



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração/CEPEAD**

**GERAÇÃO DE VALOR E IMPACTO NO  
COMPROMETIMENTO NAS RELAÇÕES ENTRE  
EMPRESAS**

Iêda Lima Pereira

Belo Horizonte  
2009

Iêda Lima Pereira

**GERAÇÃO DE VALOR E IMPACTO NO  
COMPROMETIMENTO NAS RELAÇÕES ENTRE  
EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD - da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof.Dr. Ricardo T. Veiga

Belo Horizonte

2009

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Setorial da FACE/UFMG

P266g 2009	<p>Pereira, Iêda Lima, 1968- Geração de valor e impacto no comprometimento nas relações entre empresas / Iêda Lima Pereira. - 2009. 95 p. : il.</p> <p>Orientador: Ricardo Teixeira Veiga</p> <p>Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.</p> <p>1.Marketing de relacionamento - Teses. 2.Administração - Teses. I.Veiga, Ricardo Teixeira. II.Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III.Título</p> <p>CDD 658.8</p>
---------------	---

MMS 013/09

**Iêda Lima Pereira**

**GERAÇÃO DE VALOR E IMPACTO NO COMPROMETIMENTO NAS  
RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS**

Belo Horizonte, ..... de ..... de 2009.

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, visando à obtenção do título de Mestre em Administração.

---

Professor Ricardo T. Veiga, Dr. – Orientador

---

Professora Áurea Helena P. Ribeiro, Dr.

---

Professor José Edison Lara, PhD.

Ao meu pai e à minha mãe, com amor.

*(In memoriam)*

## AGRADECIMENTOS

À minha família, que, mesmo morando distante, está sempre ao meu lado.

Aos amigos: Lelena, por tudo que não cabe nesta folha de papel; Margot, pelas orações; Geni, por sempre ter me incentivado, apoiado e se colocado à disposição (e torcido para chegar ao final); Beth, pelo incentivo e pelo apoio durante as disciplinas; e Jaham, pelas conversas e pela amizade.

À Cristiane, pelo apoio nas minhas correrias, fundamental para conseguir cumprir tudo.

Ao Prof. Ricardo Veiga, meu orientador, e à Prof<sup>a</sup>. Áurea Helena, sem os quais este trabalho não seria possível. Obrigado pela paciência, confiança e incentivo.

À equipe do Centro de Informações da FDC, pelo o apoio na busca de livros e artigos, e pela presteza em responder às demandas, especialmente à Miriam e à Stela.

A toda a equipe do GEM-FDC, pelo fundamental apoio à pesquisa de campo, pela troca de idéias e pelo compartilhamento de resultados.

À equipe da Secretaria do CEPEAD, que, sempre com muita simpatia e disponibilidade, nos orienta e apoia nos trâmites que precisamos percorrer para chegar ao final. Em especial, à Fatinha, Carla, Érica Lage e à outra Érica.

Ao prof. Afonso Celso e à Eliane, pelo apoio na finalização deste trabalho.

Aos colegas do mestrado, por compartilharem comigo os desafios, por me acolherem nos grupos de estudo e por terem tornado a etapa das disciplinas muito divertida, apesar da pressão.

“A bola que lancei quando brincava no parque  
Ainda não tocou o chão.”

*Dylan Thomas*

## RESUMO

Considerando a importância de se ofertar valor e manter relações comerciais duradouras, este trabalho parte de dois modelos da literatura - Ulaga e Eggert (2006a); Ribeiro *et al.* (2009) - e de construtos como *dependência*, *valor do relacionamento* e *comprometimento*. Propõe a inclusão do construto *orientação estratégica* (da empresa cliente) na investigação da obtenção de comprometimento. Dois modelos são elaborados e testados, mediante o uso de equações estruturais. Revela-se que, embora *dependência* e *orientação estratégica* influenciem positivamente *comprometimento*, o modelo que melhor explica é aquele que utiliza *valor do relacionamento* como mediador. A partir dos resultados são sugeridas outras pesquisas para superar as limitações encontradas neste estudo e para oferecer uma maior consistência ao modelo proposto.

**Palavras-chave:** Valor. Relacionamento. Orientação estratégica. Marketing.

## ABSTRACT

This paper takes into account how important it is to offer value and maintain lasting commercial relations. It is thus based on two models in literature - Ulaga and Eggert (2006a); Ribeiro *et al.* (2009) – and on constructs such as *dependence*, *relationship value* and *commitment*. It proposes including the *strategic orientation* construct (of the customer company) when investigating obtaining commitment. Two models were prepared and tested by using structural equations. They show that although *dependence* and *strategic orientation* positively influence *commitment*, it is the model that uses *relationship value* as a mediator that better explains it. Based on the results achieved we suggest that other research should be carried out to overcome the limitations of the present study and offer greater consistency to the proposed model.

**Keywords:** Value. Relationship. Strategic orientation. Marketing.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas univariadas .....	52
Tabela 2 – Estatística multivariada .....	53
Tabela 3 – Distância de Mahalanobis .....	56
Tabela 4 - Análise de dimensionalidade dos construtos .....	58
Tabela 5 – Medidas de adequação da amostra.....	58
Tabela 6 – Teste Kolmogorov-Smirnov para Normalidade.....	60
Tabela 7 – Matriz de correlação entre os construtos.....	61
Tabela 8 – Cálculos da confiabilidade dos construtos .....	63
Tabela 9 – Validade convergente.....	64
Tabela 10 – Validade discriminante .....	65
Tabela 11 – Índices de ajuste do modelo proposto .....	70
Tabela 12 – Cargas padronizadas dos indicadores .....	71
Tabela 13 – Resultado das estimativas dos parâmetros entre construtos.....	72
Tabela 14 – Resultado das estimativas dos parâmetros entre construtos.....	73
Tabela 15 – Teste de diferença do qui-quadrado .....	74
Tabela 16 – Resumo dos testes de hipótese .....	78

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O <i>continuum</i> de valor relacional .....	23
Figura 2 – A progressão das várias forças competitivas em relação à força do relacionamento com o cliente .....	33
Figura 3 – Modelo proposto.....	42
Figura 4 – Modelo rival .....	43
Figura 5 – Pretensão de crescimento em capacidade instalada.....	49
Figura 6 – Quantidade de empregados.....	50
Figura 7 – Quantidade de fornecedores .....	50
Figura 8 – Participação do fornecedor no volume de compras nos últimos dois anos .....	51
Figura 9 – Percentual de compras no fornecedor sobre o total de compras .....	51
Figura 10 – Modelo Estrutural 1 da pesquisa .....	66
Figura 11 – Modelo Estrutural 2 da pesquisa .....	67
Figura 12 – Modelo de Mensuração 1 da pesquisa.....	68
Figura 13 – Modelo de Mensuração 2 da pesquisa.....	69
Figura 14 – Resultado do Modelo 1 da pesquisa .....	75
Figura 15 – Resultado do Modelo 2 da pesquisa .....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Desenvolvimento da literatura sobre valor .....	14
Quadro 2 – As quatro ênfases do marketing, classificadas em função das dimensões de troca e gerenciais.....	22
Quadro 3 – Tipologias – Orientação estratégica.....	33
Quadro 4 – Direcionadores de valor em relacionamentos com fornecedores chave .....	35
Quadro 5 – Capacidades de marketing e estratégias de valor relacionadas à intensidade da relação nas empresas .....	39
Quadro 6 - Operacionalização dos construtos .....	47

