comprometimento como fundamentais para o estabelecimento de parcerias num canal de marketing. Deste modo, o *constructo* apresentado pelos autores, além de permitir a interação de outros modelos de pesquisa, apresenta-se como instrumento de pesquisa consistente e válido para mensurar o Marketing de Relacionamento entre firmas.

4.4 Hipóteses de Pesquisa

No intuito de verificar possíveis relações entre Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente ofertados por fornecedores aos mini-mercados, algumas hipóteses de pesquisa foram formuladas com o propósito de orientar o estudo.

Tais hipóteses são:

H1. A oferta de serviços ao cliente influencia o sentimento de dependência dos mini-mercados em relação aos fornecedores.

Ao referirem-se aos serviços ao cliente Innis e La Londe (1994), Bonoma (1981) e Berry e Parasuraman (1991), sustentam que a oferta complementar de serviços é capaz de fornecer benefícios de valor agregado e gerar ganhos significativos à cadeia. Para Stern *et al.* (2002), o conceito de valor fornecido, benefícios e satisfação constante, oriunda da utilidade que um parceiro fornece ao outro, está atrelada à escassez de alternativas no que diz respeito a fornecedores possíveis. Segundo o autor, quanto maior o benefício ofertado e menor as fontes alternativas, maior a dependência no canal de marketing. Para fins deste estudo, como a oferta complementar de serviços cria valor adicionado, objetiva-se verificar se, no canal objeto de estudo, os serviços ao cliente são capazes de influenciar as variáveis de Marketing de Relacionamento, entre elas, a dependência do comprador em relação ao fornecedor.

H2 – Os serviços ao cliente, ofertados pelo fornecedor influenciam o investimento feito no relacionamento pelos mini-mercados.

Bonoma (1981) ratifica a importância da prestação de serviços de alto nível como uma maneira de desenvolver relações duradouras e positivas com os clientes, principalmente em mercados industriais em que a manutenção de fornecedores torna-se fundamental para atingir posições competitivas frente à concorrência. Lovelock e Wright (2001) salientam que quanto mais valor o serviço gera, maior o esforço e a disposição das pessoas em empregar recursos para obtê-lo. Wilson (1995) afirma que o desenvolvimento do relacionamento é acelerado na medida em que as empresas lutam para criar relacionamentos e alcançar suas metas diante do ambiente competitivo. Tal necessidade aumenta a predisposição das empresas em investir em relações duradouras, as quais permitem alavancar vantagens diante da concorrência. Desta forma, a questão sujeita a investigação é se os serviços influenciam o investimento no relacionamento dentro do segmento escolhido.

H3 – Os serviços ao cliente influenciam na avaliação de alternativas por parte dos mini-mercados.

Wilson (1995) salienta que os relacionamentos têm tornado-se estratégicos e que o processo de desenvolvimento do relacionamento é acelerado na medida em que as firmas lutam para criar relacionamentos e alcançar suas metas. Müssnich (2004, p. 60) cita que o “nível de comparação do atual parceiro com os demais disponíveis no mercado tende a ser positivo para aqueles que proverem maior valor agregado às transações, esforço com reflexos na qualidade dos serviços e, por consequência, na confiança desenvolvida entre as partes”.

Diante de tais afirmações, estabelece-se como terceira hipótese de pesquisa investigar o papel dos serviços na avaliação das alternativas no canal objeto de estudo, a fim de verificar a existência ou não de influência dos serviços de valor agregado na avaliação das alternativas pelo comprador.

H4 – Os serviços ao cliente exercem influência na troca de informações ocorridas entre os mini-mercados e seus fornecedores

Assim como Morgan e Hunt (1994) colocam a confiança como variável mediadora do comprometimento, a troca de informações ocorrida no canal exerce influência na confiança estabelecida. Dwyer *et al.* (1987) corrobora que a comunicação e a troca de informações são

fundamentais para o desenvolvimento do relacionamento, principalmente quando em fase de exploração, em que o envolvimento das partes no negócio está em processo de evolução. Zeithaml *et al.* (1985) e Lovelock (1995), ao discorrerem sobre a qualidade dos serviços, apontam a comunicação como dimensão importante da empatia, relacionada à capacidade de compreensão das reais necessidades do parceiro e à troca de informações. Peterson (1995) cita o planejamento futuro do negócio como inerente às trocas relacionais, as quais são caracterizadas por Macneil (1980) como relações que envolvem, além de ganhos imediatos, comunicação formal e informal capaz de gerar satisfações pessoais e não econômicas. Deste modo, a questão norteadora desta hipótese é se os serviços ao cliente exercem algum tipo de influência na troca de informações entre compradores e fornecedores.

H5 – Os serviços ao cliente exercem influência no sentimento de confiança depositada nos fornecedores pelos mini-mercados

O conceito de serviços ao cliente como gerador de benefícios e valor agregado é inerente a todas as proposições levantadas.

Relacionamentos de longo prazo envolvem altos custos de mudança, dificultando o abandono da relação, além de elementos como interdependência, comunicação intensa e confiança entre as partes se fazerem presentes (MACNEIL, 1978;1980). Autores como Dwyer *et al.* (1987) ratificam que relacionamentos trazem benefícios e podem oferecer vantagens na medida em que contribuem para diferenciação da oferta. Os autores afirmam, ainda, que a eficácia da relação de troca representa uma barreira significativa à mudança do comprador, possibilitando atingir vantagens competitivas.

Dada a importância da manutenção de relacionamentos, a confiança merece destaque no sentido de que relacionamentos permeados por altos níveis de confiança levam ao comprometimento (MORGAN e HUNT, 1994). Neste sentido, torna-se oportuno investigar se os serviços ao cliente exercem ou não influência na confiança no canal fornecedor/mini-mercados.

H6 – Os serviços ao cliente ofertados influenciam no comprometimento dos mini-mercados com seus fornecedores.

O comprometimento pode ser descrito como o desejo de continuidade da relação (DWYER *et al.*, 1987; WILSON, 1995; MORGAN e HUNT, 1994), o qual é decorrente de um processo que envolve cooperação mútua e confiança depositada nas ações do parceiro. Similar ao desenvolvimento da confiança nas relações de troca, o comprometimento exige um nível ainda mais elevado de envolvimento relacional. A âncora do comprometimento firma-se na crença de que os investimentos, recursos e sacrifícios despendidos para a manutenção do relacionamento são superados pelos benefícios adquiridos no longo prazo.

Deste modo, como os serviços ao cliente têm por objetivo fornecer valor agregado às relações de troca, este estudo também se propõe a investigar o papel exercido pelos serviços no comprometimento dos varejistas (mini-mercados) com seus fornecedores.

5 MÉTODO

Este capítulo tem como propósito descrever o método de pesquisa utilizado neste trabalho, a fim de suprir as informações relevantes ao estudo, sendo estruturado em duas etapas:

- a) a primeira, de caráter exploratório, realizada através de entrevistas com gestores envolvidos com o problema pesquisado, a fim de ajustar a escala de marketing de Relacionamento de Wilson e Vlosky (1997) e identificar indicadores de serviços ao cliente para a segunda etapa;
- b) a segunda, consiste num levantamento quantitativo descritivo, que, segundo Malhotra (2001), apresenta como um dos objetivos determinar o grau até o qual determinadas variáveis de marketing estão associadas, sendo, normalmente, utilizado em amostras grandes e representativas. Esta etapa tem o propósito de avaliar a importância dos Serviços ao Cliente e o papel desempenhado por estes no Marketing de Relacionamento.

5.1 Etapa Exploratória

A pesquisa exploratória é orientada para a descoberta (HAIR *et al.*, 2005a) e torna-se particularmente útil para ampliar o conhecimento a respeito de um tema e a familiaridade do pesquisador com os conceitos envolvidos no estudo.

Nesta pesquisa, a etapa exploratória teve por finalidade:

- a) Investigar a literatura existente sobre Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente, além de estudos empíricos relacionados com o tema e com o setor de análise, possibilitando a compreensão dos conceitos utilizados e sua relação com outras variáveis mercadológicas;
- b) Através de entrevistas em profundidade com gestores de mini-mercados, ajustar a escala de Marketing de Relacionamento de Wilson e Vlosky (1997) para o setor e delinear indicadores de Serviços ao Cliente;
- c) Construir o Instrumento de coleta de dados para a fase descritiva e quantitativa.

5.1.1 Contato com Empresas para Obtenção de Dados

A partir do objetivo do estudo, realizou-se, num primeiro momento, contato com diretores de empresas fornecedoras de produtos aos mini-mercados de Passo Fundo - RS, a fim de apresentar o projeto de pesquisa e obter apoio quanto ao fornecimento do cadastro de empresas varejistas, caracterizadas como auto-serviço e situadas na cidade de Passo Fundo - RS.

Os dados foram levantados junto a duas empresas fornecedoras de produtos, sendo uma franquia do setor de bebidas e uma distribuidora de laticínios. Os dados obtidos contemplaram: status da empresa (ativo ou inativo), endereço, telefone, razão-social e número de *check-outs* do auto-serviço.

5.1.2 Entrevistas em Profundidade com Gestores de Mini-Mercados

As entrevistas em profundidade foram realizadas com informantes-chave e *experts* do auto-serviço de pequeno porte – mini-mercados.¹ Hair *et al.* (2005a) cita a consulta a uma

¹ Como mini-mercados, entende-se lojas de auto-serviço que, além de serem classificadas como alimentares, tenham como características fundamentais o *check-out*, ou seja, balcão na saída da loja, com máquina registradora, máquina de calcular ou qualquer outro equipamento que permita a soma e a conferência das compras (ACNIELSEN, 1999).

pequena amostra de respondentes típicos ou especialistas para julgar a adequação de itens (indicadores) como um método de validação comumente usado.

Nesta etapa, foram realizadas sete entrevistas em profundidade com gestores de mini-mercados da cidade de Passo Fundo - RS, sendo estes, em sua maioria, proprietários das empresas. Os gestores foram escolhidos por conveniência pelo pesquisador e, como critério de escolha adotado, procurou-se entrevistar pessoas com grande experiência no ramo de atividade e estabelecidas no mercado há mais de 5 anos.

Esta etapa teve como propósito:

- (a) Ajustar a escala de Wilson e Vlosky (1997) para o contexto de mini-mercados;
- (b) Identificar indicadores da oferta de serviços ao cliente no canal de marketing, tendo como referência os itens sugeridos por Trez (2000) e baseados em La Londe e Zinszer (1976).

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas em local definido pela autora deste trabalho. O roteiro das entrevistas em profundidade está apresentado no Apêndice A, o qual é composto por questões abertas e amplas sobre o tema de investigação, como recomenda a boa técnica da pesquisa exploratória.

5.1.3 Análise das Entrevistas

Para análise dos dados coletados na primeira fase foi utilizado o método de Análise de Conteúdo, que, segundo Bardin (1977, p. 42), pode ser definido como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para o mesmo autor, a análise de conteúdo é dividida em três partes principais: (a) a organização da análise; (b) a codificação e, (c) a categorização.

A etapa da organização da análise tem por objetivo sistematizar as idéias iniciais e conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas num plano de

análise. Nesta etapa, é realizada a escolha, a seleção e a exploração inicial do material, permitindo ao pesquisador estabelecer as primeiras interpretações dos resultados.

A codificação, segunda etapa do processo, consiste em explicitar a razão e a forma de análise. São estabelecidas a escolha das unidades, as regras de contagem e a classificação. Neste estudo, a codificação das entrevistas ocorreu da seguinte forma: (1) levantamento de indicadores de serviços aos clientes, os quais foram retirados das respostas dos entrevistados; e (2) análise da frequência de aparições das variáveis.

Na terceira etapa, realizou-se a categorização dos elementos. Trata-se de um agrupamento feito através de categorias ou conjuntos de respostas semelhantes, dentro da mesma categoria fornecida pelos entrevistados. Nesta classificação, o pesquisador isola os elementos e, posteriormente, os agrupa em subconjuntos compostos por respostas que caracterizem um mesmo aspecto, ou que são pertinentes a um mesmo tema. (BARDIN, 1977).

5.1.4 Produto da Fase Exploratória

O questionário da etapa descritiva foi estruturado a partir das entrevistas realizadas na primeira fase, onde a escala de Wilson e Vlosky (1997) foi ajustada para o contexto do auto-serviço de pequeno porte e itens de Serviços ao Cliente foram gerados tendo como referência o Modelo de Trez (2000). O instrumento foi constituído por 30 variáveis para mensuração do grau de Marketing de Relacionamento e 23 itens de Serviços ao Cliente (Tabelas 4 e 5). A escala utilizada foi composta por cinco pontos, tanto para as variáveis de Marketing de Relacionamento (1-discordo totalmente a 5-concordo totalmente) quanto para itens de Serviços ao Cliente (1-ênfase muito pequena a 5-ênfase muito grande).

O questionário (Apêndice B) apresenta inicialmente questões voltadas a estabelecer uma adequada interação e, ao mesmo tempo, identificar o principal fornecedor do mini-mercado e o tempo de relacionamento comercial existente entre as partes. As questões referentes ao Marketing de Relacionamento integram a primeira parte do questionário e as questões que objetivam investigar a avaliação dos pequenos varejos, quanto aos serviços ao cliente, constituem a segunda parte. As três últimas questões do instrumento de pesquisa objetivam levantar características da amostra: número de funcionários; faturamento anual bruto e número de caixas (*check-outs*) da empresa.

Tabela 4 – Indicadores de Marketing de Relacionamento

Marketing de Relacionamento
A) Dependência do Fornecedor
1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor
2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa
3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor
4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa
5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*
B) Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos
6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*
7. O melhor fornecedor substituto teria o mesmo valor para nossa empresa
8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor
9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*
C) Investimentos no Relacionamento
10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor
11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo
12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande
13. É fácil desconsiderar o investimento feito no relacionamento com este fornecedor*
14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor
D) Troca de Informações
15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores
16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor
E) Confiança
17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses
18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente
19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós (informações sigilosas repassadas por nós)
20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor
21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*
22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades
23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança
F) Comprometimento
24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por longo tempo
25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo
26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro
27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor
28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor
29. A manutenção do relacionamento com este fornecedor é importante para a nossa empresa e, portanto, nos sentimos motivados a mantê-lo
30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria

* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nestes casos, a orientação para o Marketing de Relacionamento.

Fonte: Wilson e Vlosky (1997)

Tabela 5- Indicadores de Serviços ao Cliente

Serviços ao cliente
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência
33. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido
34. Disponibilidade de um promotor para organização e manutenção dos produtos
35. Fornecimento de manuais técnicos e informativos sobre manutenção de produtos
36. Assistência prestada ao cliente na composição do pedido
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente
39. Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes
40. Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes
41. Manutenção de estoques capazes de atender aos pedidos dos clientes por completo
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido
43. Agilidade na tomada de providencias em casos de reclamação do cliente
44. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados
45. Agilidade no retorno das solicitações do cliente
46. Agilidade na troca de produtos
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos
49. Disponibilidade de estoques
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos
51. Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas
52. Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes
53. Freqüência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes

5.2 Avaliação da Confiabilidade das Dimensões de Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente

A avaliação da consistência interna das dimensões que compõem o Modelo de Marketing de Relacionamento e o conjunto de Serviços ao Cliente foi verificada através do *alpha de cronbach* (Tabela 6). Verifica-se que apenas as variáveis que compõem a dimensão Dependência do Fornecedor apresentam índice mínimo (0,596), estando pouco abaixo de 0,6, o qual é proposto por Malhotra (2001) como o mínimo necessário para avaliação satisfatória da confiabilidade interna. As demais variáveis apresentaram valores acima de 0,6.

Tabela 6 – Confiabilidade Interna das Dimensões de Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente

Marketing de Relacioanmento	<i>Alpha Cronbach</i>
Dependência do Fornecedor	0,596
Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos	0,603
Investimentos no Relacionamento	0,630
Troca de Informações	0,721
Confiança	0,737
Comprometimento	0,846
Serviços ao Cliente	<i>Alpha Cronbach</i>
Conjunto de Serviços ao Cliente	0,923

5.3 Etapa Descritiva

Os objetivos desta etapa são os seguintes:

- Medir o grau de relacionamento existente entre fornecedores de produtos e mini-mercados da cidade de Passo Fundo - RS;
- Avaliar a relevância dos Serviços ao Cliente para os mini-mercados;
- Examinar a influência dos Serviços ao Cliente no Marketing de Relacionamento, no canal mini-mercados/fornecedores, sob o enfoque dos mini-mercados.

5.3.1 Estudos Descritivos

A pesquisa é considerada de corte-seccional simples (ou transversal) por ter, apenas, um grupo de respondentes pesquisado num único momento, a qual permite retratar a realidade sem se preocupar em observar, longitudinalmente, a evolução do problema de pesquisa.

Para a realização deste estudo, optou-se por realizar uma *survey* que, segundo Cooper e Schindler (2004), envolve o questionamento ou estudo de pessoas. O registro de suas respostas para análise apresenta como ponto forte a versatilidade.