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Contextualização e justificativa .....	11
1.2 Definição do problema.....	12
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo geral.....	12
1.3.2. Objetivos específicos .....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1. Valor .....	14
2.2. Valor e Relacionamento.....	19
2.3. Comprometimento e Lealdade .....	25
2.4. Valor e Dependência.....	29
2.5. Orientação Estratégica .....	31
2.6. Modelo de Ulaga e Eggert (2006a).....	34
2.7. Modelo de Ribeiro <i>et al.</i> (2009).....	37
3. MODELO PROPOSTO .....	41
4. METODOLOGIA .....	44
4.1. Percurso metodológico.....	44
4.2. Análise dos dados .....	44
4.3. Elaboração do questionário.....	45
4.3.1. Operacionalização dos construtos.....	46
4.3.2. Coleta de dados .....	48
4.4. Amostragem.....	48
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	49
5.1. Perfil da amostra .....	49
5.2. Estatística univariada .....	52
5.3. Análise da unidimensionalidade dos construtos .....	56
5.4. Análise da normalidade e da linearidade .....	59
5.5. Confiabilidade simples e confiabilidade composta.....	62
5.6. Validade convergente.....	63
5.7. Validade discriminante .....	64
5.8. Modelo final.....	65
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	90

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e justificativa

O mercado organizacional é caracterizado por relações que visam a complementaridades ou trocas, o que envolve mercadorias, ideias, competências, conhecimentos ou outros recursos que contribuam para a geração de valor para os *stakeholders*. Esse mercado é desafiante pelos volumes comercializados e pela complexidade do processo de decisão de compras e das relações entre empresas. Essas relações envolvem várias dimensões do negócio e se configuram em redes, alianças ou estratégias comerciais, que podem ser mais transacionais ou relacionais.

Nesse contexto, é de fundamental importância estreitar os relacionamentos entre cliente e fornecedor, para o que diversas alternativas de estratégias e de serviços podem ser empregadas. Entretanto, o desafio consiste em identificar as estratégias críticas capazes de aumentar o relacionamento e de agregar valor para os clientes ou segmentos específicos do mercado.

A literatura de marketing tem apresentado muitas contribuições no sentido de avaliar as condições que propiciem relacionamentos colaborativos (a qualidade do relacionamento), bem como os benefícios percebidos provenientes do relacionamento (o valor do relacionamento). Entretanto, existem aspectos ainda pouco explorados, como a influência da orientação estratégica adotada pela empresa cliente na sua avaliação do valor percebido e na continuidade da relação. O construto *dependência*, embora já possua vários trabalhos discutindo sua influência na continuidade da relação (possibilidade de troca por fornecedores alternativos e poder na relação), é discutido neste trabalho em razão de sua influência na percepção de valor da oferta e na continuidade da relação.

Marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma nas relações comerciais. É uma estratégia corporativa, em que se enfatiza a importância da construção de relacionamentos de longo prazo no mercado em detrimento de práticas transacionais de curto prazo, caracterizando um esforço para alcançar maior competitividade. Sustenta-se uma crença de que em relações de longo prazo e caracterizadas pela interdependência, obtêm-se benefícios mútuos superiores aos que seriam obtidos em relações transacionais. Acredita-se em “cooperar para competir” e que “juntos fazem mais do que separados”. Atualmente,

compreende-se que as trocas transacionais e relacionais fazem parte de um mesmo *continuum* (GRÖNROOS, 1991), podendo mesmo serem praticadas juntas, como abordagens concorrentes (COVIELLO *et al.*, 1997, 2002).

## 1.2 Definição do problema

Considerando o cenário descrito, é relevante para as empresas compreenderem como melhor trabalhar este *continuum* de forma a atender seus clientes com o valor mais adequado. A contribuição deste trabalho pode ser compreendida pelo empenho em responder à seguinte pergunta: Qual é o papel de *dependência*, de *orientação estratégica* e de *valor percebido no relacionamento* para a obtenção de *comprometimento*?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo geral

Propor e avaliar uma modelagem que permita explicar a relação entre os construtos *orientação estratégica*, *dependência* e *valor do relacionamento* na continuidade e expansão do relacionamento entre comprador e fabricante, definido neste trabalho como *comprometimento*. Buscar-se-á, nesse sentido, mediante uma modelagem por equações estruturais, estimar os parâmetros de uma cadeia nomológica (cadeia de relacionamentos causais envolvendo, de forma simultânea, uma rede de construtos) capaz de retratar o processo mediante o qual o comprometimento é obtido.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar a relação de *orientação estratégica* da empresa cliente com sua percepção de valor do fornecedor, e o impacto na intenção de estabelecer futuras trocas comerciais com o fornecedor.
- b) Identificar a interferência de *dependência* do fornecedor na percepção de valor que o cliente tem da oferta do fornecedor e o impacto na intenção de estabelecer futuras trocas comerciais com ele.
- c) Identificar a importância do construto *valor do relacionamento* como mediador para a construção de *comprometimento*.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro, realiza-se uma revisão dos principais construtos envolvidos: *valor, relacionamento, comprometimento e lealdade, dependência e orientação estratégica*; segundo, abordam-se dois modelos que analisam a geração de valor: o *modelo de Ulaga e Eggert (2006a)* e o *modelo de Ribeiro et al. (2009)*; terceiro, propõem-se um modelo e um modelo rival a serem testados, utilizando-se o método de equações estruturais; quarto, faz-se a descrição do método e apresentam-se os resultados, procedendo-se sua discussão; por fim, formulam-se as conclusões e as sugestões de futuros estudos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Valor

Valor é um elemento básico da teoria de marketing (LINDGREEN e WYNSTRA, 2005; GRAF e MAAS, 2008), essencial para o futuro da empresa e fonte de vantagem competitiva (PAYNE e HOLT, 2001; ULAGA, 2001) e de retorno superior para o acionista (LINDGREEN e WYNSTRA, 2005). Há na literatura pouco consenso e diferentes definições, modelos e forma de mensuração (PAYNE e HOLT, 2001; ULAGA, 2001; SMITH e COLGATE, 2007; GRAF e MAAS, 2008) sobre valor, estando a sua pesquisa em relação a ‘valor para o cliente’ ainda em seus primeiros estágios de desenvolvimento conceitual (SMITH e COLGATE, 2007; GRAF e MAAS, 2008). É necessário, pois, ampliar o conhecimento sobre o construto e sua operacionalização, especialmente no contexto *business-to-business* (ULAGA, 2001). Apresentam-se seguir alguns trabalhos que oferecem uma organização da discussão sobre valor.

Payne e Holt (1999; 2001) categorizam as pesquisas sobre valor em nove correntes, divididas em três grupos: a) Influências chave; b) Perspectivas recentes; e c) Últimos desenvolvimentos (Quadro 1). Os autores destacam que essa categorização não implica uma evolução suave de um foco a outro, mas que tais correntes se complementam, se sobrepõem ou, mesmo, competem entre si.