De acordo com Malhotra (2001) a *survey* pode ser classificada, segundo o modo de aplicação, em quatro modos diferentes:

- a) métodos telefônicos: Envolve as entrevistas telefônicas tradicionais e as entrevistas telefônicas assistidas por computador.
- b) métodos pessoais: dizem respeito àquelas efetuadas através de entrevistas pessoais. Neste método, ocorre uma interação entre entrevistadores e entrevistados.
- c) métodos postais: Nas entrevistas postais, os questionários são enviados pelo correio a entrevistados pré-selecionados, sem interação entre entrevistadores e respondentes.
- d) métodos eletrônicos: As entrevistas podem ser realizadas por *e-mail* ou *internet*. As entrevistas por *internet*, ao contrário dos *surveys* por *e-mail*, utilizam uma linguagem *Hipertext Markup Language* (HTML), a linguagem da *WEB*. Os entrevistados tanto podem ser recrutados on-line dentre bases de dados de respondentes potenciais, como, também, por métodos convencionais (correio ou telefone).

Como variante destes métodos, existe a entrega e o recolhimento do questionário em mãos. Considerando o tamanho, as características da amostra e a eficácia do método em comparação às demais formas de aplicação, optou-se pela técnica do questionário, onde a entrega do instrumento foi realizada pessoalmente pelo pesquisador ao respondente, sendo que o recolhimento ocorreu em data agendada pelo pesquisador, com a concordância do respondente.

5.3.2 População e Amostra

A população da pesquisa é constituída por todos os mini-mercados juridicamente constituídos e ativos, estabelecidos na cidade de Passo Fundo e que possuem entre 1 e 4 *check-outs*. A relação das empresas, conforme já mencionado, foi obtida junto a duas

empresas fornecedoras de produtos, sendo uma do setor de bebidas e uma distribuidora de laticínios, as quais forneceram uma listagem contendo informações quanto a localização, endereço, pessoa responsável, denominação social e número de *check-outs*.

O cadastro da empresa fornecedora de bebidas apresentou 207 registros de empresas enquadradas entre 01 e 04 *check-outs*. O cadastro da empresa de laticínios apresentou 169 registros, dos quais 168 empresas eram comuns às duas empresas.

Com base nas listagens fornecidas, uma nova relação de mini-mercados foi gerada, contemplando todos os registros em comum e eliminando duplicidade de casos. A compilação dos registros envolveu inicialmente 208 empresas. Destes 208 mini-mercados, 14 foram eliminados por serem pequenas filiais de outros mini-mercados constantes na relação, cujas compras são realizadas de forma concentrada pela matriz. Também foram excluídos os sete mini-mercados que fizeram parte da primeira etapa da pesquisa (entrevistas em profundidade), sendo, assim, gerada uma nova listagem para aplicação do instrumento de coleta de dados.

A nova listagem gerou uma relação de 187 mini-mercados, os quais foram visitados no período de janeiro e fevereiro de 2007. Entretanto, dos 187 mini-mercados relacionados, 13 encontraram-se fechados, com suas atividades comerciais encerradas; 14 não foram localizados (endereço inexistente); 11 não enquadram-se no perfil de auto-serviço (fruteiras, padarias) e 24 não responderam ao questionário. Ainda, foram encontrados 7 mini-mercados novos, os quais foram incorporados à listagem.

Desta forma, considerando todos os mercados passíveis de investigação (156) obteve-se retorno de 132 questionários, cerca de 84,62 % do total de mercados ativos e com características fundamentais ao estudo.

5.3.3. Coleta de Dados

Esta etapa foi constituída pela aplicação do questionário (Apêndice B), composto por uma série ordenada de perguntas, respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Os instrumentos de pesquisa foram entregues pessoalmente aos gestores dos mini-mercados, solicitando sua colaboração e esclarecendo a importância de sua participação na pesquisa.

5.3.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Malhotra (2001) aponta algumas técnicas estatísticas que podem ser utilizadas em diversas situações. Entre elas citam-se as técnicas univariadas e as multivariadas. Para fins deste estudo, utilizou-se, num primeiro momento, técnicas univariadas, no intuito de estabelecer as medidas únicas para cada elemento da amostra. Para tanto, calculou-se as médias das variáveis de Marketing de Relacionamento no intuito de verificar o grau de relacionamento existente.

Num segundo momento, análises multivariadas foram realizadas. Malhotra (2001) define as técnicas multivariadas como apropriadas para a análise de dados quando há duas ou mais medidas para cada elemento, sendo tais variáveis analisadas simultaneamente. Diferem-se das análises univariadas por desviarem o foco dos níveis (médias) e distribuições dos fenômenos e concentrarem-se nos graus de relacionamento (correlações e covariâncias) entre esses fenômenos.

Neste estudo, algumas técnicas multivariadas foram aplicadas, entre as quais: análise da correlação; análise de variância (ANOVA) e Análise de Regressão Múltipla.

- **Análise de correlação**

A análise de correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. A hipótese nula estabelece que não há nenhuma associação entre as duas variáveis e que o coeficiente de correlação é zero. O número que representa a correlação de *Pearson* é chamado de coeficiente de correlação, variando entre -1,00 e +1,00. Quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação (HAIR *et al.*, 2005b).

Neste estudo, procedeu-se a análise de correlação a fim de verificar a existência ou não de correlação entre as dimensões que compõem o modelo de Marketing de Relacionamento. As análises estatísticas foram realizadas utilizando o *software SPSS*.

- **Análise da variância (ANOVA)**

Malhotra (2001) define análise da variância como uma técnica estatística utilizada para estudar as diferenças entre as médias de dois ou mais grupos. Nesta técnica, a hipótese nula é que todas as médias são iguais.

Neste estudo a ANOVA foi aplicada a fim de verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos de fornecedores (bebidas, carnes, grãos e farinhas, higiene e limpeza, entre outros) nas diferentes dimensões de Marketing de Relacionamento. Como a ANOVA só permite concluir se existem ou não diferenças estatísticas em algum ponto entre as médias dos grupos, testes como o *Least Significant Difference (LSD)* podem ser complementarmente aplicados. Com este auxílio, procurou-se avaliar as diferenças estatísticas entre os grupos, permitindo detectar onde as diferenças se fizeram presentes.

- **Análise de Regressão**

Após a validação dos *constructos* e verificação da confiabilidade, a análise de regressão foi utilizada com o propósito de examinar a influência dos Serviços ao Cliente no Marketing de Relacionamento. Como o estudo pretende investigar a relação de dependência entre variáveis, julgou-se a análise e Regressão Múltipla como adequada, por possibilitar, simultaneamente, mensurar relações lineares entre duas ou mais variáveis (Hair *et al.*, 2005b).

Hair *et al.* (2005b) afirmam que a análise de Regressão Múltipla é uma técnica bastante realista, pois a previsão quase sempre depende de vários fatores e não de apenas um. Como a regressão múltipla utiliza mais de uma variável independente, os autores elucidam algumas questões: (a) utilização de um coeficiente de regressão padronizado (beta); e (b) variáveis independentes são estatisticamente independentes e não se relacionam umas com as outras.

Hair *et al.* (2005b) citam algumas estatísticas principais associadas à regressão múltipla:

R²: coeficiente que mostra a quantidade de variação na variável dependente, associada com a variação nas variáveis independentes; quanto maior o R², mais a variável dependente está associada com as variáveis independentes, ou maior o poder de explicação de uma variável sobre a outra. Altos valores de R² (que varia de 0 a +1) indicam que o modelo de regressão estimado funciona bem (HAIR *et al.*, 2005b)

R² Ajustado: qualquer acréscimo de variáveis gera um crescimento no R² normal; o R² Ajustado é calculado com base no número de variáveis preditivas no modelo e no tamanho da amostra, a fim de facilitar a comparação do poder explicativo dos modelos de regressão, com diferentes números de variáveis independentes e diferentes tamanhos de amostra.

Coefficientes padronizados (Betas): permitem fazer comparações diretas entre as variáveis independentes, a fim de determinar qual delas têm maior influência sobre a variável

dependente. Quanto maior o valor absoluto de um coeficiente beta, mais importância ele assume na previsão da variável dependente.

6 RESULTADOS

Os resultados obtidos neste estudo são apresentados em três etapas: Na primeira etapa, são demonstrados a caracterização da amostra, no que tange ao setor de atividade do principal fornecedor, porte das empresas e tempo de relacionamento. Na segunda etapa, é apresentado, através de análises descritivas univariadas e multivariadas, tais como médias e ANOVA, o nível de relacionamento existente entre os mini-mercados e seus fornecedores. Também nesta etapa, é demonstrada a ênfase dada pelos fornecedores aos serviços ao cliente, sob a ótica dos mini-mercados. A terceira e última etapa trata, através da utilização de regressão múltipla, da verificação das hipóteses levantadas, as quais objetivam verificar a relação existente entre os serviços ao cliente e o Marketing de Relacionamento no canal estudado.

6.1 Caracterização da Amostra

Conforme já mencionado anteriormente no capítulo do método, os dados do presente estudo foram coletados nos meses de janeiro e fevereiro de 2007. Foram entregues, em mãos, 156 questionários, havendo uma taxa de retorno de 84,62% (132 questionários). Dentre os questionários respondidos, foram considerados válidos apenas os que tiveram todas as questões respondidas. Neste sentido, 3 questionários foram descartados, o que representou, em relação à população inicial, uma taxa de 82,69% de questionários respondidos e válidos (129 questionários).

A Tabela 7 apresenta o total de questionários submetidos à investigação e o total de questionários válidos.

Tabela 7 – Retorno dos Questionários Submetidos

Questionários Submetidos	Questionários Respondidos	% Retorno
156	132	84,62%
	Questionários Válidos para mensuração do MR e SC	% Válidos
	129	82,69%

MR: Marketing de Relacionamento
SC: Serviços ao Cliente

6.1.1 Amostra por Número de *Check-outs*

Com base na Figura 5, é possível verificar que 65 mini-mercados que integraram a amostra deste estudo possuem 01 (um) *check-out*, o que corresponde a 50,39% da amostra. Os mini-mercados que possuem 02 (dois) *check-outs* correspondem a 31,01% da amostra (40 mini-mercados). Juntos, eles representam 81,40% da amostra (105 mini-mercados). Os mini-mercados que possuem 03 (três) e 04 (quatro) *check-outs* representam, apenas, 18,60% da amostra (24 mini-mercados). Verificou-se, também, que os mini-mercados localizam-se, em sua maioria, em bairros da cidade e, por serem empresas de pequeno porte, trabalham com um *mix* de produtos reduzido, ajustado às principais demandas dos clientes.

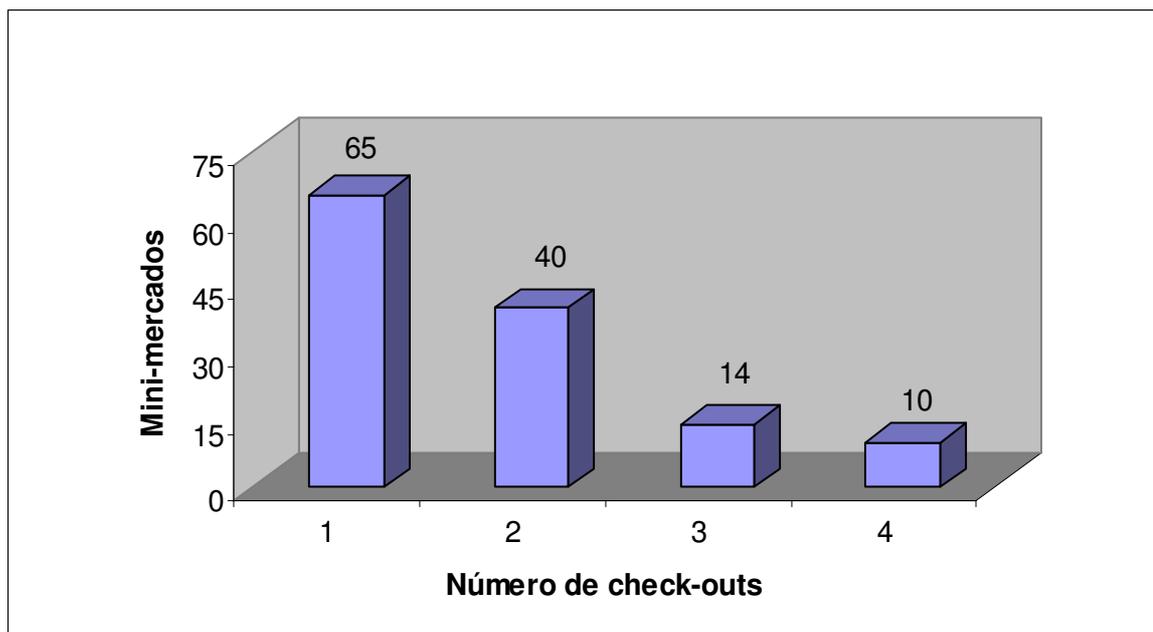


Figura 5 - Participação dos Mini-Mercados por Número de *Check-outs*

6.1.2 Faturamento Anual Bruto dos Mini-Mercados

Conforme demonstra a Figura 6, 27,13% dos mini-mercados possuem faturamento anual bruto de até R\$50 mil (35 mini-mercados), 19,38% apresentam um faturamento entre R\$50 mil e R\$100 mil (25 mini-mercados), 13,95% faturam entre R\$100 mil e R\$150 mil (18 mini-mercados), 6,98% entre R\$150 mil e R\$200 mil (9 mini-mercados), 11,63% entre R\$200 mil e R\$300 mil (15 mini-mercados), 10,08% entre R\$300 mil e R\$500 mil (13 mini-mercados) e 10,85% possuem faturamento anual bruto acima de R\$500 mil (14 mini-mercados)..

Desta forma, constata-se que 60,47% dos mini-mercados possuem um faturamento bruto anual de até R\$ 150 mil (78 mini-mercados).

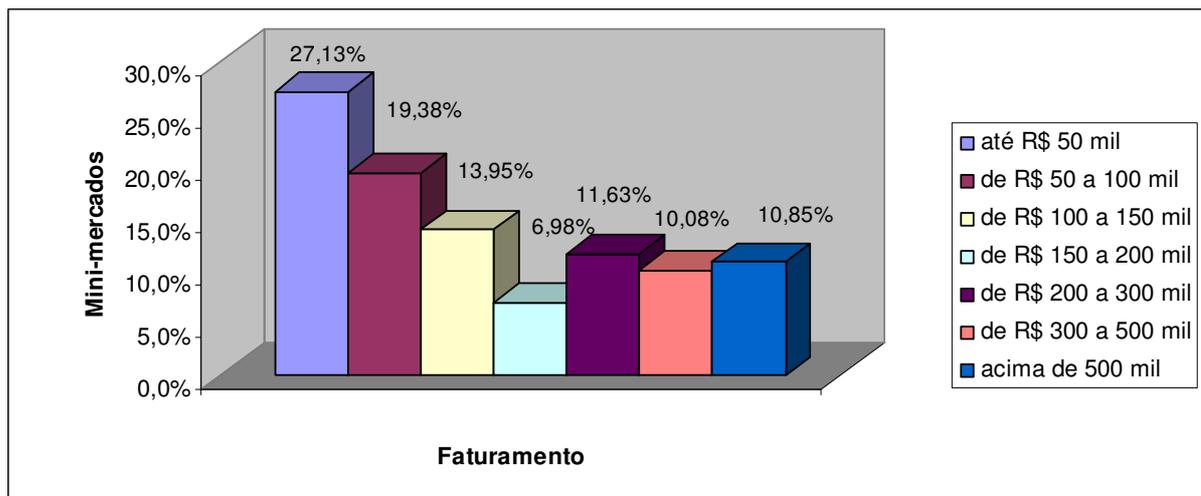


Figura 6 - Distribuição dos Mini-Mercados por Faturamento Anual Bruto

6.1.3 Principal Fornecedor dos Mini-Mercados

O principal fornecedor apontado pelos mini-mercados é do segmento de bebidas, com 42 casos evidenciados (32,56% do total). Fornecedores de produtos de higiene e limpeza foram apontados como principais por 27 mini-mercados (20,93% do total); fornecedores de carnes por 22 mini-mercados (17,05% do total); e outros produtos por 26 mini-mercados (20,16% do total). Fornecedores de laticínios, hortifrutigranjeiros, grãos e farinhas tiveram

uma representatividade pequena na condição de fornecedores principais. Juntos, eles somam 12 casos (9,3% do total), conforme Figura 7.

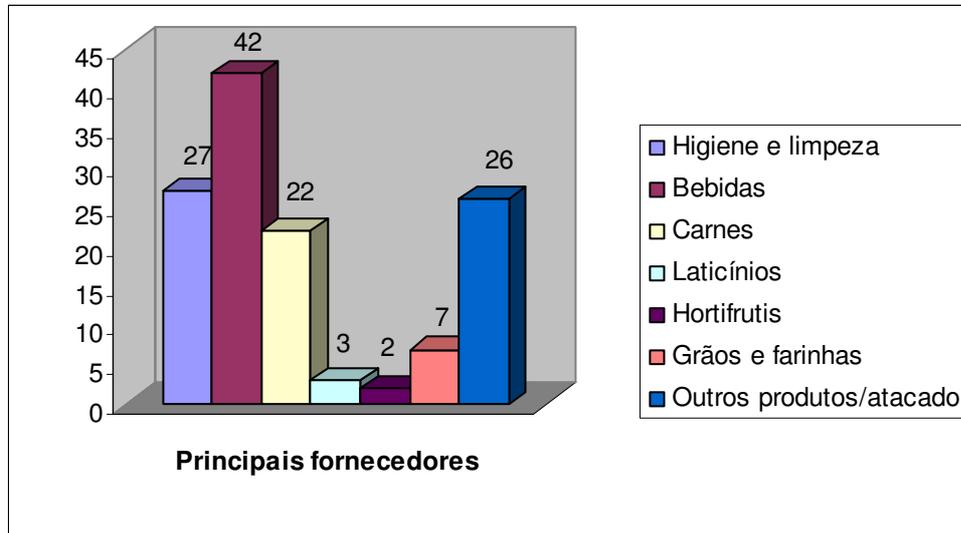


Figura 7 - Principais Fornecedores dos Mini-Mercados

6.1.4 Tempo de Relacionamento entre Mini-Mercados e Fornecedores

Os dados levantados indicam que 55,81% dos mini-mercados relacionam-se com seus principais fornecedores há 5 anos ou mais (72 mini-mercados); 13,95% (18 mini-mercados) relacionam-se há cerca de 1 ano com seus fornecedores; 13,18% (17 mini-mercados) há dois anos; 9,30% (12 mini-mercados) há três anos; e 7,75% (10 mini-mercados) há quatro anos.

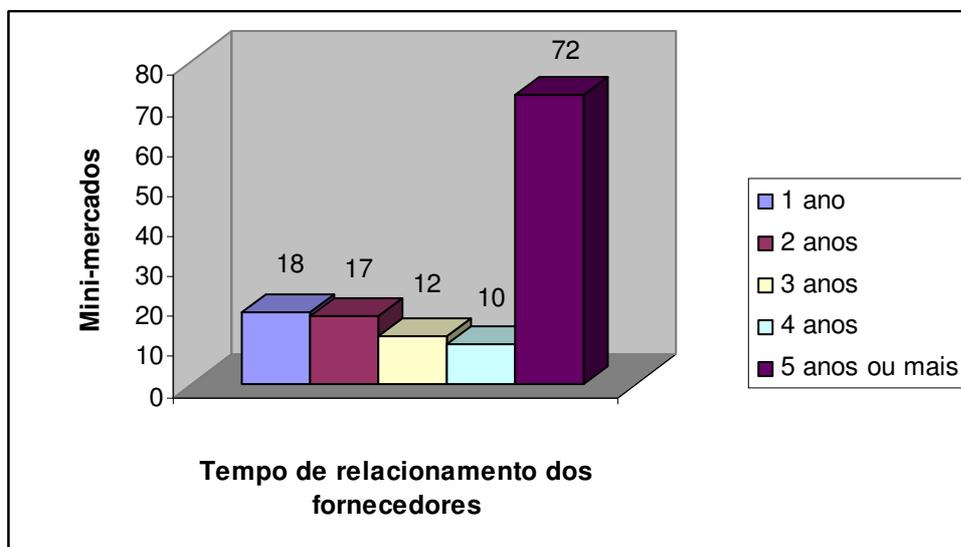


Figura 8 - Tempo de Relacionamento entre Mini-Mercados e Principais Fornecedores

Importante destacar que esses dados são relevantes para este estudo, pois indicam que 72,87% das respostas estão embasadas em relacionamentos solidificados, existentes há 3 anos ou mais, podendo ser considerados duradouros. Estes resultados proporcionam maior respaldo aos estudos de Marketing de Relacionamento neste canal.

6.2 Grau de Relacionamento

A seguir, são apresentadas as dimensões de Marketing de Relacionamento e as médias obtidas em cada variável que as compõem.

6.2.1 Médias Encontradas nas Dimensões de Marketing de Relacionamento

Os resultados das Tabelas 8, 9, 10, 11, 12 e 13, demonstram as médias e os desvios-padrão obtidos em cada dimensão de Marketing de Relacionamento. A escala proposta por Wilson e Vlosky (1997), aplicada aos mini-mercados, teve por objetivo, num primeiro momento, medir o grau de relacionamento existente entre mini-mercados e seus principais fornecedores.

Na primeira dimensão - Dependência do Fornecedor (Tabela 8), a variável 2 (este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa) merece destaque, com uma média 3,71. Os mini-mercados consideram o fornecedor escolhido estrategicamente importante. Entretanto, a crença a respeito de uma parceria equilibrada é bastante vulnerável (2,48 – variável 5). Os resultados demonstram que as vendas e lucros gerados pelos mini-mercados, em função da relação com o fornecedor, são facilmente substituíveis por outro fornecedor (2,93 – variável 3), bem como, sob a ótica dos mini-mercados, o fornecedor também pode facilmente substituir as vendas e lucros gerados pelos mini-mercados (2,60 – variável 4). Esta percepção, encontrada na variável 4, pode ser explicada pelo porte dos mini-mercados, já que 60,47% dos mesmos possuem um faturamento bruto anual de até R\$ 150 mil. Verifica-se que, embora sendo o fornecedor mais importante indicado pelos respondentes, ele pode ser facilmente substituído, sem grandes prejuízos aos pequenos

varejos. Esse resultado pode ser um indicador de fragilidade na questão de dependência mútua entre as partes. A média geral encontrada foi de 2,96 numa escala de 5 pontos.

Tabela 8 – Dependência do Fornecedor - Médias

A) Dependência do Fornecedor	Média**	Desvio Padrão
1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor	3,10	1,397
2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa	3,71	1,089
3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor	2,93	1,393
4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa	2,60	1,360
5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*	2,48	1,209
Dependência do Fornecedor	2,96	0,763

(**) Escala utilizada:

Discordo Totalmente ←————→ Concordo Totalmente

1. 2. 3. 4. 5.

Com relação ao nível de comparação com fornecedores alternativos (Tabela 9), os resultados apontam o fornecedor escolhido como de melhor qualidade quando comparado aos demais fornecedores alternativos, apresentando a média mais alta da dimensão (3,48 – variável 8). Embora este resultado tenha sido superior às demais variáveis investigadas, constata-se, através da média geral (2,92), que, em termos de importância, o fornecedor escolhido não traz muita euforia aos pequenos varejos.

Tabela 9 - Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos - Médias

B) Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos	Média**	Desvio Padrão
6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*	2,63	1,490
7. O melhor fornecedor substituto teria o mesmo valor para nossa empresa	2,80	1,278
8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor	3,48	1,202
9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*	2,78	1,264
Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos	2,92	0,539

(**) Escala utilizada:

Discordo Totalmente ←————→ Concordo Totalmente

1. 2. 3. 4. 5.

Na dimensão investimentos no relacionamento (Tabela 10), os resultados encontrados indicam que haveria algum transtorno para as operações das empresas encerrarem o

relacionamento comercial com o principal fornecedor (3,33 – variável 10). Contudo, considerando a média mais baixa da dimensão (2,65 – variável 12), o custo total de mudança para um fornecedor alternativo não seria muito grande. As demais variáveis indicam que os gestores de mini-mercados fazem investimentos razoáveis no relacionamento e que o custo total de mudança não seria tão significativo.

Deve-se chamar atenção, no entanto, para o fato de que os mini-mercados podem ter entendido “custo” somente considerando o aspecto relacionado à dimensão econômica e, desta forma, os resultados encontrados nesta dimensão podem ter sido afetados.

Tabela 10 - Investimentos no Relacionamento - Médias

C) Investimentos no Relacionamento	Média**	Desvio Padrão
10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor	3,33	1,411
11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo	3,27	1,167
12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande	2,65	1,397
13. É fácil desconsiderar o investimento feito no relacionamento com este fornecedor*	3,15	1,191
14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor	3,00	1,403
Investimentos no Relacionamento	3,08	0,837

(**) Escala utilizada:

Discordo Totalmente ← → Concordo Totalmente

1. 2. 3. 4. 5.

A dimensão Troca de Informações (Tabela 11), apresentou médias baixas. A média geral foi de 2,63, demonstrando que as informações trocadas com os fornecedores em análise não são mais relevantes que as informações trocadas com os demais fornecedores. Este resultado indica, de certa forma, que a comunicação nas transações é feita com a mesma intensidade e transparência, independente do fornecedor, já que as médias relacionadas a troca de informações com o fornecedor escolhido, comparativamente a outros fornecedores, apresentaram-se baixas (2,76 – variável 15 e 2,52 – variável 16).

Também vale ressaltar que os mini-mercados podem não ter muita informação para trocar com seus fornecedores, ou, então, sequer se dão conta de que poderiam fazê-lo.

Tabela 11 - Troca de Informações - Médias

D) Troca de Informações	Média**	Desvio Padrão
15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores	2,76	1,322
16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor	2,52	1,393
Troca de Informações	2,63	1,200

(**) Escala utilizada:

Discordo Totalmente ←————→ Concordo Totalmente
1. 2. 3. 4. 5.

Através dos resultados encontrados na dimensão confiança (Tabela 12), observa-se que a média mais baixa foi atribuída à variável “nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades” (1,97 - variável 22). Essa condição, sob o ponto de vista dos mini-mercados, apresenta pouca confiança. Nos relatos dos gestores dos mini-mercados na etapa exploratória (etapa de ajuste e validação do questionário para o contexto), quando mencionada essa variável, o manifesto de desconfiança foi unânime, o qual se confirma através da média obtida na etapa quantitativa.

Este resultado pode estar associado a diversos fatores, como, por exemplo, ao tipo de produto transacionado, ao nível de estoque mantido pelo varejista, às falhas ocorridas nos serviços prestados pelos fornecedores, à pouca confiança na qualidade dos serviços operacionais prestados pelo fornecedor, entre outros.

A média geral obtida na dimensão confiança foi de 3,08.

Tabela 12 - Confiança – Médias

E) Confiança	Média**	Desvio Padrão
17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses	3,14	1,229
18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente	2,83	1,282
19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós (informações sigilosas repassadas por nós)	3,39	1,300
20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor	3,42	1,223
21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*	3,22	1,236
22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades	1,97	1,334
23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança	3,64	1,121
Confiança	3,08	0,786

(**) Escala utilizada:

Discordo Totalmente ←————→ Concordo Totalmente
1. 2. 3. 4. 5.

A dimensão comprometimento (Tabela 13), além de apresentar a média geral mais alta de todo o *constructo*, também apresenta as três médias mais altas obtidas entre todas as variáveis do estudo. Os varejistas sentem-se comprometidos no que tange ao empenho, a manutenção do relacionamento e à expectativa de que o relacionamento se perpetue e se fortifique no decorrer do tempo (4,32 – variável 24 e 4,35 – variável 25). Esperam que as compras sejam aumentadas (4,41 – variável 26) e acreditam que o empenho realizado por eles é importante para a manutenção da relação (3,83 – variável 27 e 3,89 – variável 28). A média mais baixa desta dimensão (3,60 – variável 30) refere-se à “descrição do relacionamento como sendo uma parceria”. A justificativa poderia ser encontrada no conceito e na percepção de “parceria” para os gestores de mini-mercados. Entretanto, considerando que a média geral foi de 4,03, a qual é reflexo de variáveis que objetivam avaliar o grau de comprometimento, pode-se concluir que os mini-mercados sentem-se comprometidos com o relacionamento estabelecido entre eles e seus fornecedores.

Tabela 13 - Comprometimento - Médias

F) Comprometimento	Média**	Desvio Padrão
24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por longo tempo	4,32	,968
25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo	4,35	,881
26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro	4,41	,915
27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor	3,83	1,062
28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor	3,89	1,002
29. A manutenção do relacionamento com este fornecedor é importante para a nossa empresa e, portanto, nos sentimos motivados a mantê-lo	3,85	1,069
30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria	3,60	1,384
Comprometimento	4,03	0,757

(**) Escala utilizada:

Discordo Totalmente ← → Concordo Totalmente
 1. 2. 3. 4. 5.

6.2.2 Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento em cada Dimensão de Marketing de Relacionamento.

Com base nas médias obtidas de cada variável latente, optou-se por classificar as

empresas respondentes em baixo, médio e alto grau de relacionamento com fornecedores. Para tanto, verificou-se o percentual de empresas enquadradas nos escores previamente estabelecidos pelo pesquisador e arbitrou-se denominar de alto grau as médias compreendidas entre 3,6 e 5,0, de médio grau as médias compreendidas entre 2,6 e 3,5 e ,de baixo grau, as médias compreendidas entre 1,0 e 2,5. Os resultados por dimensão de Marketing de Relacionamento podem ser visualizados nas Tabelas 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20.

6.2.2.1 Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Dependência do Fornecedor

Os resultados apontam que apenas 22,48% dos mini-mercados sentem-se altamente dependentes de seu principal fornecedor; 49,61% apresentam média dependência e 27,91 % baixa dependência (Tabela 14). Segundo Frazier (1999) a dependência é uma forma de verificar o quanto uma firma é capaz de influenciar a outra a atingir seus objetivos. Esta medida, de acordo com Stern *et al.* (2002), representa a capacidade de satisfazer as necessidades ou a utilidade fornecida, multiplicada pela escassez de alternativas, ou seja, quanto maior for a utilidade de um para o outro e quanto menores forem as fontes alternativas para essa utilidade, maior será a dependência entre os parceiros.

Tabela 14 - Classificação dos Mini-Mercados quanto à Dependência do Fornecedor

Dependência	Médias	Total de empresas	%
Alta	3,6 - 5,0	29	22,48
Média	2,6 - 3,5	64	49,61
Baixa	1,0 - 2,5	36	27,91
Geral	1,0 - 5,0	129	100

6.2.2.2 Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos

O nível de comparação refere-se aos resultados que podem ser obtidos junto a vários fornecedores (WILSON e VLOSKY, 1997). Em relação ao grau de relacionamento na

dimensão nível de comparação com fornecedores alternativos (Tabela 15), apenas 9,3% dos entrevistados percebem grandes diferenças no relacionamento estabelecido com o principal fornecedor em comparação a fornecedores alternativos. Contata-se que 62,79% acreditam que o relacionamento estabelecido, comparado aos demais, é razoável, sem grandes diferenciais. Para 27,91% dos respondentes, a comparação entre o principal fornecedor e outros fornecedores alternativos não apresenta diferenças.

Tabela 15 - Classificação dos Mini-Mercados quanto ao Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos

Nível de Comparação	Médias	Total de empresas	%
Alto	3,6 - 5,0	12	9,30
Médio	2,6 - 3,5	81	62,79
Baixo	1,0 - 2,5	36	27,91
Geral	1,0 - 5,0	129	100

6.2.2.3 Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Investimentos no Relacionamento

Esta dimensão representa a disposição dos varejistas em investir no relacionamento. Frazier (1983) argumenta que o processo de expansão de um relacionamento está diretamente ligado à satisfação de cada parte com o desempenho da outra e com as recompensas a ela associadas. Para o autor, quanto maior a satisfação e o cumprimento das obrigações para com o parceiro, maior será a disposição em expandir o relacionamento.

Percebe-se, pela análise do grau de relacionamento na dimensão investimentos no relacionamento (Tabela 16), que 34,88% dos entrevistados acreditam que os esforços para expandir o relacionamento são compensatórios, ou seja, parcerias de longo prazo com seus fornecedores são benéficas, apresentando alta predisposição ao relacionamento. Para 25,58% os investimentos na relação são baixos e, por consequência, pouco compensatórios, sendo facilmente desconsiderados pelos entrevistados.

Tabela 16 - Classificação dos Mini-Mercados quanto aos Investimentos no Relacionamento

Investimentos no Relacionamento	Médias	Total de empresas	%
Alto	3,6 - 5,0	45	34,88
Médio	2,6 - 3,5	51	39,53
Baixo	1,0 - 2,5	33	25,58
Geral	1,0 - 5,0	129	100

6.2.2.4 Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Troca de Informações

Em relação ao grau de relacionamento na dimensão troca de informações (Tabela 17), para a maioria dos mini-mercados, ou seja, 53,49% dos entrevistados, a troca de informações como ação estratégica é baixa. Para 24,81%, é média e, apenas para 21,71% dos entrevistados, ela ocorre com maior intensidade.

Dwyer *et al.* (1987) afirmam que a comunicação e a troca de informações estratégicas ocorrem em maior escala na fase de exploração do relacionamento e que, com o decorrer do tempo, com o envolvimento das partes no negócio e com credibilidade mútua, a necessidade de uma rígida reciprocidade na troca de informações já não é tão necessária, pois o relacionamento já apresenta equilíbrio e oportunidades de crescimento. Neste estudo, conforme mencionado anteriormente, constatou-se que 72,87% dos relacionamentos existentes entre os mini-mercados e seus fornecedores iniciaram há 3 anos ou mais e apenas 13,95% são relacionamentos iniciados recentemente, há cerca de 1 ano. Esse resultado pode estar relacionado à baixa intensidade da troca de informações ocorridas neste estudo, indo ao encontro das proposições de Dwyer *et al.* (1987).

Tabela 17 - Classificação dos Mini-Mercados quanto à Troca de Informações

Troca de Informações	Médias	Total de empresas	%
Alta	3,6 - 5,0	28	21,71
Média	2,6 - 3,5	32	24,81
Baixa	1,0 - 2,5	69	53,49
Geral	1,0 - 5,0	129	100

6.2.2.5 Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Confiança nos Fornecedores

A confiança, de acordo com Morgan e Hunt (1994), é definida como a certeza e a segurança de uma parte com relação à integridade da outra, estando associada à disposição de manutenção do relacionamento. Os autores afirmam que a presença da confiança e do comprometimento no relacionamento, além de serem centrais ao desenvolvimento do Marketing de Relacionamento, induzem a comportamentos cooperativos que são conducentes ao sucesso do Marketing de Relacionamento.