INFLUÊNCIAS CHAVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valores do consumidor e valor para o consumidor</li> <li>• análise de valor e engenharia</li> <li>• conceito de produto ampliado</li> <li>• satisfação do cliente e qualidade de serviço</li> <li>• cadeia de valor</li> </ul>
PERSPECTIVAS RECENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criação e entrega de valor superior ao cliente</li> <li>• valor do cliente para a empresa / valor econômico do cliente</li> <li>• valor percebido pelo cliente</li> </ul>
ÚLTIMOS DESENVOLVIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valor para o cliente e valor para o acionista</li> <li>• valor do relacionamento</li> </ul>

Quadro 1- Desenvolvimento da literatura sobre valor

Fonte: adaptado de Payne e Holt (2001), Lindgreen e Wynstra (2005)

O grupo Influências-chave é composto de cinco correntes de estudo sobre valor. Payne e Holt (2001) diferenciam valores do consumidor (critérios sob os quais os julgamentos são feitos, crenças e como afetam o comportamento do consumidor) de valor para o consumidor (julgamento preferencial). Sugerem que “o entendimento dos valores do consumidor pode ser importante na determinação do contexto e resultados do evento de consumo”(p. 163). Valor para o consumidor compreende “a noção de preferência, que é resultado de *tradeoff* (por exemplo, entre benefícios e sacrifícios) e uma interação (por exemplo, entre um cliente e o produto/serviço)”(p. 163). Eles destacam o conceito de valor em uso, resultado da experiência de consumo. As críticas a esta corrente prendem-se a seu foco predominante nos consumidores, e não nas organizações (fornecedores), e a não consideração do contexto *business-to-business*.

Conforme Lindgreen e Wynstra (2005), o trabalho de Miles (1961) sobre análise de valor e engenharia é um dos primeiros e mais populares sobre valor do produto e do cliente. Miles enfatizava a importância de continuamente ofertar a melhor relação valor / preço para vencer a concorrência. Segundo ele, é a concorrência que dá o direcionamento do valor a ser ofertado para que os serviços e produtos que satisfazem dada necessidade sejam competitivos. Assim, valor tem diferentes significados para o fornecedor e o comprador, e um mesmo item pode ter diferentes valores para o usuário, dependendo do tempo, do lugar e do uso: valor de uso, valor de estima, valor do custo (de produzir) e valor de troca. Os trabalhos desta corrente entendiam valor como o menor custo para produzir e fornecer determinado produto atendendo adequadamente os fatores de uso e de estima. A grande ênfase no valor do produto com relação à concorrência levou ao desenvolvimento de outros trabalhos que visam detalhar os aspectos do produto que poderiam ampliar o valor para o cliente (LINDGREEN e WYNSTRA, 2005).

A corrente que se apoia no conceito de produto ampliado deriva dos trabalhos de Levitt (1969, 1980, 1981), como o modelo de produto genérico, esperado, ampliado e potencial, os intangíveis do produto e valor adicionado ao produto. De acordo com Payne e Holt (2001), o valor para o cliente é visto como uma parte intrínseca do produto/serviço, permitindo reconciliar a visão tradicional de produto (processos produtivos) com a perspectiva do cliente (oferta como conjunto de soluções e benefícios de suporte). Reconhece o impacto que os elementos adicionados ao produto causam no valor adicionado para o cliente, porém não oferece um sistema de mensuração para identificar quais desses elementos têm maior probabilidade de impactar o cliente.

Com relação à corrente *satisfação do cliente e qualidade de serviço*, Payne e Holt (2001) destacam que as pesquisas focam na avaliação pós-compra, incluem a noção de alguma forma de *trade-off* e visam à identificação de critérios-chave de compra ou de elementos-chave de serviço (atributos preferidos ou desejados). Em geral, o foco está no produto / serviço que a organização já oferece, mensurando o impacto da oferta total (incorporando conceito de produto ampliado) nos clientes.

De acordo com Graf e Maas (2008), há na literatura consenso entre a maioria dos pesquisadores de que *satisfação* e *valor* são dois construtos diferentes, sendo que *valor* para o cliente seria um antecedente de *satisfação*. Swaddling e Miller (2002) consideram o valor percebido pelo cliente como uma alternativa melhor do que medidas de satisfação do cliente para a tomada de decisões da empresa com relação à defesa de suas posições e ao crescimento futuro. Autores como Ulaga e Chacour (2001), Swaddling e Miller (2002) e Graf e Maas (2008) destacam que a pesquisa em satisfação é orientada para as características do produto/serviço, focando geralmente nos clientes atuais (pós-compra), enquanto a investigação sobre valor para o cliente pode abordar tanto clientes atuais como potenciais e comparar benefícios esperados e sacrifícios em diferentes estágios do processo de compra. Ressaltam, também, que a satisfação é relativa às expectativas e que é útil para a melhoria de processos, enquanto o valor percebido é relativo às alternativas (concorrência) e é útil para a previsão do comportamento do cliente. Para Swaddling e Miller (2002), acadêmicos e consultores falharam em provar correlação entre satisfação do cliente e lealdade.

No grupo Influências-chave, têm-se as abordagens conceituais que fazem parte da corrente denominada *cadeia de valor*, que inclui o trabalho de Porter (1985) sobre cadeia de valor e outras abordagens, como o ciclo de atividade do cliente, o sistema de entrega de valor (ou a sequência de entrega de valor), a perspectiva de sistema de valor, a gestão da cadeia de relacionamentos e a constelação de valor. Conceitos-chave aqui tratados são também considerados nas correntes valor percebido pelo cliente e valor do relacionamento.

O grupo Perspectivas recentes é composto de abordagens orientadas ao cliente, em que se destaca o papel de “valor” na criação de vantagem competitiva. A corrente *criação e entrega de valor superior ao cliente* enfatiza também a relação entre o valor para o cliente (superior à concorrência) e a lucratividade e desempenho organizacional em uma cultura *market-driven* que reforçe as capacidades necessárias a esse processo.

As pesquisas em *valor percebido pelo cliente* enfatizam o ponto de vista do cliente, considerando o que gera valor para o alcance dos objetivos e propósitos dos clientes, ao relacionar o desempenho ou atributos desejados dos produtos/serviços com as consequências

desejadas (modelo de hierarquia de valor para o cliente). Há, também, um *trade-off* entre os benefícios percebidos e os sacrifícios percebidos (PAYNE e HOLT, 2001). Para Ulaga e Chacour (2001), o *trade-off* – no mercado industrial – ocorre entre múltiplos benefícios e sacrifícios, em que os tomadores de decisão na empresa cliente comparam as alternativas de fornecimento disponíveis para a aplicação em determinado uso. Swaddling e Miller (2002) afirmam que é ter como ponto de referência as alternativas concorrentes (como em uma compra no momento presente) que torna o valor percebido pelo cliente relacionado à sua lealdade.

No grupo Perspectivas recentes tem-se a corrente valor do cliente para a empresa, que estuda o valor obtido pela empresa ao fornecer e entregar valor superior ao cliente, como os trabalhos em *customer lifetime value* (CLV) e em retenção de clientes (PAYNE e HOLT, 2001). Lindgreen e Wynstra (2005) denominam esta última corrente de valor econômico do cliente e destacam a retenção de clientes que apresentem maior valor presente líquido.

A ampliação dos trabalhos citados levou ao surgimento de duas novas correntes, as quais levam em consideração outros *stakeholders*. Valor para o cliente e valor para o acionista é a corrente que discute a relação entre a geração de valor para esses dois *stakeholders* e investiga que outras condições além da geração de valor para o cliente maximizam o valor para o acionista. Payne e Holt (2001) destacam que o papel dos empregados e dos processos internos não tem sido considerado nessa discussão. A outra corrente que faz parte dos últimos desenvolvimentos na literatura sobre valor é a que estuda o valor do relacionamento.