Os resultados (Tabela 18) apontam que o grau de relacionamento na dimensão confiança nos fornecedores é alto para 29,46% dos entrevistados, médio para 46,51% e baixo para 24,03%. Dwyer *et al.* (1987), afirmam que quando as partes têm confiança uma na outra, possuem meios para solucionar problemas como conflito e poder, baixa lucratividade, rentabilidade e outras dificuldades advindas da relação comprador-vendedor, tornando o desenvolvimento da confiança em canais de marketing imprescindível para o sucesso do relacionamento.

Ganesan e Hess (1997) ratificam a importância de comportamentos altruístas, que refletem a predisposição em não pensar apenas em resultados para si, mas também para o parceiro de negócio como fundamentais ao desenvolvimento da confiança. Nesse sentido, Morgan e Hunt (1994) também chamam atenção para comportamentos oportunistas ou falta de integração de uma das partes, os quais podem levar a uma percepção de desconfiança, podendo afetar a relação.

Tabela 18: Classificação dos Mini-Mercados quanto à Confiança

Confiança	Médias	Total de empresas	%
Alta	3,6 - 5,0	38	29,46
Média	2,6 - 3,5	60	46,51
Baixa	1,0 - 2,5	31	24,03
Geral	1,0 - 5,0	129	100

6.2.2.6 Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento na Dimensão Comprometimento

Dwyer *et al.* (1987) colocam o comprometimento como o mais alto estágio de ligação relacional entre as partes. Os resultados encontrados (Tabela 19) apontam para o estabelecimento de um relacionamento valioso, em que o desejo de permanência e esforços para que o mesmo perdure por longa data estão presentes.

Conforme dados da Tabela 19, os resultados merecem destaque, pois 77,52% das empresas possuem um alto nível de comprometimento com o fornecedor. O compromisso reflete a importância do relacionamento para os participantes e a crença de que os investimentos e os esforços designados à sua manutenção são compensatórios. Morgan e Hunt (1994) salientam que o comprometimento, assim como a confiança, encoraja os comerciantes a preservar o relacionamento, cooperando com os parceiros de troca, além de torná-los resistentes a atrações alternativas à curto prazo, em favor dos benefícios advindos da relação. Os resultados encontrados demonstram quão significativo é o relacionamento para os mini-mercados, pois, de acordo com as proposições de Wilson (1995), Berry e Parasuraman (1991) e Morman *et al.* (1992), o comprometimento implica na importância do relacionamento para os parceiros, permitindo o alcance de resultados valiosos para os participantes da relação.

Tabela 19 - Classificação dos Mini-Mercados quanto ao Comprometimento

Comprometimento	Médias	Total de empresas	%
Alto	3,6 - 5,0	100	77,52
Médio	2,6 - 3,5	23	17,83
Baixo	1,0 - 2,5	6	4,65
Geral	1,0 - 5,0	129	100

6.2.2.7 Classificação dos Mini-Mercados em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento no Constructo Marketing de Relacionamento

De acordo com a proposta de Wilson e Vlosky (1997) as seis dimensões propostas

desempenham papel determinante na diferenciação entre relacionamentos tradicionais e trocas relacionais. Dessa forma, o resultado aqui encontrado é reflexo de todas as variáveis que compõem o modelo, consideradas simultaneamente.

A classificação dos mini-mercados, com relação ao Marketing de Relacionamento, é demonstrada na Tabela 20. Os dados indicam que para 37,13% da amostra, existe um alto grau de relacionamento. Para 68,22%, o relacionamento é considerado moderado e, para 4,65%, o relacionamento estabelecido com os fornecedores é considerado pouco expressivo, representado por médias abaixo de 2,5. Esse resultado indica que, para a grande maioria dos entrevistados, o relacionamento estabelecido entre os mini-mercados e seus fornecedores é frágil, considerando, principalmente, que apenas na dimensão do comprometimento a maioria dos mini-mercados investigados apresentaram médias superiores a 3,6.

Tabela 20 - Classificação dos Mini-Mercados quanto ao Marketing de Relacionamento

Relacionamento	Médias	Total de empresas	%
Alto	3,6 - 5,0	35	37,13
Médio	2,6 - 3,5	88	68,22
Baixo	1,0 - 2,5	6	4,65
Geral	1,0 - 5,0	129	100

6.2.3 Classificação das Variáveis que compõem cada Dimensão de Marketing de Relacionamento em Alto, Médio e Baixo Grau de Relacionamento

A classificação das variáveis neste item obedece ao critério definido na sessão anterior: alto relacionamento (médias entre 3,6 e 5,0); médio relacionamento (médias entre 2,6 e 3,5); e baixo relacionamento (médias entre 1,0 e 2,5).

6.2.3.1 Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Dependência do Fornecedor

A Tabela 21 apresenta o grau de relacionamento das variáveis que compõem a

dimensão dependência do fornecedor. Observa-se que apenas a variável 2 - Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa - apresenta média alta (3,71). Três variáveis, 1, 3 e 4, enquadraram-se em médio relacionamento (com médias 3,10, 2,93 e 2,60, respectivamente). A variável 5 - Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor - apresentou a média mais baixa da dimensão (2,48)..

Tabela 21 – Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Dependência do Fornecedor

Dependência	Alto (3,6 - 5,0)	Médio (2,6 - 3,5)	Baixo (1,0 - 2,5)	Desvio Padrão
1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor		3,10		1,397
2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa	3,71			1,089
3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor		2,93		1,393
4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa		2,60		1,360
5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*			2,48	1,209

6.2.3.2 Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos

Verifica-se, pela análise da Tabela 22, que todas as variáveis que compõem esta dimensão enquadraram-se em médio relacionamento. A variável 8 - Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor - apresentou a melhor média (3,48), indicando a escolha, por parte das empresas, de manutenção de relações comerciais com fornecedores com os quais possui melhor relacionamento. A variável 6 – Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor - apresentou a menor média (2,63), indicando a existência de número não muito significativo de fornecedores alternativos. Isto pode explicar, parcialmente, as razões que determinam que os fornecedores principais são estrategicamente importantes para os mini-mercados (Variável 2 - Tabela 21), onde a média identificada foi de 3,71, já que, não havendo número significativo de fornecedores alternativos, os mini-mercados consideram estratégicos seus principais fornecedores atuais.

Tabela 22 – Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos

Nível de Comparação	Alto (3,6 - 5,0)	Médio (2,6 - 3,5)	Baixo (1,0 - 2,5)	Desvio Padrão
6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*		2,63		1,490
7. O melhor fornecedor substituto teria o mesmo valor para nossa empresa		2,80		1,278
8. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor		3,48		1,202
9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*		2,78		1,264

6.2.3.3 Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Investimentos no Relacionamento

Nesta dimensão, todas as variáveis enquadraram-se como médio relacionamento. A oscilação maior está entre a variável 12 (média de 2,65) - Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande - e a variável 10 (média de 3,33) - Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor. Neste sentido, percebe-se que, embora não existam custos muito significativos para troca de fornecedor, a realização da troca traria alguns transtornos para a empresa.

Tabela 23 – Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Investimentos no Relacionamento

Investimentos no Relacionamento	Alto (3,6 - 5,0)	Médio (2,6 - 3,5)	Baixo (1,0 - 2,5)	Desvio Padrão
10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor		3,33		1,411
11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo		3,27		1,167
12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande		2,65		1,397
13. É fácil desconsiderar o investimento feito no relacionamento com este fornecedor*		3,15		1,191
14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor		3,00		1,403

6.2.3.4 Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Troca de Informações

Nesta dimensão, embora muito próximas, as variáveis 15 e 16 enquadraram-se em classificações quanto ao grau de relacionamento de forma distinta. A variável 15 - Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores - apresentou média 2,76, enquanto que a variável 16 - Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor, as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor - apresentou média de 2,52, enquadrando-se em baixo relacionamento. Percebe-se, desta forma, que há compartilhamento e troca de informações apenas razoáveis entre os mini-mercados e seus fornecedores, devido, principalmente, ao longo tempo de relacionamento entre os mini-mercados e seus principais fornecedores, comentado anteriormente.

Tabela 24 – Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Troca de Informações

Troca de Informações	Alto	Médio	Baixo	Desvio
	(3,6 - 5,0)	(2,6 - 3,5)	(1,0 - 2,5)	Padrão
15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores		2,76		1,322
16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor			2,52	1,393

6.2.3.5 Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Confiança

A classificação nesta dimensão (Tabela 25) indica que apenas a variável 23 - Este fornecedor tem merecido nossa confiança - enquadrou-se em alto relacionamento, quase no limite da escala, com uma média de 3,64. A variável 22 - Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades - foi a única classificada como baixo relacionamento, com uma média de 1,97, demonstrando que tal possibilidade é praticamente nula no contexto de mini-mercados. As demais variáveis (17, 18, 19, 20 e 21) enquadram-se todas em médio relacionamento, com médias oscilando entre 2,83 - As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente - e 3,42 - Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor. Verifica-se, desta forma, que as operações realizadas são verificadas e controladas pelos mini-mercados.

Tabela 25 – Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Confiança

Confiança	Alto (3,6 - 5,0)	Médio (2,6 - 3,5)	Baixo (1,0 - 2,5)	Desvio Padrão
17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses		3,14		1,229
18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente		2,83		1,282
19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós (informações sigilosas repassadas por nós)		3,39		1,300
20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor		3,42		1,223
21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*		3,22		1,236
22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades			1,97	1,334
23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança	3,64			1,121

6.2.3.6 Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Comprometimento

Diferentemente das demais dimensões, as variáveis que compõem esta dimensão enquadraram-se todas em alto relacionamento (Tabela 26). As médias oscilaram de 3,6 – variável 30 - O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como uma parceria - e 4,41 – variável 26 - Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro.

Tabela 26 – Classificação das Variáveis que compõem a Dimensão Comprometimento

Comprometimento	Alto (3,6 - 5,0)	Médio (2,6 - 3,5)	Baixo (1,0 - 2,5)	Desvio Padrão
24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por longo tempo	4,32			0,968
25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo	4,35			0,881
26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro	4,41			0,915
27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor	3,83			1,062
28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor	3,89			1,002
29. A manutenção do relacionamento com este fornecedor é importante para a nossa empresa e, portanto, nos sentimos motivados a mantê-lo	3,85			1,069
30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria	3,6			1,384

Dwyer *et al.* (1987) e Wilson (1995) acreditam que o comprometimento é uma promessa de continuidade relacional entre os parceiros de troca. Wilson (1995) complementa afirmando existir pouca dúvida de que o comprometimento é uma variável crítica para medir o futuro de um relacionamento, o que foi confirmado no estudo.

6.2.4 Classificação dos Principais Fornecedores quanto ao Grau de Relacionamento com Mini-Mercados

Este item classifica os fornecedores apontados como principais pelos mini-mercados quanto ao grau de relacionamento. A escala utilizada para essa classificação é a mesma proposta anteriormente: alta (3,6 a 5,0), média (2,6 a 3,5) e baixa (1,0 a 2,5).

6.2.4.1 Classificação dos Fornecedores quanto à Dependência do Fornecedor

Na dimensão dependência do fornecedor (Tabela 27), os fornecedores de bebidas, quando aparecem na condição de principal fornecedor para os mini-mercados, são os que representam para estes maior dependência, apresentando uma média de 3,46. Na seqüência, os fornecedores de produtos de higiene e limpeza apresentaram média de 2,96, seguidos pelos fornecedores de carnes e outros produtos com média de 2,60. Todos os fornecedores estão enquadrados no intervalo de média dependência, o que expressa relativa flexibilidade de escolha.

Tabela 27 – Classificação dos Fornecedores quanto à Dependência

Dependência do Fornecedor	Alta (3,6 - 5,0)	Média (2,6 - 3,5)	Baixa (1,0 - 2,5)	Total Empresas	%
Higiene e Limpeza		2,96		27	20,93
Bebidas		3,46		42	32,56
Carnes		2,60		22	17,05
Outros		2,60		26	20,16

6.2.4.2 *Classificação dos Fornecedores quanto ao Nível de Comparação com outros Fornecedores*

Nesta dimensão, as duas médias mais altas foram atribuídas aos fornecedores de bebidas (3,03) e aos fornecedores de Carnes (3,00), embora todos os ramos de atividade tenham se enquadrado no nível médio. Este resultado indica que os mini-mercados que apontaram estes fornecedores como principais percebem melhor desempenho destes frente à concorrência. Para os mini-mercados que escolheram os demais fornecedores (higiene e limpeza e outros produtos), verifica-se que, ao compará-los com outros possíveis fornecedores, o desempenho fica um pouco abaixo da média atribuída aos fornecedores de bebidas e carnes.

Tabela 28 – Classificação dos Fornecedores quanto ao Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos

Nível de Comparação	Alta (3,6 - 5,0)	Média (2,6 - 3,5)	Baixa (1,0 - 2,5)	Total Empresas	%
Higiene e Limpeza		2,72		27	20,93
Bebidas		3,03		42	32,56
Carnes		3,00		22	17,05
Outros		2,85		26	20,16

6.2.4.3 *Classificação dos Fornecedores quanto aos Investimentos no Relacionamento*

Na dimensão investimentos no relacionamento, os fornecedores também enquadram-se todos entre as médias 2,6 e 3,5. Entretanto, novamente os fornecedores de bebidas aparecem com destaque, com média de 3,5, indicando que, comparados aos demais fornecedores, os investimentos e os mecanismos estabelecidos entre varejistas e os fornecedores deste segmento são mais elevados. Como a maioria dos fornecedores de bebidas representa com exclusividade determinadas marcas, este resultado pode ser um indicador de que as bebidas sejam um item central para os mini-mercados, tornando-os ainda mais estratégicos. Vale ressaltar que, na dimensão dependência, como mencionado anteriormente, a maior

dependência encontrada foi com relação aos fornecedores de bebidas (Tabela 27), ratificando a importância que os mini-mercados atribuem a estes fornecedores, bem como aos investimentos realizados nos mesmos.

Tabela 29 – Classificação dos Fornecedores quanto aos Investimentos no Relacionamento

Investimentos no Relacionamento	Alta (3,6 - 5,0)	Média (2,6 - 3,5)	Baixa (1,0 - 2,5)	Total Empresas	%
Higiene e Limpeza		3,20		27	20,93
Bebidas		3,50		42	32,56
Carnes		2,71		22	17,05
Outros		2,72		26	20,16

6.2.4.4 Classificação dos Fornecedores quanto à Troca de Informações

Com relação à troca de informações (Tabela 30), os fornecedores de higiene e limpeza apresentaram a maior média (3,05), demonstrando que as informações com estes fornecedores são mais intensas e, provavelmente, de melhor qualidade do que as informações trocadas entre os varejistas e os outros fornecedores. Fornecedores de Higiene e Limpeza e Carnes enquadram-se no nível médio de relacionamento enquanto que os fornecedores de Bebidas e outros produtos enquadram-se no nível baixo. Ressalte-se, contudo, que, como mencionado anteriormente, o tempo de relacionamento é uma variável importante na troca de informações, já que relacionamentos de longa data determinam menor troca de informações entre os participantes do canal (Dwyer *et al.*, 1987).

Tabela 30 – Classificação dos Fornecedores quanto à Troca de Informações

Troca de Informações	Alta (3,6 - 5,0)	Média (2,6 - 3,5)	Baixa (1,0 - 2,5)	Total Empresas	%
Higiene e Limpeza		3,05		27	20,93
Bebidas			2,38	42	32,56
Carnes		2,65		22	17,05
Outros			2,53	26	20,16

6.2.4.5 Classificação dos Fornecedores quanto à Confiança

No que tange a dimensão confiança, todos os fornecedores enquadram-se no nível médio. Contudo, os fornecedores de higiene e limpeza destacam-se, com uma média de 3,49, seguidos dos fornecedores de outros produtos, com uma média de 3,32 (Tabela 31). Os fornecedores de Bebidas, que nas dimensões anteriores apresentaram as médias mais altas, neste assumiram a média mais baixa (2,70).

De acordo com Stern *et al.* (2002) a confiança está associada à benevolência ou à segurança de que a outra parte está preocupada com o bem-estar de seu parceiro. Partindo da visão de Morgan e Hunt (1994), em que a confiança, além de atuar como antecedente do comprometimento, assume papel essencial para o desenvolvimento do relacionamento, os resultados indicam existir fragilidade na relação estabelecida entre mini-mercados e fornecedores de bebidas, principalmente se comparada à confiança depositada pelos mini-mercados deste estudo nos demais fornecedores.

Tabela 31 – Classificação dos Fornecedores quanto à Confiança

Confiança	Alta (3,6 - 5,0)	Média (2,6 - 3,5)	Baixa (1,0 - 2,5)	Total Empresas	%
Higiene e Limpeza		3,49		27	20,93
Bebidas		2,70		42	32,56
Carnes		3,06		22	17,05
Outros		3,32		26	20,16

6.2.4.6 Classificação dos Fornecedores quanto ao Comprometimento

Conforme constatado anteriormente, a dimensão comprometimento (Tabela 32) apresentou as médias mais altas comparadas às demais dimensões, onde todos os fornecedores apresentaram comprometimento alto. Os fornecedores de produtos de higiene e limpeza apresentaram a média mais alta na dimensão confiança (4,21), seguidos dos fornecedores de carnes (4,13). Embora os fornecedores de bebidas tenham apresentado a média mais baixa na dimensão confiança (2,70), em se tratando de comprometimento apresentaram média de 3,96,

indicando que os varejistas sentem-se altamente comprometidos com seus fornecedores deste segmento. Em síntese, percebe-se que, embora a confiança seja mais frágil em relação aos fornecedores de bebidas, existe um alto grau de comprometimento na relação mini-mercados/fornecedores, sob o ponto de vista dos varejistas, muito provavelmente em função de que os fornecedores de bebidas normalmente são representantes exclusivos de marcas de interesse dos mini-mercados.