Os estudos sobre valor do relacionamento procuram compreender os elementos antecedentes e consequentes da qualidade percebida (pelo cliente) do relacionamento de longo prazo. Consideram que o relacionamento gera valor para os parceiros envolvidos e que o relacionamento em si impacta o valor total recebido pelo cliente (PAYNE e HOLT, 2001; ULAGA e CHACOUR, 2001). Em uma relação de longo prazo, distingue-se o valor do relacionamento do valor de um episódio (uma transação específica dentro do relacionamento). Ou seja, a percepção positiva do relacionamento como um todo pode contrabalançar um episódio pobre em valor entregue ao cliente (PAYNE e HOLT, 2001). Os estudos desta abordagem diferenciam-se de abordagens transacionais pela inclusão de dimensões relacionais da percepção de valor pelo cliente, e não somente aspectos concernentes ao produto (ULAGA e EGGERT, 2003).

Tem sido discutido nesta corrente a cocriação de valor e a criação de valor ao longo do tempo (PAYNE e HOLT, 2001). Autores sugerem a necessidade de ampliar o estudo sob a

perspectiva de ambos os envolvidos na díade, o estudo de redes e os estudos longitudinais (PAYNE e HOLT, 2001; MÖLLER *et al.*, 2002; MENON *et al.*, 2005; HOMBURG *et al.*, 2005; ULAGA e EGGERT, 2006a).

Lindgreen e Wynstra (2005) entendem que os trabalhos sobre valor podem ser agrupados em duas grandes correntes: a) valor dos bens e serviços; e b) valor dos relacionamentos entre comprador e fornecedor. Considerando os relacionamentos, além dos benefícios intrínsecos à oferta, eles apontam que pode haver fatores relativos à empresa fornecedora que tornam sua oferta mais atrativa do que as da concorrência (por exemplo, reputação, localização, capacidade de inovação), ainda que tais características não estejam diretamente associadas com a oferta em tela, e sim com possibilidades de desenvolvimentos futuros.

Lindgreen e Wynstra (2005) identificam na literatura trabalhos com enfoque na criação de valor por meio dos relacionamentos e outros que consideram o valor (resultante) do relacionamento. Com relação aos primeiros, alguns dos pontos importantes levantados por eles são: o papel do fornecedor mudou de provedor de bens e serviços para *design* de sistema de atividades, em que os clientes podem criar seu próprio valor; o vendedor e o comprador produzem valor em um processo de cocriação; e para que a inovação aconteça as empresas devem estar abertas a realizar combinações com as capacidades das outras empresas.

O estudo sobre valor do relacionamento pode ser realizado sob diferentes pontos de vista. Ulaga (2001) identifica três diferentes perspectivas sobre valor: a) do comprador; b) do vendedor e c) do comprador-vendedor. A perspectiva do vendedor foca na gestão do *customer equity* – atração, desenvolvimento e retenção de clientes como um importante ativo da empresa. A perspectiva do comprador investiga como os fornecedores criam valor para os clientes e como estes percebem valor superior em uma dada oferta em comparação à concorrência. A perspectiva comprador-vendedor considera as redes de empresas e analisa como, juntas, as empresas criam valor por meio de relacionamentos, parcerias e alianças.

Smith e Colgate (2007) e Graf e Maas (2008) destacam duas abordagens teóricas sobre valor: a perspectiva da empresa; e a perspectiva do cliente. Do ponto de vista da empresa, o objetivo é avaliar a atratividade de cada cliente (*customer life-time value*) ou grupos de clientes (*customer equity*), visando ao desenvolvimento e à manutenção de relacionamento lucrativo com os clientes selecionados. Na perspectiva do cliente, avalia-se a percepção que este tem do valor gerado pelo produto/serviço do fornecedor ou do atendimento dos objetivos e desejos do cliente pela oferta do fornecedor.

Graf e Maas (2008) diferenciam “valor percebido pelo cliente” de “valor desejado pelo cliente”. De acordo com estes autores, os modelos de valor percebido pelo cliente definem valor para o cliente como “*trade-off* entre benefícios e sacrifícios com foco no desempenho concreto das características dos produtos e serviços” (p. 4). A abordagem sobre o valor percebido pelo cliente pode ser mais orientada ao produto (ênfata qualidade percebida e preço, e diferenciação entre indicadores intrínsecos e extrínsecos ao produto) ou mais orientada ao relacionamento (inclui componentes de relacionamento, processo e risco, redução de custos, e benefícios e custos de diferentes etapas do processo de compra – por exemplo, serviço pós-compra).

O valor desejado pelo cliente é entendido como parte do sistema de valor do cliente, com foco “nas dimensões abstratas de valor, ou consequências derivadas de características de performance específicas” (GRAF e MAAS, 2008, p. 4). As pesquisas procuram “explicar que necessidades, desejos e valores (dimensões) os clientes buscam preencher ao adquirir e/ou usar certo produto ou serviço” (GRAF e MAAS, 2008, p. 7). Conforme Graf e Maas (2008), o valor desejado pelo cliente possui diversas abordagens com relação ao consumidor final, explorando dimensões genéricas de valor e focando os indivíduos. No contexto organizacional (B2B), estes autores apontam somente o trabalho desenvolvido por Ulaga (2003) e destacam que “o objetivo desta corrente de pesquisa é desenvolver um conceito de valor para o cliente orientado à prática tendo especial ênfase nos aspectos relacionais” (p. 8).

*Valor* é compreendido, de modo recorrente, como: um conceito subjetivo, relativo e comparado com ofertas concorrentes e/ou experiências anteriores; dinâmico (sofre mudanças ao longo do tempo); composto de múltiplas dimensões e diversos níveis de abstração; considera *trade-offs* (por exemplo, entre benefício e sacrifício); e é condicional ou contextual (depende do indivíduo, situação ou produto) (ULAGA, 2003; SMITH e COLGATE, 2007; GRAF e MAAS, 2008).

## **2.2. Valor e Relacionamento**

Graf e Maas (2008) explicam que as abordagens sobre o valor percebido pelo cliente podem ser divididas entre aquelas mais orientadas para o produto e aquelas mais orientadas para o relacionamento. Em geral, valor percebido pelo cliente é definido como um *trade-off* entre benefícios e sacrifícios, que na abordagem mais voltada para o produto ocorre entre a

qualidade percebida do produto/serviço e o seu preço. Na abordagem mais relacional, são acrescentados atributos de relacionamento, processo, risco (GRAF e MAAS, 2008).

O relacionamento entre cliente e fornecedor tem grande influência no valor percebido pelo cliente, sendo a oferta um “portador” do valor para o alcance de vantagem competitiva sustentável (RAVALD e GRÖNROOS, 1996). Para Graf e Maas (2008), quanto mais este relacionamento durar e for mais intenso, mais o fornecedor será avaliado com base nos atributos do relacionamento do que com relação àqueles relativos ao produto/serviço. Assim, a questão passa a ser não a oferta em si, mas o tipo de relacionamento que a empresa é capaz de manter (RAVALD e GRÖNROOS, 1996).