Anderson e Weitz (1992) e Stern *et al.* (2002) colocam a estabilidade e o sacrifício como a essência do comprometimento, o qual é embasado nos benefícios futuros advindos da parceria formada. Os resultados, em linhas gerais, demonstram que os varejistas sentem-se altamente comprometidos com seus fornecedores e assumem o relacionamento como uma parceria, onde os esforços para sua manutenção são compensatórios, muito embora não expressem, nesses mesmos fornecedores, muita confiança.

Tabela 32 – Classificação dos Fornecedores quanto ao Comprometimento

Comprometimento	Alto (3,6 - 5,0)	Médio (2,6 - 3,5)	Baixo (1,0 - 2,5)	Total Empresas	%
Higiene e Limpeza	4,21			27	20,93
Bebidas	3,96			42	32,56
Carnes	4,13			22	17,05
Outros	3,89			26	20,16

6.2.4.7 Classificação dos Fornecedores quanto ao Relacionamento em Geral

O resultado referente à média geral encontrada para as dimensões que compõem o modelo geral de Marketing de Relacionamento demonstra existir um médio grau de relacionamento entre varejistas e seus principais fornecedores.

A média mais alta encontrada está nos fornecedores de produtos de higiene e limpeza (3,39), seguidos pelos fornecedores de Bebidas (3,28), de Carnes (3,14) e outros produtos (3,09), conforme dados expressos na Tabela 33.

Tabela 33 - Classificação dos Fornecedores quanto ao Relacionamento em Geral

Relacionamento	Alto (3,6 - 5,0)	Médio (2,6 - 3,5)	Baixo (1,0 - 2,5)	Total Empresas	%
Higiene e Limpeza		3,39		27	20,93
Bebidas		3,28		42	31,78
Carnes		3,14		22	17,05
Outros		3,09		26	20,16

6.3 Diferenças de Relacionamento entre Grupos de Fornecedores (ANOVA)

No intuito de comparar os grupos de fornecedores, com base no relacionamento, realizou-se uma Análise de Variância (ANOVA), tendo por objetivo comparar as médias das amostras a fim de identificar se existem diferenças significativas entre os grupos definidos. O Quadro 2 indica existirem diferenças significativas ao nível de 0,01 para as dimensões “dependência do fornecedor”, “investimentos no relacionamento” e “confiança”. As dimensões “nível de comparação com fornecedores alternativos”, “troca de informações” e “comprometimento” não apresentaram diferenças significativas entre as médias.

		Soma dos Quadrados	df	Média ao Quadrado	F	Sig.
Dependência do Fornecedor	Entre os Grupos	18,042	6	3,007	6,472	,000
	Dentro dos Grupos	57,147	123	,465		
	Total	75,189	129			
Nível de Comparação	Entre os Grupos	1,966	6	,328	1,143	,342
	Dentro dos Grupos	35,265	123	,287		
	Total	37,231	129			
Investimentos no Relacionamento	Entre os Grupos	15,427	6	2,571	4,216	,001
	Dentro dos Grupos	75,021	123	,610		
	Total	90,448	129			
Troca de Informações	Entre os Grupos	9,081	6	1,513	1,053	,395
	Dentro dos Grupos	175,408	122	1,438		
	Total	184,488	128			
Confiança	Entre os Grupos	13,532	6	2,255	4,191	,001
	Dentro dos Grupos	65,657	122	,538		
	Total	79,189	128			
Comprometimento	Entre os Grupos	3,435	6	,572	,997	,430
	Dentro dos Grupos	70,036	122	,574		
	Total	73,471	128			

Quadro 2 - Diferenças de Relacionamento entre Grupos de Fornecedores

Com o propósito de verificar detalhadamente se os relacionamentos diferem estatisticamente em relação ao tipo de fornecedor e onde, especificamente, estão as diferenças, aplicou-se o teste da *Least Significant Difference (LSD)*. Esse teste permite avaliar as diferenças estatísticas entre os grupos, demonstradas no Quadro 3.

Variáveis	Tipos de Fornecedores		Difereça Média (I-j)	Sig
	Fornecedor	x Fornecedor		
Dependência do Fornecedor	Bebidas	Higiene e Limpeza	,49836(*)	0,01
	Bebidas	Carnes	,85625(*)	0
	Bebidas	Outros	,86250(*)	0
	Grãos e Farinhas	Carnes	,58000(*)	0,026
	Grãos e Farinhas	Outros	,58625(*)	0,019
Investimentos no Relacionamento	Higiene e Limpeza	Carnes	,48696(*)	0,046
	Higiene e Limpeza	Outros	,48125(*)	0,035
	Bebidas	Carnes	,78696(*)	0
	Bebidas	Outros	,78125(*)	0
Confiança	Higiene e Limpeza	Bebidas	,78932(*)	0
	Bebidas	Hortifrutis	1,51488(*)	0,005
	Bebidas	Outros	,61857(*)	0,001
	Carnes	Hortifrutis	1,15839(*)	0,034
	Laticínios	Hortifrutis	1,35714(*)	0,035
	Hortifrutis	Grãos e Farinhas	1,18333(*)	0,039

(*) Diferença das médias significativa ao nível de 0,05

Quadro 3 - Diferenças Estatísticas entre Grupos de Fornecedores

Os resultados indicam existir diferenças significativas entre os fornecedores, considerando as dimensões de Marketing de Relacionamento. Para a dimensão “dependência do fornecedor”, as diferenças maiores encontram-se entre os fornecedores de bebidas e os fornecedores de carnes, ao nível de 0,00 e, também, entre os fornecedores de bebidas e fornecedores de outros produtos.

Na dimensão investimentos no relacionamento, as principais diferenças estão nos relacionamentos entre os fornecedores de bebidas e carnes e entre os fornecedores de bebidas e de outros produtos, ambos ao nível de 0,00.

Na dimensão “confiança”, diferenças entre os relacionamentos também foram encontradas. A mais significativa foi entre os fornecedores de higiene e limpeza e os fornecedores de bebidas, com um nível de significância de 0,00. Também chama a atenção a diferença (0,001) entre os fornecedores de bebidas e os fornecedores de outros produtos. As demais diferenças encontradas estão mais próximas do nível de significância de 0,05.

Os resultados encontrados demonstram existir diferenças nos relacionamentos

existentes entre os mini-mercados e seus principais fornecedores. Considerando que relacionamentos são construídos através de parcerias, políticas e práticas gerenciais, nível de comunicação estabelecido, preocupação mútua pelos interesses, confiança e compromisso entre os participantes, observa-se que há diferenças na forma com que os relacionamentos são conduzidos e gerenciados entre diferentes grupos de fornecedores. As dimensões “dependência do fornecedor” e “Investimentos no relacionamento” apresentam as maiores diferenças no que diz respeito ao relacionamento estabelecido entre mini-mercados e seus fornecedores. Nas duas dimensões, os fornecedores que diferem são os de bebidas e de carnes.

Considerando as médias obtidas quanto a *performance* destes fornecedores para a mensuração do Marketing de Relacionamento, verifica-se que a média obtida na variável “dependência do fornecedor” para os fornecedores de bebidas foi de 3,46 e para os fornecedores de carne foi de 2,60. Tal resultado demonstra que a dependência dos mini-mercados em relação aos fornecedores de bebidas é maior. Uma explicação plausível é o fato de que, como mencionado anteriormente, os fornecedores de bebidas são considerados estratégicos e detentores de marcas líderes no mercado, as quais se tornam essenciais nas gôndolas, tornando o varejista mais dependente do fornecedor.

Ao verificar as médias obtidas na dimensão “investimentos no relacionamento”, observa-se que fornecedores de bebidas obtiveram média de 3,50, enquanto que a média obtida pelos fornecedores de Carne foi 2,71, demonstrando que investimentos maiores são feitos em relacionamentos com fornecedores de bebidas, ratificando resultados anteriormente já comentados.

6.4 Serviços ao Cliente

Este item apresenta as médias e os desvios-padrão considerando a ênfase dada aos serviços ao cliente pelos fornecedores, sob a ótica dos mini-mercados. Na seqüência, também é demonstrada a classificação dos itens de serviços em baixa, média e alta ênfase atribuída, seguindo os mesmos critérios utilizados na escala de Marketing de Relacionamento anteriormente apresentada: alta ênfase (médias compreendidas entre 3,6 e 5,0), média ênfase (médias compreendidas entre 2,6 e 3,5) e baixa ênfase (médias compreendidas entre 1,0 e 2,5).

6.4.1 Serviços ao Cliente - Médias

De acordo com os resultados encontrados (Tabela 34), observa-se que os itens de serviços que recebem maior ênfase por parte do fornecedor, na percepção dos mini-mercados, são cumprimento do prazo de entrega (4,14 - item 42), frequência de contatos dos vendedores do fornecedor com o cliente (3,86 - item 53), disponibilidade de estoques (3,82 - item 49) e condições em agilizar o processamento e a expedição dos pedidos (3,74 - item 50).

Tabela 34 - Ênfase dada aos Serviços ao Cliente

Itens de Serviços ao Cliente <i>Alpha de Cronbach = 0,923</i>	Média**	Desvio Padrão
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido	4,14	1,058
53. Frequência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes	3,86	1,115
49. Disponibilidade de estoques	3,82	1,190
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos	3,74	1,137
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos	3,59	1,200
41. Manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	3,45	1,320
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	3,40	1,365
43. Agilidade na tomada de providencias em casos de reclamação do cliente	3,35	1,246
45. Agilidade no retorno das solicitações do cliente	3,33	1,234
33. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido	3,18	1,318
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente	3,17	1,341
36. Assistência prestada ao cliente na composição do pedido	3,13	1,321
51. Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas	3,11	1,303
44. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados	3,03	1,395
39. Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes	3,02	1,367
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produto oferecidos	3,02	1,360
40. Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes	3,01	1,474
52. Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes	3,01	1,325
46. Agilidade na troca de produtos	2,97	1,432
34. Disponibilidade de um promotor para organização e manutenção dos produtos	2,61	1,520
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido	2,61	1,312
35. Fornecimento de manuais técnicos e informativos sobre manutenção de produtos	2,39	1,263
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido	2,27	1,334

(**) Escala utilizada

Ênfase dada pelo fornecedor: Muito pequena ← → Muito grande
1. 2. 3. 4. 5.

Já os serviços promoção de encontros ou seminários (2,27 – item 37), fornecimento de manuais técnicos (2,39 – item 35), treinamento para o bom uso e manuseio do produto (2,61 – item 31) e disponibilidade de um promotor (2,61 – item 34), apresentaram as menores médias do conjunto de serviços ao cliente. Entretanto, vale ressaltar que, na etapa exploratória, os entrevistados salientaram que os serviços de disponibilidade de um promotor por parte do fornecedor, agilidade na troca de produtos, disponibilidade de alternativas de desconto por preço ou por pagamentos antecipados e desenvolvimento de parcerias são, juntamente com os demais serviços, importantes para os mercados de pequeno porte. Contudo, na opinião dos entrevistados, a atenção da maioria dos fornecedores para estes serviços recai sobre os mercados de médio e grande porte.

Para melhor visualização da ênfase dada pelos fornecedores aos serviços prestados aos mini-mercados pesquisados, cada item do conjunto de serviços foi classificado em alta, média e baixa ênfase (Tabela 35), conforme mencionado anteriormente.

Tabela 35- Classificação dos Itens de Serviços ao Cliente

Itens de Serviços ao Cliente <i>Alpha de Cronbach = 0,923</i>	Alto (3,6 - 5,0)	Médio (2,6 - 3,5)	Baixo (1,0 - 2,5)	Desvio Padrão
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido	4,14			1,058
53. Freqüência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes	3,86			1,115
49. Disponibilidade de estoques	3,82			1,190
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos	3,74			1,137
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos	3,59			1,200
41. Manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes por completo		3,45		1,320
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência		3,40		1,365
43. Agilidade na tomada de providências em casos de reclamação do cliente		3,35		1,246
45. Agilidade no retorno das solicitações do cliente		3,33		1,234
33. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido		3,18		1,318
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente		3,17		1,341
36. Assistência prestada ao cliente na composição do pedido		3,13		1,321
51. Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas		3,11		1,303
44. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados		3,03		1,395
39. Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes		3,02		1,367
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos		3,02		1,360
40. Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes		3,01		1,474
52. Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes		3,01		1,325
46. Agilidade na troca de produtos		2,97		1,432
34. Disponibilidade de um promotor para organização e manutenção dos produtos		2,61		1,520
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido		2,61		1,312
35. Fornecimento de manuais técnicos e informativos sobre manutenção de produtos			2,39	1,263
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido			2,27	1,334

Gale (1996) salienta que serviço ao cliente de alta qualidade é sinônimo de lucros, relacionando a qualidade do serviço ao cliente com a rentabilidade da empresa.

A Tabela 35 demonstra que, nos mini-mercados estudados, apenas cinco itens de serviços estão classificados como alta ênfase. São eles: cumprimento dos prazos de entrega (4,14 – item 42), frequência de contato dos vendedores (3,86 – item 53), disponibilidade de estoques (3,82 – item 49), condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos (3,74 – item 50) e amplitude da linha de produtos oferecidos (3,59 – item 48). A grande maioria dos serviços (16 itens) oscilou entre as médias 2,61 e 3,45 (média ênfase). Apenas os itens fornecimento de manuais e informativos sobre manutenção de produtos (item 35) e promoção de encontros ou seminários, a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido (item 37), obtiveram médias entre 1,0 e 2,5, demonstrando a pouca ênfase dada pelos fornecedores nestes serviços.

Para Bonoma (1981), a prestação de serviços de alto nível é a forma mais eficaz para se conseguir uma relação positiva e duradoura com os clientes, principalmente em mercados industriais, onde os clientes valorizam a manutenção de fornecedores. Nesse sentido, através dos resultados apresentados na Tabela 35, visualiza-se que os fornecedores, em linhas gerais, desconhecem ou não dão importância devida aos serviços ao cliente neste canal.

6.5 Relação entre Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento

Para examinar a relação entre serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento realizou-se a análise de regressão múltipla, a qual envolveu os seguintes aspectos: (1) variáveis dependentes: composta pelas dimensões de Marketing de Relacionamento (dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento); (2) variáveis independentes: conjunto de serviços ao cliente, composto por 23 (vinte e três) itens (Tabela 5).

De acordo com Hair *et al.* (2005b) o tamanho da amostra (número de observações), em regressão múltipla, tem impacto direto sobre a adequação e o poder estatístico da regressão, ou seja, ele afeta a generalização dos resultados pela proporção entre observações e variáveis independentes. Os autores consideram aceitável a proporção mínima de 5 observações para cada variável independente, embora recomendem, sempre que possível, proporções maiores, entre 15 e 20, podendo-se, nestas circunstâncias, generalizar com maior

segurança os resultados. No presente estudo, o número de observações válidas foi de 129, permitindo uma proporção de 6 casos para cada variável estudada. Salienta-se que foram obtidos dados de todos os mini-mercados disponíveis ao estudo.

Neste trabalho, a análise de regressão múltipla foi realizada através do procedimento “*enter*”, que executa a regressão com todas as variáveis do estudo, ou seja, nesta técnica são incorporadas todas as variáveis independentes de uma única vez. Esse procedimento foi escolhido por melhor adequar-se ao objetivo do estudo, além de ser considerado o mais apropriado, dado o número de observações existentes (129 casos válidos). Hair *et al.* (2005b) comentam, ainda, que para o procedimento “*stepwise*” ser escolhido, o nível recomendado de observações aumenta para 50 para cada variável independente, além de existir um potencial viés resultante da consideração de apenas uma variável para seleção por vez. Dessa forma, a opção pelo método “*enter*” se fez oportuna diante do número de casos existentes e do objetivo do estudo.

Optou-se, ainda, por considerar o R^2 e não o coeficiente de R^2 Ajustado para explicação do modelo. A escolha está atrelada a dois fatores: (a) tamanho da amostra e o número de variáveis independentes do estudo; e (b) ao fato de que o R^2 Ajustado considera a proporção de observações e o número de variáveis independentes conforme equação abaixo:

$$R^2 \text{Ajustado} = 1 - (1 - R^2) \left[\frac{n - 1}{n - p - 1} \right]$$

n = tamanho da amostra p = nº de variáveis independentes

Hair *et al.* (2005b) comentam que o R^2 Ajustado, embora tenha a mesma interpretação do R^2 , torna-se menor quando há menos observações por variável independente, podendo, neste caso, distorcer os resultados. Dessa forma, considerando o tamanho da amostra e o número de variáveis independentes, optou-se pelo uso R^2 , já que o R^2 Ajustado é particularmente útil e considerado essencial para comparação de equações que apresentam diferentes tamanhos de amostra e diferentes números de variáveis independentes em cada modelo, o que não é o caso neste estudo.

As estatísticas geradas apresentam o comportamento do modelo, considerando como variável dependente cada dimensão de Marketing de Relacionamento.