Há três perspectivas quanto ao marketing de relacionamento. A primeira compreende-o como o acréscimo da dimensão *relacionamento* à tradicional abordagem gerencial do marketing, referida como a perspectiva “marketing-mix-plus” (PELS, 1999). Outra perspectiva sugere uma mudança de paradigma, saindo do marketing transacional para o marketing relacional, e discute sobre a relevância da abordagem transacional (WEBSTER, 1992; GUMMESSON, 1994). Uma terceira perspectiva aponta que as trocas transacionais e relacionais são extremos opostos de um mesmo *continuum* (GRÖNROOS, 1991). Coviello *et al.* (1997, 2002) reconhecem as limitações dessas perspectivas. Em seus estudos sobre as diferentes formas como o marketing é praticado no ambiente contemporâneo, propõem que o marketing transacional e o marketing relacional podem ser praticados juntos. Há na proposta desses autores (COVIELLO *et al.*, 1997) uma mudança no modo de ver a abordagem transacional – ou seja, não mais como uma abordagem discreta e separada do marketing de relacionamento, mas sim como uma abordagem concorrente e em um *continuum* com o marketing de relacionamento, como parte de um mesmo paradigma que permite a sua coexistência.

Coviello *et al.* (1997) desenvolveram um esquema de classificação que organiza as várias visões com base nas trocas relacionais e em questões gerenciais. Identificaram duas perspectivas gerais: as trocas transacionais; e as trocas relacionais. Compreendidos nessas perspectivas estão quatro tipos distintos de marketing, cada um com suas características únicas e mais ou menos apropriado ou aplicável a determinado contexto indústria/mercado: marketing transacional, database marketing, marketing interativo e network marketing. Os autores propõem que o marketing de relacionamento deve abranger estes três últimos tipos mencionados.

O marketing transacional tem seu foco na transação econômica, ou troca transacional, e pode ser definido como a atração e satisfação de compradores potenciais mediante a gestão

eficaz do marketing mix. Embora tais transações discretas possam continuar a ocorrer ao longo do tempo, são tratadas isoladamente, em um contexto impessoal, formal e distante, em que os compradores são passivos e os vendedores exercem papel ativo no processo de troca, o que se reflete na comunicação e nos demais aspectos gerenciais (COVIELLO *et al.*, 1997; COVIELLO *et al.*, 2002; BRODIE *et al.*, 2008).

O database marketing tem seu foco ainda na transação de mercado (discreta e contínua), porém considerando as trocas econômica e de informação, empregando ferramentas e tecnologia para desenvolver e gerenciar relações com os clientes, que ainda permanecem com uma postura passiva. A competição difere daquela do mercado de massa pela intenção de reter ao longo do tempo os clientes identificados, porém na análise deste tipo de marketing Coviello *et al.* (1997) destacam que aspectos como comunicação, relações de poder e duração assemelham-se às trocas transacionais. Assim, embora a literatura tenda a tratar database marketing como uma ferramenta de construção de relacionamento, esta abordagem parece se encaixar melhor no campo das trocas transacionais do que no das trocas relacionais, sendo, talvez, uma forma de marketing transacional mais intenso ou mais próximo, ou ainda um processo de comunicação utilizado para realçar a oferta do fornecedor (COVIELLO *et al.*, 1997; COVIELLO *et al.*, 2002; BRODIE *et al.*, 2008).

O marketing interativo pressupõe um relacionamento interativo entre comprador e vendedor, formando uma relação diádica, contínua, mutuamente ativa e adaptativa, em que há trocas formais e informais nos níveis social e de negócios. Também se diz que as relações são interdependentes e recíprocas, e que as partes desenvolvem relacionamentos interpessoais com a intenção de gerar cooperação mútua e valor para todas as partes, compreendendo negociação e planejamento conjunto. Por todos esses aspectos, difere de um simples relacionamento de longo prazo. Compreende tanto as atividades de marketing/vendas como as de compras, tendo o seu foco gerencial marcadamente diferente daqueles relativos ao marketing de transação e de database. (COVIELLO *et al.*, 1997; COVIELLO *et al.*, 2002; BRODIE *et al.*, 2008).

No network marketing, as empresas compartilham atividades e processos com seus clientes e outras partes envolvidas (vários níveis de relacionamento entre empresas), visando obter a troca de recursos e resultados. Em termos do balanço de poder, todas as empresas são ativas e adaptativas. Compreende as relações nos níveis individual e empresarial, formal e informal, e com transações sociais e de negócios. Por tratar-se de relacionamentos em uma rede mais ampla, há muita variedade com relação a ser interpessoal / impessoal e há diferentes níveis de poder e dependência, e diferentes graus de comunicação e de níveis hierárquicos

envolvidos. Network marketing emerge como uma visão holística do marketing interativo, saindo-se de uma análise diádica para uma perspectiva de relacionamentos múltiplos e inter-relacionados (um conjunto de relacionamentos diretos e indiretos interconectados). Sua orientação é mais estratégica em comparação com o marketing transacional e de database. (COVIELLO *et al.*, 1997; COVIELLO *et al.*, 2002; BRODIE *et al.*, 2008).

O Quadro 2 mostra as dimensões de troca e gerenciais de cada um desses quatro tipos de marketing.

DIMENSÕES DE TROCA E GERENCIAIS	PERSPECTIVA TRANSACIONAL		PERSPECTIVA RELACIONAL	
	<i>Marketing de Transação</i>	<i>Database Marketing</i>	<i>Marketing Interativo</i>	<i>Network Marketing</i>
	<b>Propósito da troca</b>	Transação econômica	Transação econômica e de informação	Relacionamentos interativos entre vendedores e compradores
<b>Natureza da comunicação</b>	Da empresa para mercados de massa	Da empresa para segmentos alvo ou indivíduos	De indivíduos para indivíduos (através de organizações)	De empresas para empresas (envolvendo indivíduos)
<b>Tipo de contato</b>	Impessoal, distante	Personalizado (ainda distante)	Frente a frente, interpessoal (próximo, baseado em comprometimento, confiança e cooperação)	Impessoal ou interpessoal (variando entre distante e próximo)
<b>Duração da troca</b>	Discreta (porém, talvez repetida)	Discreta e repetida	Contínua (em andamento e mutuamente adaptativa, podendo ser de curto ou longo prazo)	Contínua (estável, porém dinâmica, podendo ser de curto ou longo prazo)
<b>Formalidade na troca</b>	Formal	Formal (personalizada através da tecnologia)	Formal e informal (em ambos os níveis: social e de negócios)	Formal e informal (em ambos os níveis: social e de negócios)
<b>Intuito gerencial</b>	Atração de clientes (satisfazer o cliente, mantendo determinado nível de rentabilidade)	Retenção de clientes (satisfazer o cliente, aumentar a lucratividade e atingir outros objetivos como aumento da lealdade, redução do risco do cliente e outros).	Interação (estabelecer, desenvolver e facilitar um relacionamento cooperativo para benefício mútuo)	Coordenação (interação entre vendedores, compradores e outras partes entre múltiplas empresas para benefício mútuo, troca de recursos, de ativos de marketing e outros)
<b>Foco gerencial</b>	Produto ou marca	Produto / marca e cliente (nos mercados alvo)	Relacionamentos entre indivíduos	Relacionamentos conectados entre empresas (em uma rede)
<b>Investimento gerencial</b>	Ativos internos de marketing (focando no marketing mix e em competências)	Ativos internos de marketing (foco na comunicação, informação, tecnologia e competência)	Ativos externos de marketing (focando em estabelecer e desenvolver um relacionamento com outros indivíduos)	Ativos externos de marketing (focando em desenvolver a posição da empresa em uma rede de empresas)
<b>Nível gerencial</b>	Funcional (por exemplo, gerente de desenvolvimento de produto)	Especialistas em marketing (por exemplo, gerente de serviço ao cliente, gerente de fidelização/ lealdade)	Gerentes de diversos níveis e funções na empresa	Gerente geral

Quadro 2 – As quatro ênfases do marketing, classificadas em função das dimensões de troca e gerenciais  
Fonte: elaborado a partir de Coviello *et al.* (1997, 2002).

Möller e outros coautores (MÖLLER e SVAHN, 2003; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003; MÖLLER *et al.*, 2005) também propõem um *continuum* que expressa relações mais transacionais ou relacionais, considerando a intensidade da relação como complexidade e acrescentando o horizonte de tempo dessa relação.

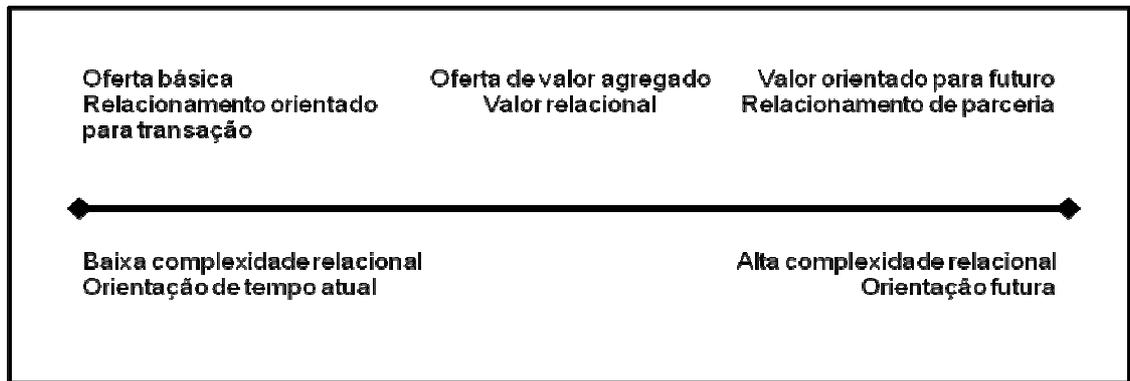


Figura 1 - O *continuum* de valor relacional

Fonte: Möller e Törrönen, 2003, p. 113.

Ao estudar as mudanças nas relações entre comprador e fornecedor, Möller e Törrönen (2003) identificam que as empresas estão cada vez mais se concentrando em suas atividades centrais (*core*) e exteriorizando outras atividades tradicionalmente importantes, como manufatura, design e logística. Isso só é possível a partir da criação de fortes parcerias com fornecedores em áreas de relevância estratégica para o cliente, inclusive parcerias mais complexas, relacionadas ao desenvolvimento de produtos inovadores, serviços ou soluções/sistemas por meio de um processo conjunto de criação de valor. Tais projetos são orientados para o futuro, sem um mercado *a priori* para acessar o valor econômico dos *inputs* dos fornecedores. A empresa precisa, então, avaliar o potencial de criação de valor de seus fornecedores e identificar quais parcerias podem levar a um maior sucesso no mercado, considerando as conexões com outros atores da rede de que fazem parte – por exemplo, a parceria com o fornecedor proporcionar à empresa a conquista de clientes importantes (MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).

No *continuum* proposto (MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003), o extremo esquerdo refere-se ao valor da oferta básica, que não precisa de maiores adaptações por parte dos envolvidos nem da criação de recursos. O objetivo é alcançar a máxima eficiência dos recursos e das tecnologias atuais. Há uma maior facilidade de se encontrar fornecedores alternativos, e o cliente possui uma idéia dos ganhos e custos potenciais entre as ofertas concorrentes.

Entretanto, isso não significa que os relacionamentos com os fornecedores no nível de oferta básica não sejam relevantes (MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).

A parte central do *continuum* descreve valor relacional e as ofertas de valor agregado. Difere-se da oferta básica por meio dos investimentos e adaptações mútuos, da criação de produtos e soluções de processos que sejam mais efetivos que os já existentes e das melhorias na eficiência do relacionamento cliente-fornecedor. Esses desenvolvimentos agregam valor à oferta disponível. Quanto maior a novidade desse valor agregado, mais distante a oferta ficará de comparação com alternativas. Entretanto, a maioria deste tipo de valor ocorre de modo incremental e em relacionamentos relativamente estabelecidos, o que possibilita aos clientes estimarem o valor econômico e funcional da oferta de valor agregado. À medida que as inovações incrementais são imitadas, elas se transformam em oferta básica (MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).

O extremo direito do *continuum* está relacionado a inovações radicais que se realizam no futuro. É difícil precisar o “valor orientado para o futuro”, pois este depende da evolução dos campos em questão, da sociedade e de muitos atores interconectados para a sua realização. O valor futuro é estimado em termos dos riscos potenciais e dos ganhos potenciais. Para Möller e Törrönen (2003), somente o valor da oferta básica pode ser suficientemente estimado em termos de custos e benefícios. Quanto mais em direção ao valor futuro, mais problemática essa avaliação se torna (MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003).

Os autores pressupõem que a natureza da geração de valor caracteriza o desempenho de certas atividades geradoras daquele valor, que se baseiam nas competências ou capacidades da organização, as quais permitem a coordenação de atividades, o uso de ativos e o aprendizado contínuo com vistas a um cenário esperado no futuro. A gestão do relacionamento com os fornecedores é diferente para cada tipo de valor ofertado. Na gestão dos fornecedores de oferta básica, pode-se adotar uma estratégia tradicional de dois ou três fornecedores-chave ou construir um sistema *multitier* de fornecimento. Para os fornecedores de valor futuro, cada caso deve ser examinado do ponto de vista de rede e da complexidade da criação de valor em questão. O relacionamento com os fornecedores de valor agregado está entre essas duas situações, e a forma de gestão que predominará depende da complexidade ou do número de dimensões envolvidas, assim como da possibilidade de haver fortes efeitos de rede (MÖLLER e SVAHN, 2003; MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003; MÖLLER *et al.*, 2005).

Ainda sobre *valor* e a relação entre os atores, Prahalad e Ramaswamy (2004) assinalam que o significado de valor e de processo de criação de valor está mudando de uma perspectiva centrada no produto e na firma para uma perspectiva centrada nas experiências do

cliente, em que ocorre a cocriação de valor. Segundo esses autores, a interação torna-se o *locus* de cocriação e de coextração de valor – não mais o conceito de cadeia de valor com o papel unilateral do fornecedor na criação de valor, e sim a cocriação com foco em interações personalizadas. Este tipo de interação difere do conceito do cliente como inovador, em que, por exemplo, o cliente utiliza ferramentas e informação do fabricante para desenvolver alguma solução / produto e assume o esforço e o risco desse empreendimento. Ou seja, está ainda centrada no produto e na empresa. Na experiência de cocriação de valor, há uma convergência entre o papel do comprador e o do vendedor. Ambos são colaboradores e concorrentes em criar e extrair valor econômico e fazem os ajustes necessários a cada lado para que tal processo ocorra.