6.5.1 Relação entre Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento (Geral)

Na Tabela 36, são demonstrados os resultados obtidos na relação entre serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento, considerando como variável dependente o *constructo* Marketing de Relacionamento no seu todo (conjunto de todas as dimensões) e, como variável independente, o conjunto de serviços ao cliente. Os valores β (Beta) padronizados identificam a força das relações causais do modelo, indicando o quanto a variável dependente é modificada quando o valor da variável independente varia em uma unidade

Tabela 36 - Relação entre Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento

Itens de Serviços	Impacto	
	Alto ($\beta \geq 0,25$)	Baixo ($\beta < 0,25$)
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido	0,554	
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos	0,496	
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	0,469	
52. Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes	0,310	
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido	0,259	
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente		0,228
43. Agilidade na tomada de providencias em casos de reclamação do cliente		0,151
53. Frequência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes		0,138
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos		0,089
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos		0,036
41. Manutenção de estoques capazes de atender aos pedidos dos clientes por completo		0,019
40. Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes		0,006
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido		0,005
$R^2 = 0,498$		

Obs.: Os demais itens de serviços não foram significativos no modelo ($p > 0,05$)

Observa-se que o conjunto de serviços ao cliente explica cerca de 50% da variância no Marketing de Relacionamento ($R^2 = 0,498$). Dentre os serviços ao cliente estatisticamente significativos a $p < 0,05$, treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do

produto fornecido (item 31), opções de embalagens diferenciadas (item 47), atendimento a pedidos extras ou de urgência (item 32), desenvolvimento de parcerias (item 52) e cumprimento do prazo de entrega (item 42) apresentaram valores $\beta > 0,25$. Tais serviços, quando consideradas todas as variáveis num modelo multivariado, atuam como variáveis importantes, exercendo maior influência sobre o Marketing de Relacionamento.

Estes resultados permitiram verificar que os serviços ao cliente, quando disponibilizados e trabalhados por parte dos fornecedores, são importantes ferramentas de diferenciação, capazes de ampliar relações de longo prazo com os mini-mercados. O resultado ratifica as proposições de Slongo (1996), que, ao referir-se às relações de longo prazo, comenta que estas são caracterizadas por situações nas quais os clientes valorizam a manutenção de fornecedores, apontando os serviços ao cliente como uma oportunidade de diferenciação da oferta central de serviços, facilitando o desenvolvimento de relacionamentos sustentáveis num canal de marketing.

A partir das hipóteses de pesquisa levantadas anteriormente, foi verificada a relação existente entre cada dimensão de Marketing de Relacionamento e o conjunto de serviços ao cliente. As Tabelas 37, 38, 39, 40, 41 e 42 demonstram a relação existente, considerando como variável dependente cada dimensão de Marketing de Relacionamento e como variável independente o conjunto de serviços ao cliente.

6.5.1.1. Relação entre Serviços ao Cliente e Dependência do Fornecedor

Dentre os 23 itens de serviços ao cliente propostos (Tabela 5), 10 apresentaram-se significativos no modelo (Tabela 37).

Stern *et al.* (2002) salientam que, em canais de marketing, poder, conflito e dependência permeiam as relações de troca entre os membros, argumentando que a dependência surge da necessidade e da importância que um parceiro representa para o outro. Nesta pesquisa, verificou-se que o conjunto de serviços ao cliente explica 51% da variação da dependência, sendo que os serviços fornecimento de manuais ($\beta = 0,481$ – item 35), opções de embalagens diferenciadas ($\beta = 0,320$ – item 47), inovação de produtos ($\beta = 0,315$ – item 38), condições em agilizar a expedição dos pedidos ($\beta = 0,298$ – item 50) e cumprimento dos

prazos de entrega ($\beta = 0,283$ – item 42) exercem maior influência ou impacto na dependência dos mini-mercados em relação aos fornecedores.

Tabela 37 – Relação entre Serviços ao Cliente e Dependência do Fornecedor

Itens de Serviços	Impacto	
	Alto ($\beta \geq 0,25$)	Baixo ($\beta < 0,25$)
35. Fornecimento de manuais técnicos e informativos sobre manutenção de produtos	0,481	
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos	0,32	
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente	0,315	
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos	0,298	
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido	0,283	
49. Disponibilidade de estoques		0,108
36. Assistência prestada ao cliente na composição do pedido		0,085
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos		0,084
41. Manutenção de estoques capazes de atender aos pedidos dos clientes por completo		0,048
44. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados		0,024
$R^2 = 0,510$		

Obs.: Os demais itens de serviços não foram significativos no modelo ($p > 0,05$)

6.5.1.2 Relação entre Serviços ao Cliente e Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos

A análise da Tabela 38 demonstra que os serviços relacionados a agilidade na troca de produtos ($\beta = 0,424$ – item 46), treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido ($\beta = 0,404$ – item 31), agilidade na tomada de providências em casos de reclamação ($\beta = 0,314$ – item 43) e treinamento de vendedores/representantes para atendimento dos clientes ($\beta = 0,287$ – item 40) constituem as principais dimensões distintivas entre fornecedores utilizados e fornecedores alternativos, ou seja, tais itens de serviços exercem maior influência nesta variável dependente. Esses resultados demonstram os riscos que os fornecedores atuais correm se não oferecerem esses serviços, uma vez que, conforme

resultados anteriormente apresentados, os mini-mercados não vêm muitas dificuldades em trocar de fornecedores.

Ressalta-se a importância do serviço e a agilidade na troca de produtos. Conforme relatos dos gestores de mini-mercados na primeira fase da pesquisa, é comum produtos terem que ser trocados em função de prazos de vencimento, fragilidade das embalagens (vazamentos) e, às vezes, falta de giro no mercado. Tais problemas, quando resolvidos, acarretam custos para os fornecedores, que precisam repor as mercadorias. Quando não resolvidos, os custos passam a ser dos varejistas, que acabam assumindo os prejuízos. Entretanto, verifica-se que situações como estas poderiam ser minimizadas se houvesse maior esclarecimento e treinamento dos mini-mercados quanto ao bom uso e manuseio dos produtos ($\beta = 0,404$ – item 31).

Tabela 38 - Relação entre Serviços ao Cliente e Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos

Itens de Serviços	Impacto	
	Alto ($\beta \geq 0,25$)	Baixo ($\beta < 0,25$)
46. Agilidade na troca de produtos	0,424	
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido	0,404	
43. Agilidade na tomada de providencias em casos de reclamação do cliente	0,314	
40. Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes	0,287	
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos		0,244
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência		0,214
41. Manutenção de estoques capazes de atender aos pedidos dos clientes por completo		0,188
36. Assistência prestada ao cliente na composição do pedido		0,176
53. Freqüência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes		0,148
33. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido		0,107
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido		0,036
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos		0,021
$R^2 = 0,421$		

Obs.: Os demais itens de serviços não foram significativos no modelo ($p > 0,05$)

6.5.1.3 Relação entre Serviços ao Cliente e Nível de Investimentos no Relacionamento

Com base nos dados apresentados na Tabela 39, verifica-se que o conjunto de serviços ao cliente explica 54,60% da variância da dimensão investimentos no relacionamento. Os serviços como agilidade na tomada de providências em caso de reclamação dos clientes ($\beta = 0,422$ – item 43), opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos ($\beta = 0,382$ – item 47) e fornecimento de informações sobre o andamento do pedido ($\beta = 0,291$ – item 33), assumem importância na previsão da variável dependente.

Em contra-partida, serviços como treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto ($\beta = 0,055$ – item 31), desenvolvimento de produtos específicos ($\beta = 0,065$ – item 39) e manutenção de estoques ($\beta = 0,110$ – item 41) apresentam menor influência na decisão dos mini-mercados em investir mais no relacionamento com os fornecedores.

Tabela 39 - Relação entre Serviços ao Cliente e Investimentos no Relacionamento

Itens de Serviços	Impacto	
	Alto ($\beta \geq 0,25$)	Baixo ($\beta < 0,25$)
43. Agilidade na tomada de providencias em casos de reclamação do cliente	0,422	
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos	0,382	
33. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido	0,291	
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos		0,197
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos		0,173
53. Freqüência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes		0,144
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência		0,138
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido		0,117
41. Manutenção de estoques capazes de atender aos pedidos dos clientes por completo		0,11
39. Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes		0,065
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido		0,055

$$R^2 = 0,546$$

Obs.: Os demais itens de serviços não foram significativos no modelo ($p > 0,05$)

6.5.1.4 Relação entre Serviços ao Cliente e Troca de Informações

Os resultados gerados na Tabela 40 apresentam R^2 de 0,462, permitindo verificar que 46,20% da variação da troca de informações pode ser explicada pelo conjunto de serviços ao cliente. Os valores de β padronizados para os serviços treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido ($\beta = 0,462$ – item 31), desenvolvimento de parcerias com os clientes ($\beta = 0,462$ – item 52), opções de embalagens diferenciadas ($\beta = 0,453$ – item 47), atendimento de pedidos extras ou de urgência ($\beta = 0,443$ – item 32) e treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes ($\beta = 0,294$ – item 40), apresentam maior impacto na variação da dimensão de variáveis referentes à troca de informações, dentro do *constructo* Marketing de Relacionamento.

Tabela 40 – Relação entre Serviços ao Cliente e Troca de Informações

Itens de Serviços	Impacto	
	Alto ($\beta \geq 0,25$)	Baixo ($\beta < 0,25$)
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido	0,462	
52. Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes	0,462	
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos	0,453	
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	0,443	
40. Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes	0,294	
43. Agilidade na tomada de providencias em casos de reclamação do cliente		0,173
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente		0,148
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido		0,090
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido		0,087
$R^2 = 0,462$		

Obs.: Os demais itens de serviços não foram significativos no modelo ($p > 0,05$)

6.5.1.5 Relação entre Serviços ao Cliente e Confiança

A análise dos resultados expressos na Tabela 41 permite verificar, através do R^2 , a

força da relação global entre o conjunto de serviços ao cliente e a confiança. Neste modelo, considerando o valor do R^2 , verifica-se que os serviços que compõem o modelo de análise explicam cerca de 63,6% da variação da confiança nos fornecedores por parte dos mini-mercados pesquisados. Considerando a confiança como principal determinante do comprometimento, quanto maior o poder de explicação da confiança pelo conjunto de serviços, maior a propensão do comprometimento também ser explicado por variáveis de serviços, visto que relacionamentos permeados por confiança são tão valorizados a ponto de as partes comprometerem-se com ele (MORGAN e HUNT, 1994).

Tabela 41 - Relação entre Serviços ao Cliente e Confiança

Itens de Serviços	Impacto	
	Alto ($\beta \geq 0,25$)	Baixo ($\beta < 0,25$)
44. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados	0,597	
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	0,541	
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido	0,527	
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido	0,293	
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente	0,253	
53. Frequência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes		0,200
51. Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas		0,171
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos		0,112
34. Disponibilidade de um promotor para organização e manutenção dos produtos		0,037
52. Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes		0,037
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos		0,005
$R^2 = 0,636$		

Obs.: Os demais itens de serviços não foram significativos no modelo ($p > 0,05$)

Os valores de β indicam que disponibilidade de alternativas de desconto ($\beta = 0,597$ – item 44), atendimento a pedidos extras ou de urgência ($\beta = 0,541$ – item 32), treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio dos produtos ($\beta = 527$ – item 31), cumprimento dos prazos de entrega ($\beta = 0,293$ – item 42) e inovação de produtos com vistas a melhorar o desempenho do cliente ($\beta = 0,253$ – item 38) impactam positivamente e de forma acentuada na confiança.

Este resultado demonstra que a confiança está fortemente associada aos serviços ao cliente disponibilizados no canal de marketing e, principalmente, nos serviços que permitem melhorar a *performance* operacional e econômico-financeira do varejista frente a seus clientes e concorrentes.

6.5.1.6 Relação entre Serviços ao Cliente e Comprometimento

Morgan e Hunt (1994) definem comprometimento como o principal *constructo* do Marketing de Relacionamento. Segundo os autores, quando uma empresa confia em seu parceiro (fornecedor), fica mais comprometida com ele e o desejo de permanência e ampliação do relacionamento se intensifica.

Os resultados encontrados e expressos na Tabela 42, referentes à relação entre os serviços ao cliente e a dimensão comprometimento, apresentaram R^2 de 0,517, demonstrando que 51,70% da variação no comprometimento pode ser explicada pelo conjunto de serviços ao cliente considerados no modelo de análise.

Destaca-se o serviço desenvolvimento de parcerias e acordos de cooperação, por ser o que exerce maior impacto no comprometimento ($\beta = 0,637$ – item 52). Este resultado vai ao encontro das proposições de Morgan e Hunt (1994), Vlosky *et al.* (1998) e Stern *et al.* (2002) que visualizam as parcerias e alianças estratégicas como fundamentais para o desenvolvimento do comprometimento e, por conseguinte, para o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento nos canais de marketing. Parcerias requerem compromisso mútuo entre as partes e surgem quando as empresas desejam que o relacionamento continue indefinidamente (STERN *et al.*, 2002).

O serviço cumprimento do prazo de entrega do pedido também chama atenção por apresentar alto impacto no desenvolvimento do comprometimento ($\beta = 0,573$ – item 42), juntamente com o atendimento de pedidos extras ou de urgência ($\beta = 0,278$ – item 32). Esta relação positiva pode estar associada ao fato de que os mini-mercados trabalham com baixos estoques de produtos, tornando essencial o cumprimento dos prazos de entrega das mercadorias e o atendimento a pedidos de urgência, a fim de que possam repor os produtos nas gôndolas dentro de prazos adequados.

Tabela 42 – Relação entre Serviços ao Cliente e Comprometimento

Itens de Serviços	Impacto	
	Alto ($\beta \geq 0,25$)	Baixo ($\beta < 0,25$)
52. Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes	0,637	
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido	0,573	
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido	0,353	
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	0,278	
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente		0,201
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos		0,201
35. Fornecimento de manuais técnicos e informativos sobre manutenção de produtos		0,146
53. Frequência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes		0,145
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos		0,085
41. Manutenção de estoques capazes de atender aos pedidos dos clientes por completo		0,060
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido		0,042
44. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados		0,025
51. Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas		0,005
R² = 0,517		

Obs.: Os demais itens de serviços não foram significativos no modelo ($p > 0,05$)

6.5.2 Síntese dos Serviços ao Cliente presentes nas Dimensões de Marketing de Relacionamento

Neste item, é apresentado uma síntese dos itens de serviços ao cliente e suas respectivas aparições em cada uma das dimensões de Marketing de Relacionamento, permitindo avaliar quais serviços constituem-se inerentes às dimensões de Marketing de Relacionamento.

Avaliando os resultados encontrados, expressos no quadro 4, visualiza-se que serviços como “treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido” e, “atendimento a pedidos extras ou de urgência” tratam-se de uma oferta bastante significativa, pois não apresentaram impacto apenas na dimensão Dependência do Fornecedor, ou seja,

exercem influência na comparação entre fornecedores feita pelos mini-mercados, na troca de informações ocorrida entre eles, na confiança depositada no parceiro e no comprometimento com a relação. Este resultado ratifica a importância da oferta destes serviços na construção do Marketing de Relacionamento no canal, o qual permite alavancar diferenciais e vantagens sustentáveis frente aos concorrentes.

Também, ao comparar o impacto do serviço “treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto” com a ênfase dada pelos fornecedores sob a ótica dos mini-mercados analisados (média 2,61), verifica-se que este serviço, além de ser considerado estrategicamente importante e valorizado para este canal, sob o ponto de vista dos mercados, impactando positivamente a relação, está sendo pouco trabalhado por parte dos fornecedores contribuindo para que o poder de diferenciação com a concorrência e oportunidade de consolidar relações duradouras e vantajosas diminua. Já, o serviço atendimento a pedidos extras ou de urgência, que também apresentou impacto em todas as dimensões com exceção da dimensão Dependência, apresentou média de 3,40; demonstrando que neste serviço os fornecedores têm dado uma atenção maior a seus clientes, porém, ainda pouco significativa diante da importância que este serviço representa.

O serviço “opções de embalagens diferenciadas para produtos oferecidos” também exerce influência em todas as dimensões, exceto na dimensão Confiança. Este serviço, de acordo resultados já apresentados anteriormente, tem recebido pouca ênfase por parte dos fornecedores analisados, o qual apresentou uma média de 3,02. Neste caso, fatores como desconhecimento da importância ou padronização de produtos e serviços ofertados ao varejo, refletindo a dificuldade de customizar a oferta diante de uma produção em massa instalada nas indústrias pode ser um dos motivos que levam os fornecedores a dar pouca ênfase ao serviço. Entretanto, vale ressaltar que os serviços ao cliente agregam valor a oferta e são utilizados para satisfazer, atrair e reter clientes, demonstrando que a orientação para serviços ao cliente oportuniza às empresas melhorar sua performance frente à concorrência.

O serviço “disponibilidade de alternativas de desconto por preço ou por pagamentos antecipados” apresentou impacto nas dimensões Dependência do Fornecedor, Confiança e Comprometimento, sendo que na dimensão Confiança, esta oferta exerce a maior influência frente aos demais itens de serviços. Este resultado demonstra que aspectos financeiros que envolvem a negociação entre as partes são considerados pelo gestores dos mini-mercados como imprescindíveis para o estabelecimento da confiança no canal, além de favorecer a dependência – significado de necessidade e importância de um em relação ao outro.

Itens de Serviços	Dependência	Nível Comparação	Investimentos	Troca Informações	Confiança	Comprometimento	Mkt. Relacionamento
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido		X	X	X	X	X	X
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência		X	X	X	X	X	X
33. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido		X	X				
34. Disponibilidade de um promotor para organização e manutenção dos produtos					X		
35. Fornecimento de manuais técnicos e informativos sobre manutenção de produtos	X					X	
36. Assistência prestada ao cliente na composição do pedido	X	X					
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido		X	X	X		X	X
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho	X			X	X	X	X
39. Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes			X				
40. Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes		X		X			X
41. Manutenção de estoques capazes de atender aos pedidos dos clientes por completo	X	X	X			X	X
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido	X			X	X	X	X
43. Agilidade na tomada de providencias em casos de reclamação do cliente		X	X	X			X
44. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados	X				X	X	
45. Agilidade no retorno das solicitações do cliente							
46. Agilidade na troca de produtos		X					
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos	X	X	X	X		X	X
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos	X	X	X		X		X
49. Disponibilidade de estoques	X						
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos	X		X		X	X	X
51. Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas					X	X	
52. Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes				X	X	X	X
53. Frequência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes		X	X		X	X	X

Quadro 4 –Serviços ao Cliente presentes nas Dimensões de Marketing de Relacionamento

Neste estudo, foram encontrados vinte e três itens de serviços ao cliente, os quais formaram o conjunto de serviços ao cliente valorizados pelos mini-mercados. O impacto que cada um exerce, dentro do conjunto sobre cada dimensão, tráz a tona a reflexão sobre a importância de uma estrutura de serviços ao cliente às micro e pequenas empresas, as quais representam hoje a grande maioria no varejo alimentar brasileiro.

De acordo com os dados deste estudo, verifica-se que os mini-mercados são carentes de maior atenção por parte dos fornecedores a muitos serviços que são, quase que exclusivamente, fornecidos a detentores de grandes volumes e poder de barganha. Entretanto,

considerando a importância dos serviços ao cliente como fator de influência nas relações dentro do canal de marketing estudado, e, ao fato de que a orientação relacional permite alcançar resultados no longo prazo inigualáveis, verifica-se que oportunidades de diferenciação da oferta, as quais traduzem-se em vantagens competitivas estão sendo desperdiçadas por parte dos fornecedores.

Relações duradouras trazem benefícios às organizações, além de serem caracterizadas por satisfações econômicas e não econômicas advindas da parceria estabelecida. Estes benefícios, de acordo com Stern et al. (2002) são advindos da coordenação de atividades conjuntas realizadas entre os parceiros, as quais envolvem uma logística coordenada, maior eficiência operacional, atividades preventivas e corretivas prestadas, entre outros.

Neste estudo, verifica-se que os serviços ao cliente exercem influência no Marketing de Relacionamento, permitindo, dessa forma, concluir que a atenção dos fornecedores aos serviços que permitem agregar valor à oferta torna-se cada vez mais importante e imprescindível àqueles que desejam melhorar os resultados e obter vantagens e possibilidades de diferenciação frente à concorrência instalada.

7 CONCLUSÕES

Este capítulo objetiva abordar e interpretar os principais resultados encontrados no presente estudo. Para tanto, optou-se por estruturar este capítulo em quatro partes: (1) análise dos principais resultados pertinentes à mensuração do Marketing de Relacionamento; (2) análise dos principais resultados referentes à avaliação dos serviços ao cliente, sob o enfoque dos mini-mercados; (3) análise das relações existentes entre o Marketing de Relacionamento e os serviços ao cliente no canal fornecedores/mini-mercados; e (4) implicações do estudo.

7.1 Marketing de Relacionamento

A mensuração do Marketing de Relacionamento foi realizada através da aplicação da escala de Wilson e Vlosky (1997), ajustada para o contexto dos mini-mercados. Considerando o modelo geral (dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento), os resultados encontrados apontaram a existência de fragilidade na relação entre os mini-mercados de Passo Fundo – RS e seus fornecedores. Contudo, cada dimensão do modelo também foi analisada, a fim de melhor identificar e avaliar o resultado encontrado.

Dependência do Fornecedor: Nesta dimensão, os mini-mercados consideraram o fornecedor selecionado estratégico para o futuro dos negócios. Entretanto, a crença a respeito de uma parceria apresentou-se vulnerável. Os resultados mostraram, ainda, que substituições de fornecedor trariam pouco impacto ao negócio, demonstrando fragilidade nesta dimensão.

Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos: A média encontrada nesta dimensão foi de 2,92. Os resultados apontaram o fornecedor escolhido pelos varejistas como

de melhor qualidade quando comparado aos demais fornecedores alternativos. Entretanto, em termos de importância, ele não traz muita euforia aos pequenos varejos.

Investimentos no Relacionamento: Frazier (1983) cita que quanto maior a satisfação e o cumprimento das obrigações para com o parceiro, maior será a disposição em expandir o relacionamento. Nesta dimensão, a média geral foi 3,08, apontando que o custo total de mudança para outro fornecedor não seria tão significativo. Ao comparar os investimentos feitos entre os mini-mercados e os fornecedores escolhidos como principais, observa-se que os mecanismos estabelecidos entre os varejistas e os fornecedores de bebidas são mais elevados. A média encontrada nesta dimensão para os fornecedores de bebidas foi de 3,5, ficando acima da média geral. Este resultado torna-se uma evidência de que as bebidas são consideradas itens centrais para os mini-mercados.

Troca de Informações: Esta dimensão apresentou a média mais baixa (2,63) entre todas as dimensões investigadas. Conclui-se que os mini-mercados não trocam muitas informações com seus fornecedores. Este resultado pode estar relacionado ao fato de que os relacionamentos investigados neste estudo são, em sua maioria, existentes há 3 anos ou mais, podendo ser considerados sólidos. Dwyer *et al.* (1987) comentam que a comunicação e a troca de informações estratégicas ocorrem em maior escala na fase de exploração do relacionamento e que, com o decorrer do tempo e com o envolvimento das partes no negócio, a necessidade de uma rígida troca de informações já não é tão necessária.

Confiança: A média geral obtida nesta dimensão foi de 3,08, pouco representativa numa escala de 5 pontos. Nas variáveis integrantes desta dimensão, a média mais baixa foi atribuída à variável “nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades” (1,97). Essa condição, sob o ponto de vista dos mini-mercados, apresenta pouca significância, sendo tal possibilidade praticamente nula no contexto de mini-mercados. Este resultado pode estar associado a fatores como: tipo de produto transacionado, nível de estoque mantido pelo varejista, falhas ocorridas nos serviços prestados pelos fornecedores, pouca confiança na qualidade dos serviços operacionais prestados pelos fornecedores, entre outros. A confiança induz a comportamentos cooperativos que são saudáveis ao sucesso do Marketing de Relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994). Neste estudo, verificou-se que a confiança nos fornecedores por parte dos varejistas é pouco expressiva.

Comprometimento: Apesar da dimensão confiança ter apresentado uma média pouco significativa, o comprometimento apresentou média de 4,03, sendo a mais alta de todo o *constructo*. Stern *et al.* (2002) colocam a estabilidade e o sacrifício como essências do

comprometimento, o qual é embasado nos benefícios futuros advindos da parceria formada. Bitner (1995) afirma que para o Marketing de Relacionamento acontecer, os objetivos das partes envolvidas no relacionamento devem ser alcançados. Isto é conseguido através de uma troca mútua e cumprimento de promessas. Os resultados, em linhas gerais, demonstram que os varejistas sentem-se altamente comprometidos com seus fornecedores e assumem o relacionamento como uma parceria onde os esforços para sua manutenção são compensatórios, muito embora não expressem, nesses mesmos fornecedores, muita confiança. Em síntese, percebe-se que, embora a confiança seja mais frágil, existe alto grau de comprometimento na relação mini-mercados/fornecedores, sob o ponto de vista dos varejistas.

Considerando todas as dimensões que compõem o *constructo* do Marketing de Relacionamento, conclui-se que, neste canal de estudo, o relacionamento estabelecido é frágil em todas as dimensões, exceto na dimensão do comprometimento. Vale ressaltar que o estudo foi conduzido apenas sob um lado da díade do canal, neste caso, apenas sob o enfoque dos pequenos varejos.

Também verificou-se que existem diferenças significativas nos relacionamentos existentes entre os mini-mercados e seus diferentes fornecedores em algumas dimensões de Marketing de Relacionamento. Na dimensão dependência do fornecedor, as maiores diferenças nos relacionamentos estabelecidos entre fornecedores e varejistas encontraram-se entre os fornecedores de bebidas e os fornecedores de carnes e entre os fornecedores de bebidas e os fornecedores de outros produtos.

Na dimensão investimentos no relacionamento, as principais diferenças de relacionamento também ocorreram entre os fornecedores de bebidas e os fornecedores de carnes e entre os fornecedores de bebidas e os fornecedores de outros produtos.

Na dimensão confiança, há diferenças entre os fornecedores de higiene e limpeza e os fornecedores de bebidas e entre os fornecedores de bebidas e os fornecedores de outros produtos.

Os resultados encontrados demonstram que os relacionamentos estabelecidos entre os varejistas e seus fornecedores assumem características diferentes nas dimensões do Marketing de Relacionamento, de acordo com o tipo de fornecedor. Nota-se a presença dos fornecedores de bebidas em todas as dimensões onde os relacionamentos apresentaram diferenças significativas, permitindo concluir que os fornecedores de bebidas possuem mecanismos diferentes na condução da relação com os mini-mercados.

7.2 Serviços ao Cliente

Através dos resultados encontrados, conclui-se que os itens de serviços que, sob a percepção dos mini-mercados, recebem maior ênfase por parte do fornecedor são: cumprimento do prazo de entrega, com média de 4,14, frequência de contatos dos vendedores do fornecedor com o cliente, com média de 3,86, disponibilidade de estoques, com média de 3,82, condições em agilizar o processamento e a expedição do pedido, com média de 3,74 e amplitude da linha de produtos com média de 3,59.

As médias mais baixas encontradas referem-se aos serviços de fornecimento de manuais e informativos sobre manutenção de produtos, com média de 2,39, e promoção de encontros ou seminários, a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto, com média de 2,39.

Dos 23 itens de serviços considerados importantes para os mini-mercados, apenas 5 itens de serviços têm recebido, sob a ótica dos varejistas pesquisados, a atenção devida. Com base nisso, constata-se que os fornecedores desconhecem a importância dos serviços ao cliente ou, simplesmente, o ignoram. Partindo das proposições de autores como La Londe e Zinzer (1976), Bonoma (1981) e Daugherty *et al.* (2002), entre outros, os serviços ao cliente, além de serem considerados como fonte de diferenciação entre os concorrentes, favorecem o desenvolvimento de relações duradouras e positivas com os clientes, as quais trazem benefícios aos participantes do processo de troca. Dessa forma, observa-se que oportunidades estão sendo desperdiçadas e que uma maior atenção voltada aos serviços poderá agregar valor à oferta, trazendo benefícios de longo prazo tanto para os fornecedores como para os mini-mercados.

7.3 Relação entre Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento

Através da análise de regressão múltipla verificou-se a relação existente entre o conjunto de serviços ao cliente e o Marketing de Relacionamento. A análise demonstrou que os serviços ao cliente exercem influência no *constructo* Marketing de Relacionamento, considerando o canal mini-mercados/fornecedores ($R^2 = 0,498$).

No primeiro modelo, no qual o *constructo* Marketing de Relacionamento (composto pelas seis dimensões) foi posicionado como variável dependente verificou-se que os serviços que exercem maior influência são: treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido ($\beta = 0,554$), opções de embalagens diferenciadas ($\beta = 0,496$), atendimento a pedidos extras ou de urgência ($\beta = 0,469$), desenvolvimento de parcerias com os clientes ($\beta = 0,310$) e cumprimento do prazo de entrega do pedido ($\beta = 0,259$). Este resultado demonstra que tais serviços, quando ofertados pelos fornecedores, assumem importante papel no Marketing de Relacionamento, contribuindo para seu fortalecimento. Fornecedores, num relacionamento comprometido, possuem maiores possibilidades de alavancar vantagens frente a seus concorrentes, pois obtêm maior acesso ao mercado consumidor, favorecendo a oferta de seu *mix* de produtos, a redução de incertezas quanto ao fornecimento contínuo, a diminuição de riscos operacionais e financeiros pelo conhecimento e histórico de seus clientes, o aumento na previsibilidade e facilidade de trocas, além de menor possibilidade de substituições por fornecedores alternativos.

Este estudo também avaliou a relação entre o conjunto de serviços ao cliente e cada dimensão do Marketing de Relacionamento, com o propósito de identificar os serviços que exercem maior influência em cada modelo proposto.

Na dimensão dependência, através do R^2 , verificou-se que o conjunto de serviços explicam cerca de 51% da variação da dependência. Os serviços fornecimento de manuais ($\beta = 0,481$), opções de embalagens diferenciadas ($\beta = 0,320$), inovação de produtos ($\beta = 0,315$), condições em agilizar a expedição dos pedidos ($\beta = 0,298$) e cumprimento dos prazos de entrega ($\beta = 0,283$) exercem maior influência nesta dimensão.

Na relação serviços ao cliente/nível de comparação com fornecedores alternativos, os serviços explicam apenas 42% da variação na variável dependente. Esse resultado demonstra os riscos que os fornecedores atuais correm se não oferecerem serviços que agreguem valor aos mini-mercados, principalmente pelo fato de que os mini-mercados não vêm muitas dificuldades em trocar de fornecedores.

Na relação serviços ao cliente/investimentos no relacionamento, o conjunto de serviços ao cliente explica cerca de 55% da variância da dimensão investimentos no relacionamento. Os serviços que destacam-se nessa relação e assumem maior importância na previsão da variável são: agilidade na tomada de providências em caso de reclamação dos clientes ($\beta = 0,422$), opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos ($\beta = 0,382$) e fornecimento de informações sobre o andamento do pedido ($\beta = 0,291$).

Ao verificar a relação existente entre os serviços ao cliente e a troca de informações, verificou-se um R^2 de 0,462, indicando que apenas 46,20% da variação na dimensão troca de informações pode ser explicada pelo conjunto de serviços utilizados. Autores como Macneil (1980) e Peterson (1995) apontam a importância da comunicação para o desenvolvimento dos relacionamentos. No caso específico dos mini-mercados estudados, constata-se que os serviços ao cliente não exercem grande influência na troca de informações no canal. Conforme já mencionado, isto pode estar relacionado ao tempo de relacionamento estabelecido entre os mini-mercados e seus fornecedores, os quais, em sua maioria, já ultrapassaram a fase de exploração do relacionamento.

Na relação serviços ao cliente/confiança, o poder explicativo do conjunto de serviços na variação da dimensão confiança apresentou maior impacto ($R^2 = 0,636$). A Confiança, definida por Sirdeshmukh *et al.* (2002) como as expectativas tidas pelo cliente de que o provedor de serviço é confiável para cumprir as promessas feitas, assume importância no sentido de que relacionamentos permeados por alto nível de confiança levam ao comprometimento (MORGAN e HUNT, 1994).

Desta forma, verifica-se que a confiança está fortemente associada aos serviços ao cliente disponibilizados no canal de marketing, mas, principalmente, aos seguintes serviços: disponibilidade de alternativas de desconto ($\beta = 0,597$), atendimento a pedidos extras ou de urgência ($\beta = 0,541$), treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio dos produtos ($\beta = 0,527$), cumprimento dos prazos de entrega ($\beta = 0,293$) e inovação de produtos com vistas a melhorar o desempenho do cliente ($\beta = 0,253$), os quais permitem melhorar a *performance* operacional e econômico-financeira do varejista frente a seus clientes.

Quando avaliada a influência do conjunto de serviços no comprometimento, verificou-se que 52% da variação no comprometimento pode ser explicada pelo conjunto de serviços. O serviço “desenvolvimento de parcerias e acordos de cooperação” apresentou maior impacto no comprometimento ($\beta = 0,637$). Este resultado reafirma teorias existentes (STERN *et al.*, 2002; Vlosky *et al.*, 1998 e Sheth e Parvatiyar, 2000) a respeito da importância das parcerias e alianças estratégicas como necessárias ao desenvolvimento do relacionamento. Parcerias requerem compromisso mútuo entre as partes e surgem quando as empresas desejam que o relacionamento continue indefinidamente (STERN *et al.*, 2002). Dwyer *et al.* (1987) aponta, ainda, que a expectativa de um elevado custo de mudança por uma das partes origina o interesse em manter um relacionamento de qualidade. Neste sentido, Wilson (1995) destaca que o comprometimento assume que o relacionamento trará valor

futuro ou benefícios aos parceiros ao longo do tempo, favorecendo o desenvolvimento de parcerias estratégicas.

7.4 Implicações do Estudo

Este estudo permitiu verificar que os serviços ao cliente exercem moderada influência no Marketing de Relacionamento neste canal de estudo. Entretanto, ressalta-se que, quando os serviços ao cliente são ofertados pelos fornecedores, tornam-se importantes ferramentas de diferenciação, capazes de ampliar relações de longo prazo com os mini-mercados.