Ulaga e Eggert (2006b) investigaram como o valor está relacionado à qualidade do relacionamento e aos resultados comportamentais, como a antecipação de expansão ou a intenção de sair do negócio. Os resultados obtidos demonstraram que o valor do relacionamento tem um impacto positivo direto na intenção de expandir negócios com o parceiro. Para Barry e Terry (2008), o conceito de valor do relacionamento é definido considerando as dimensões transacional e relacional, a sua natureza subjetiva, a comparação com alternativas e os *trade-offs* entre benefícios e sacrifícios. Salientam que o valor do relacionamento pode ser medido em função de um episódio discreto ou de uma perspectiva relacional. Valor do relacionamento também pode ser compreendido como os resultados de um relacionamento cooperativo que ampliam a competitividade do parceiro, podendo ser categorizado em três dimensões: *econômica*, *estratégica* e *comportamental* (WILSON e JANTRANIA, 1994). Conforme Woodruff (1997), compreende a avaliação dos atributos do produto, dos atributos da *performance* e das consequências do uso.

### **2.3. Comprometimento e Lealdade**

Prado e Santos (2003) e Vieira e Slongo (2008) argumentam que os conceitos de *lealdade* e *comprometimento* são, de fato, um único conceito, apoiados no levantamento que realizaram na literatura e nos resultados que obtiveram em suas pesquisas de campo, que comprovaram que ambos os construtos convergem fortemente para um mesmo conceito. Nas definições conceituais desses dois construtos não há concordância sobre a distinção entre eles, podendo *comprometimento*: ser considerado como uma dimensão de *lealdade* (lealdade

atitudinal) (PRADO e SANTOS, 2003); ser tratado de forma independente (MORGAN e HUNT, 1994); e mesclar-se com *lealdade* em suas definições e/ou operacionalizações (CHAUDHURI e HOLBROOK, 2001). Podem, ainda, ambos os conceitos apresentar-se como funções intercambiáveis (JACOBY e KYNER, 1973; OLIVER, 1999), indicando ser apenas um.

*Comprometimento* é a variável dependente mais comum nos estudos do relacionamento entre comprador e vendedor (WILSON, 1995 p. 337), sendo essencial ao sucesso do relacionamento no longo prazo e à realização de trabalhos cooperativos entre empresas (GARBARINO e JOHNSON, 1999; PRADO e SANTOS, 2003; SHARMA *et al.*, 2006). Refere-se à extensão em que a empresa dedica-se a um relacionamento duradouro com outra empresa (KIM e FRAZIER, 1997) e é compreendido como uma fonte de vantagem competitiva (SHARMA *et al.*, 2006). Dwyer *et al.* (1987) afirmam que o comprometimento é o mais alto estágio de um vínculo relacional.

A intenção ou expectativa de continuidade ("continuidade relacional"), juntamente com o desejo de fortalecer o relacionamento, é um dos aspectos mais importantes do conceito de comprometimento (ANDALEEB, 1996; O'MALLEY e TYNAN, 1997). Além desses aspectos, Kim e Frazier (1997) identificam outros, como: disponibilidade para fazer sacrifícios no curto prazo, confiança na estabilidade do relacionamento, importância do relacionamento, identificação e internalização das normas e valores do parceiro.

Brown *et al.* (1995) e Tuominen (1997) identificam dois componentes do comprometimento: comportamento e atitude. Relacionam este último à orientação (de A) para o longo prazo em dado relacionamento (com B). Para Tuominen (1997), o aspecto comportamental do comprometimento está relacionado com as ações e escolhas ao longo do tempo. Isto é, o nível de investimentos influencia na intensidade do comprometimento. É possível inferir que uma definição de comprometimento deve considerar a continuidade do relacionamento no longo prazo e o esforço, interesse ou investimento para a realização desse relacionamento no longo prazo.

Morgan e Hunt (1994, p. 23) definem comprometimento como “a crença de que o relacionamento estabelecido com o outro é importante; isto é, há um esforço para que o relacionamento dure indefinidamente”. O'Malley e Tynan (1997, p. 492) definem comprometimento como "uma intenção comportamental implícita ou explícita de uma ou mais partes em um relacionamento, para manter tal relacionamento", com base em uma revisão dos principais artigos sobre o tema, além de destacarem que *comprometimento* pode ser um construto bilateral ou unilateral (uma ou mais partes).

*Comprometimento* indica a preferência em continuar a relação no longo prazo (PRADO e SANTOS, 2003). É o desejo de um relacionamento estável e a tendência de realizar sacrifícios de curto prazo para mantê-lo (ANDERSON e WEITZ, 1992). Caracteriza-se pela congruência de valores, intenção de permanecer no relacionamento e interesse no bem-estar da outra parte (BETTENCOURT, 1997).

Prado e Santos (2003) e Vieira e Slongo (2008) identificaram na literatura algumas dimensões do construto *comprometimento*:

- a) Comprometimento normativo – é uma obrigação moral, baseada em normas e/ou regras internalizadas, por vezes, preestabelecidas pelos atores do relacionamento.
- b) Comprometimento de continuidade / calculativo – a dimensão continuidade é definida como o desejo de continuar o relacionamento, com base no autointeresse da relação e nos custos percebidos em deixar o relacionamento. O comprometimento calculativo ocorre quando o cliente sente que deve manter o relacionamento, pois não há alternativas de compra, os custos de troca são elevados e/ou os benefícios dos fornecedores alternativos não substituem aqueles oferecidos pelo atual fornecedor.
- c) Comprometimento afetivo – refere-se ao senso de individualidade no tratamento do parceiro, ao desejo de manter-se na relação, devido ao gostar e a uma ligação psicológica baseada em um sentimento favorável sobre o parceiro.
- d) Comprometimento instrumental – contém aspectos associados a estímulos extrínsecos para permanecer na relação, como prêmios e punições. Existem outras opções de fornecedores, e os custos de mudança são baixos.
- e) Comprometimento comportamental – refere-se à percepção de que o fornecedor oferece ajuda ao parceiro em caso de necessidade (comportamento de auxílio ao parceiro).
- f) Comprometimento de resistência / psicológico – é um comprometimento psicológico relacionado à tendência de resistir à mudança na preferência, em resposta a uma informação conflitante (por exemplo, ambígua) ou à experiência, devido à necessidade de manter relações consistentes entre preferência e aspectos salientes da estrutura cognitiva, e valores importantes e autoimagens estão ligados à preferência, criando um estado positivo de envolvimento.

Vieira e Slongo (2008) explicam que *comprometimento* é o construto chave para a formação da lealdade, para a intenção comportamental de continuar comprando e para o

esforço de superar obstáculos/sacrifícios para a compra. É este construto que distingue a lealdade de outras formas de compra repetida (JACOBY e KYNER, 1973). A verdadeira lealdade só existe quando estão salientes o envolvimento com a compra e o comprometimento com a marca (CROSBY e TAYLOR, 1983). Segundo Oliver (1997, 1999), lealdade é um comprometimento profundo de continuar comprando de um dado fornecedor, apesar da ocorrência de influências situacionais e de esforços de marketing que poderiam causar o comportamento de mudança.