Autores como Bowersox e Daugherty (1992) e Sheth e Parvatiyar (2000) ressaltam a importância de relacionamentos duradouros e sustentáveis entre as partes, citando as relações de longo prazo como fundamentais para a consolidação de posições competitivas frente à concorrência. Os resultados encontrados ratificam a importância dos serviços ao cliente nos canais de marketing e contribuem com o meio acadêmico no sentido de aliar teorias desenvolvidas por pesquisadores a respeito do Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente à aplicação prática em um segmento altamente competitivo. Também destaca-se como contribuição a relação testada no contexto dos mini-mercados entre os serviços ao cliente e o Marketing de Relacionamento, permitindo ratificar a importância dos serviços ao cliente como fonte de diferenciação nos relacionamentos de micro e pequenas empresas e seus fornecedores.

Todavia, vale ressaltar que, além deste estudo ter sido realizado dentro de um escopo geográfico limitado, não permitindo generalizar os resultados para o setor, a pesquisa foi conduzida apenas junto aos gestores de mini-mercados, os quais avaliaram, sob seu ponto-de-vista, o relacionamento estabelecido com seus fornecedores e os serviços por eles ofertados. Desta forma, em função da unilateralidade da pesquisa, sugere-se, como estudos futuros, investigar as avaliações dos fornecedores apontados como estratégicos para os mini-mercados acerca do Marketing de Relacionamento e dos serviços ao cliente ofertados no canal.

Por fim, este estudo também verificou que a confiança não apresentou-se significativa nas relações estabelecidas entre os mini-mercados e seus fornecedores. Entretanto, o comprometimento, diferentemente, apresentou-se relevante nos relacionamentos de troca existentes. Essa constatação diverge das proposições de autores como Morgan e Hunt (1994),

que colocam a existência da confiança como variável mediadora do comprometimento. Deste modo, sugere-se investigar esta relação, ou seja, como relacionamentos permeados por pouca confiança apresentam alto índice de comprometimento.

REFERÊNCIAS

ACNIELSEN. *Estrutura do Varejo Brasileiro*. São Paulo: OESP Gráfica, 1999.

ANDERSON, Erin and WEITZ, Barton. *The use of Pledges to build and Sustain Commitment in Distribution Channels*. Journal of Marketing Research, v.29, n. 1, p. 18-34, Feb. 1992.

ARDNT, Johan. *Toward a Concept of Domesticated Markets*. Journal of Marketing, v. 43, n.4, p. 69-82, 1979.

BAGOZZI, Richard. *Marketing as Exchange*. Journal of Marketing, v. 39, n.4, p. 32-39, 1975.

BALLOU, Ronald. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Edições 70 Ltda, 1977.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. *Retail Management: A Strategic Approach*. 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

BERRY, Leonard. *Relationship Marketing*. In BERRY L. SHOSTACK, G.L; UPAH, G.D. *Emerging Perspectives of Services Marketing*. American Marketing Association. Chicago IL, p. 25-38, 1983.

BERRY L.; PARASURAMAN, A. *Marketing Services*. New York: The Free Press, 1991.

BITNER, Mary Jo. *Building Service Relationship: It's All About Promises*. Journal of Marketing, v.23, n.4, p.246-251, 1995.

BONOMA, Thomas., JOHNSTON, Wesley. *Purchase of Capital Equipment and Industrial Service*. Industrial Marketing Management, n.10, p.253-264, 1981.

BOWEN, David; SIEHL, Caren; SCHNEIDER, Benjamin. *A Framework of Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing*. Academy of Marketing Review. Los Angeles, v.14, p. 75-89, 1989.

BOWERSOX, Donald J, DAUGHERTY, Patricia J. *Logistics leadership – Logistics organizations of the future*. Logistics Information Management, Bradford, v. 5, n.1, p. 12-17, 1992.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL, Vinicius. Meio século de história. Top de Marketing ADVB. Porto Alegre, Edição Especial, p. 6-14, Nov. 2005.

CHRISTOPHER, M. *O Marketing da Logística*. São Paulo: Futura, 1999.

COOPER, Donald R; SCHINDLER. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CROSBY, Lawrence.A.; EVANS; Kenneth R.; COWLES, Deborah. *Relationship Quality in Services Selling: An interpersonal influence perspective*. Journal of Marketing, v. 54, p. 68-81, July, 1990.

DAY, George S. WENSLEY, Robin. *Marketing theory with a strategic orientation*. Journal of Marketing, v.47, n.4, p. 79-89, 1983.

DAY, George. *The Capabilities of Market-Driven organizations*. Journal of Marketing, v. 58; p. 37-52, Oct. 1994.

DAY, George S. *Advantageous Alliances*. Journal of Marketing, v.23, n.4, p. 297-300, 1995.

DARONCO, Edimara. *Marketing de Relacionamento nas Trocas das Empresas Varejistas de Materiais de Construção de Cruz Alta-RS e Região com seus Maiores Fornecedores*, 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA-UFRGS , Porto Alegre, 2001.

DAUGHERTY, Patrícia J; KASULIS, Jach; RICHEY, R Glenn. *The Role of Customer Service in trade Promotion Decision*. International Journal of Logistics Management. Ponte Vedra Bezch, v. 13, n 1, p.43-56, 2002.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, v. 61, n. 2, p. 35-51, Apr. 1997.

DWYER, Robert; SCHURR, Paul; OH, Sejo. *Developing Buyer Seller Relationship*. Journal of Marketing, v. 51, p. 11 - 27, Apr. 1987.

FONTENOT, Renée; VLOSKY, Richard; WILSON, Elizabeth; WILSON, David. *A Model of Buyer-Seller Relationship Structure Effects On Firm Performance*. American Marketing Association, p. 206-207, Winter, 1998.

FRAZIER, Gary. *Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channel: A Broadened Perspective*. Journal of Marketing, v.47, p. 68-78, 1983.

FRAZIER, Gary L. *Organizing and Managing Channels of Distribution*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27, p. 226-240, 1999.

GALE, Bradley. *Gerenciando o valor do cliente*. São Paulo: Pioneira, 1996.

GANESAN, S; HESS, R. *Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship*. Marketing Letters, v.8, p. 439-448, Oct. 1997.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2 ed. New York: John Wiley & Son, Ltd, 2000.

GRÖNROOS, C. GUMESSON, E. *Service Marketing: The nordic Scholl Perspective*. In SHETH J.; PARVATIYAR, A. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

HAIR Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HESKETT, James L. *Logistics: essencial to strategy*. Harvard Business Review, n.55, Nov/Dec. 1977.

HESKETT, James L. SASSER, W. Earl; SCHLENINGER, Leonard A. *The Service Profit Chain: Low leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. The Free Press. New York, 1997.

INNIS, Daniel E; LA LONDE, Bernard J. *Customer service: the key to customer, customer loyalty, and market share*. Journal of Business Logistics, v. 15, p. 1-27, 1994.

JACKSON, Barbara. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Massachussets: Lexington Books, 1985.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.

KLEIN, Marcus Vinícius. *Identificação do Nível de Relacionamento entre a Claro Digital e seus Clientes Corporativos*. 2003, 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA UFRGS, Porto Alegre, 2003.

LAMBERT, Douglas M., STERLING, Jay U., *Estabbling customer service within the marketing mix*. Journal of Business Logistics, v.8, n.1, p.1-30, 1986.

LA LONDE, Bernard J.; ZINSZER, Paul H. *Customer Service: meaning and measurement*. A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976.

LAVALLE, César. *O serviço de distribuição física como fator determinante no processo de decisão de compra do comércio supermercadista*. Tecnológica, São Paulo, Ago. 2004.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

LOVELOCK, Cristopher. *Product plus*. São Paulo: Makron Books, 1995.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços, Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACNEIL, Ian. *Contracts: adjustment of long-term economic relation under classical, neoclassical and relational contract law*. *Northwestern University Law Review*, v.72, p. 854-902, 1978.

_____. *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University Press, 1980.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ZALTMAN, Gerald. *Relationships Between providers and Users of Market Research: the dynamics of trust within and between organizations*. *Journal of Marketing Research*, v.29, p. 314-328, Aug.1992.

MORGAN, R. *The Evolution of Relationship Marketing Strategy within the Organization*. In: SHETH, J.; PARVATIYAR A. *Handbook of Relationship Marketing*, v.58, p. 481-504, Thousand Oaks: Sage, 2000.

MORGAN, Robert, HUNT, Shelby. *The Commitment of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, v.58, n.3, p.20-38, July, 1994.

MÜSSNICH, Roberto. *Aplicação Do Modelo Explicativo de Wilson e Vlosky das Dimensões de Marketing de Relacionamento no Canal de Marketing da Indústria Alimentícia – Varejo de Auto Serviço no Rio Grande do Sul*. 1999, 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA PUCRS, Porto Alegre, 1999.

MÜSSNICH, Rafael Augusto. *Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre*. 2002, 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA UFRGS, Porto Alegre, 2002.

MÜSSNICH, Rafael Augusto. In: SLONGO, Luiz Antonio; LIBERALI, Guilherme (Org.). *Marketing de Relacionamento: Estudos, Casos e Proposições de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2004.

PETERSON, Robert A. *Relationship Marketing and the Consumer*. *Journal of Marketing*, v.23, n.4, p. 278-281, 1995.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REICHHELD, F. *O valor da fidelidade*. HSM Management, São Paulo, v.4, n.21, p.53-57, Jul/ Ago. 2000.

SCANZONI, J. *Social Exchange and Behavioral Interdependence*. In: BURGESS, R.L.; HUNSTON, T.L. *Social Exchanges in Developing Relationships*. New York: Academic Press, 1979.

SCHURR, Paul H; OZANE, Julie. *Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness*. Journal of Consumer Research, v.11, n.4, p. 939-953, Mar.1985.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. *The domain and conceptual foundations of relationship marketing*. In: SHETH, J., PARVATIYAR A. *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks, p.3-38, 2000.

SLONGO, Luiz Antonio. *Serviços ao Cliente na Indústria Eletroeletrônica do Rio Grande do Sul*. 1994. Tese (Doutorado em Administração). PPGA, USP, São Paulo, 1994.

SLONGO, Luiz Antonio. *Serviços ao cliente como diferencial competitivo*. ANÁLISE, Porto Alegre, v. 7, n.1, p. 219-256, 1996.

SHANI, David; CHALASANI, Sujana. *Exploiting Niches using Relationship Marketing*. Journal of Consumer Marketing, v.9, n.3n.6, p. 33-42, 1992.

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jadip; SABOL, Berry. *Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges*. Journal of Marketing, v.66, n. 1, p. 15-37, Jan. 2002.

STERN, Louis W.; COUFHLAN, Anne; ANDERSON, Erin; EL-ANSARY, Adeli. *Canais de Marketing e Distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAYLOR, John C.; FAWCETT, Stanley E.; JACKSON, George C. *Catalog retailer in-stock performance: an assessment of customer service levels*. Journal of Business Logistics, v. 25, n. 2, p. 119-137, 2004.

TREZ, Guilherme. *Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance das Organizações*. 2000, 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA UFRGS, Porto Alegre, 2000.

VAVRA, Terry G.; PRUDEN, Douglas R. *Customer Retention and the Stages of Service After Sale*. In: ZEMKE, Ron; WOODS, John A. *Best Practices in Customer Service*. New York: American Management Association Publications, 1998.

VIANA, Débora A. *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*. 1999, 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA UFRGS, Porto Alegre, 1999.

VLOSKY, Richard; WILSON, Elizabeth; COHEN, David; FONTENOT, Renne. *Partnerships versus typical relationships between wood products distributor and their manufacturer suppliers*. *Forest Products Journal*. Madison, v. 48, n. 3; p.27-36, Mar. 1998.

WEBSTER, Frederick. *The Changing Role of Marketing in the Corporation*. *Journal of Marketing*, vol. 56, n.3, p. 1 - 17, Oct., 1992.

WILSON, David T. *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p.335-346, 1995.

WILSON, Elizabeth; VLOSKY, Richard. *Partnering Relationship Activities: building theory from case study Research*. *Journal of Business Research*, v.39, p. 59-70, May, 1997.

ZEITHAML, Valarie; PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*, v.49, n.4, p. 41-50, 1985.

_____. *Understanding Customer Expectations of Service*. *Sloan Management Review*. v.32, n.3, p. 39-48, Spring, 1991.

APENDICE A

ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE ROTEIRO DE ENTREVISTA

Indicadores de Marketing de Relacionamento

1. **Relacionamentos estratégicos entre organizações são caracterizados por parcerias entre firmas que buscam benefícios mútuos e, por um alto nível de dependência entre elas. Que variáveis você considera importante para que as organizações desenvolvam este tipo de relacionamento (relações de longo prazo) com seus fornecedores?**
2. **Dentre os indicadores apresentados abaixo (apresentar escala Wilson e Vlosky, 1997) quais você considera relevante para o desenvolvimento de parcerias ou desenvolvimento e manutenção de relacionamentos estratégicos com seus fornecedores?**

Indicadores de Serviços ao Clientes

3. **Serviços ao cliente podem ser caracterizados como todos os benefícios extras que excedem as expectativas mínimas ofertados por uma organização no relacionamento com seus clientes. Considerando esse conceito, que serviços desempenhados ou desenvolvidos pelos fornecedores são considerados relevantes ou importantes para acompanhar a oferta básica de serviços disponibilizada por eles?**
4. **Dentre os itens apontados abaixo (apresentar os indicadores de Serviços de Trez, 2000), quais você considera pertinentes ao relacionamento estabelecido entre mercados e seus fornecedores?**

D) Troca de Informações	Discordo Totalmente ←				→ Concordo Totalmente
15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores	1.	2.	3.	4.	5.
16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor	1.	2.	3.	4.	5.
E) Confiança	Discordo Totalmente ←				→ Concordo Totalmente
17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses	1.	2.	3.	4.	5.
18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente	1.	2.	3.	4.	5.
19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós (informações sigilosas repassadas por nós)	1.	2.	3.	4.	5.
20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor	1.	2.	3.	4.	5.
21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações	1.	2.	3.	4.	5.
22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades	1.	2.	3.	4.	5.
23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança	1.	2.	3.	4.	5.
F) Comprometimento	Discordo Totalmente ←				→ Concordo Totalmente
24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por longo tempo	1.	2.	3.	4.	5.
25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo	1.	2.	3.	4.	5.
26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro	1.	2.	3.	4.	5.
27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor	1.	2.	3.	4.	5.
28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor	1.	2.	3.	4.	5.
29. A manutenção do relacionamento com este fornecedor é importante para a nossa empresa e, portanto, nos sentimos motivados a mantê-lo	1.	2.	3.	4.	5.
30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria	1.	2.	3.	4.	5.

- As questões abaixo representam os serviços mais usuais prestados ao setor varejista (mercados). Solicitamos agora que o (a) Sr. (a) expresse sua opinião **marcando a ênfase dada por parte do fornecedor em análise para cada serviço prestado**. Caso algum serviço **não** esteja sendo oferecido pelo respectivo fornecedor, marque um “X” na última coluna.

Serviços ao cliente como atividade	Ênfase dada pelo fornecedor ao respectivo serviço ao cliente					Não ofertado
	Muito Pequena	←————→			Muito Grande	
31. Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido	1.	2.	3.	4.	5.	
32. Atendimento a pedidos extras ou de urgência	1.	2.	3.	4.	5.	
33. Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido	1.	2.	3.	4.	5.	
34. Disponibilidade de um promotor para organização e manutenção dos produtos	1.	2.	3.	4.	5.	
35. Fornecimento de manuais técnicos e informativos sobre manutenção de produtos	1.	2.	3.	4.	5.	
36. Assistência prestada ao cliente na composição do pedido	1.	2.	3.	4.	5.	
37. Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido	1.	2.	3.	4.	5.	
38. Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente	1.	2.	3.	4.	5.	
39. Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes	1.	2.	3.	4.	5.	
40. Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes	1.	2.	3.	4.	5.	
41. Manutenção de estoques capazes de atender os pedidos dos clientes por completo	1.	2.	3.	4.	5.	
42. Cumprimento do prazo de entrega do pedido	1.	2.	3.	4.	5.	
43. Agilidade na tomada de providencias em casos de reclamação do cliente	1.	2.	3.	4.	5.	
44. Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados	1.	2.	3.	4.	5.	
45. Agilidade no retorno das solicitações do cliente	1.	2.	3.	4.	5.	
46. Agilidade na troca de produtos	1.	2.	3.	4.	5.	
47. Opções de embalagens diferenciadas para os produto oferecidos	1.	2.	3.	4.	5.	
48. Amplitude da linha de produtos oferecidos	1.	2.	3.	4.	5.	
49. Disponibilidade de estoques	1.	2.	3.	4.	5.	
50. Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos	1.	2.	3.	4.	5.	
51. Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas	1.	2.	3.	4.	5.	
52. Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes	1.	2.	3.	4.	5.	
53. Frequência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes	1.	2.	3.	4.	5.	

54. Marque quantos funcionários sua empresa possui:

- Até 3 funcionários até 5 funcionários até 10 funcionários
 mais de 10 funcionários

55. Marque a faixa de faturamento anual bruto (em R\$) em que se enquadra sua empresa.

- até 50 mil de 50 a 100 mil de 100 a 150 mil
 de 150 a 200 mil de 200 a 300 mil de 300 a 500 mil
 acima de 500 mil

56. Marque o número de caixas (*check-outs*) que possui sua empresa.

- 01 caixa 02 caixas 03 caixas 04 caixas