Conforme Day (1969), a compra repetida é uma medida espúria de lealdade, pois esta repetição pode se dar por falta de alternativas, entre outras razões, levando à necessidade de se avaliar a lealdade considerando critérios atitudinais e comportamentais. Dick e Basu (1994) propõem um modelo que considera antecedentes cognitivos, afetivos e conativos para a lealdade, bem como a atitude relativa (comparada a alternativas) para com determinada marca/fornecedor, que levam à continuidade de compra. Essa estrutura cognição–afeto–conação foi utilizada e ampliada por Oliver (1999). De acordo com este autor, “consumidores se tornam leais em um senso cognitivo primeiramente, então em um senso afetivo e depois em um conativo e, por fim, de modo comportamental” (OLIVER, 1999, p. 35). As quatro etapas da lealdade, proposta por Oliver (1999) são apresentadas a seguir:

- a) Lealdade cognitiva – é associada com determinantes informacionais, como as crenças sobre as marcas (DICK e BASU, 1994). Tais informações, baseadas em conhecimento prévio ou em informações de experiência recente, devem indicar que a marca/fornecedor é preferível às alternativas, levando-se em consideração as percepções dos níveis de desempenho dos atributos (OLIVER, 1999). Por sua ligação com os custos e benefícios percebidos, essa lealdade, para ocorrer de fato, requer que haja o processamento da satisfação, dando início a traços afetivos (OLIVER, 1999).
- b) Lealdade afetiva – é associada a estados afetivos com relação à marca, representados pela combinação de emoções, estados de humor, afetos primários e satisfação (DICK e BASU, 1994). Nesta fase, comprometimento é compreendido como um gostar da marca ou atitude positiva para com ela, um afeto que não é facilmente derrubado pela contra-argumentação, porém ainda sujeito à troca de marca (mesmo que haja uma satisfação prévia com a marca) (OLIVER, 1999).
- c) Lealdade conativa – é aquela relacionada às disposições comportamentais com relação à marca (DICK e BASU, 1994), influenciada por repetidos episódios de afeto positivo a tal marca (OLIVER, 1999). É a antecipação de uma ação, um profundo

comprometimento (intenção) de recomprar uma marca específica, mais similar a uma motivação (OLIVER, 1999).

- d) Lealdade de ação – Oliver (1999) introduz o controle da ação na estrutura teórica de cognição–afeto–conação, em que a intenção motivacional do estágio anterior transforma-se em prontidão para agir, compreendendo o desejo de superar obstáculos que poderiam evitar a realização do ato. A repetição desses estados de engajamento leva a uma inércia de ação, que facilita a recompra.

Prado e Santos (2003, p. 3) explicam que pode-se trabalhar com a perspectiva de *comprometimento* aproximando-se de *lealdade*, em que ambos os construtos se referem à predisposição a uma avaliação positiva do fornecedor/marca, com tendência à continuidade do relacionamento e com a possibilidade de realizarem sacrifícios no curto prazo para o alcance deste objetivo. Palmatier *et al.* (2007) consideram *lealdade* como a intenção de desempenhar diversos comportamentos que sinalizam o interesse na continuidade da relação. Estes autores relacionam geração/oferta de valor com uma maior lealdade por parte do cliente, em especial nas interações entre empresas cujos programas de seleção de fornecedor procuram maximizar o valor obtido e minimizar o impacto de lealdades anteriores ao fornecedor – “à medida que os benefícios excedem os custos, um cliente que visa maximizar valor aumentará as compras atuais, buscará novos produtos deste fornecedor, e será mais predisposto a pagar preço prêmio para fazer negócios com o fornecedor”. (PALMATIER *et al.* , 2007, p. 187).

## 2.4. Valor e Dependência

A gestão da cadeia de suprimentos e o *just-in-time*, entre outras práticas gerenciais, promoveram a tendência de estabelecer relacionamentos mais próximos e colaborativos entre fornecedores e clientes, resultando na redução da base de fornecedores, no aumento de fornecedores exclusivos e na elevação dos níveis de dependência com relação a um menor número de fornecedores (GELDERMAN e WEELE, 2004; ULAGA e EGGERT, 2006a).

*Dependência* é um importante conceito no entendimento das relações entre empresas, muito utilizado para determinar a existência de poder no relacionamento (GELDERMAN e WEELE, 2004). Emerson (1962) afirma que a dependência relativa entre dois atores em um

relacionamento de troca determina o poder relativo deles. Conseqüentemente, a dependência restringe suas ações e escolhas. Nas relações cliente-fornecedor, há uma tensão entre o desejo de independência e o depender de outros para a realização de objetivos comuns (YOUNG e WILKINSON, 1997; GELDERMAN e WEELE, 2004).

Dependência é função de: a) atratividade do relacionamento atual; e b) disponibilidade de alternativas (DANT e SCHUL, 1992). Ganesan (1994), Heide e John (1988) e Keith *et al.* (2004) identificam na literatura os fatores que aumentam a dependência de A em B:

- A importância e a valorização dos resultados obtidos junto a B e a alta magnitude da troca (ou seja, a dependência de A aumenta quando B provê uma grande fatia do negócio de A).
- Há investimento em ativos que não se transferem facilmente para outro relacionamento.
- Os resultados obtidos com B superam os resultados disponibilizados pelo melhor fornecedor alternativo.
- Existem poucas fontes alternativas (concentração da troca, medida pelo número de parceiro de troca e/ou pela fração correspondente a determinado parceiro).
- Existem poucas potenciais fontes de troca (dificuldade em substituir B).

De acordo com Gelderman e Weele (2004), estudos conceituais apontam que *dependência* é função da importância do recurso e da facilidade de substituição da fonte de fornecimento. O alto valor percebido e/ou o desempenho superior direcionam o grau de dependência da empresa cliente e dificultam a substituição do fornecedor (KEITH *et al.*, 2004). A intenção de realizar negócios com a empresa no futuro é influenciada pela dependência, pois, de acordo com Keith *et al.* (2004, p. 14), “clientes que são dependentes de um fornecedor de serviços percebem o valor do serviço entregue como superior àquele dos fornecedores alternativos. Conseqüentemente, é difícil substituir o fornecedor de serviço e obter um (alto) nível similar de valor percebido em futuros encontros de serviço”. Alguns estudos utilizam o número de alternativas e/ou a facilidade de substituir o fornecedor como medidas de dependência (EL-ANSARY e STERN, 1972; HEIDE e JOHN, 1988; KEITH *et al.*, 1990; YOUNG e WILKINSON, 1997; KEITH *et al.*, 2004).

## 2.5. Orientação Estratégica

Orientação estratégica refere-se a determinado padrão de comportamento ou postura competitiva, de modo de responder ao ambiente, que leva a diferentes ênfases em aspectos de gestão, como tecnológicos, inovação, desenho organizacional e gestão de pessoas, os quais irão determinar o desempenho e a eficiência do negócio (BAHAEE, 1992; ENGELLAND e SUMMEY, 1999; ARAGÓN-SÁNCHEZ e SÁNCHEZ-MARÍN, 2005). A orientação estratégica também fornece acesso ao modelo mental cognitivo dos principais estrategistas da empresa, caracterizando como esta percebe o processo concorrencial e aborda a arena competitiva (ENGELLAND e SUMMEY, 1999).

Dentre as tipologias de orientação estratégica, destacam-se: os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978), as estratégias genéricas de Porter (1980; 1985) e as disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1993) (BAHAEE, 1992; MATSUNO e MENTZER, 2000; ARAGÓN-SÁNCHEZ e SÁNCHEZ-MARÍN, 2005; BENDOLY *et al.*, 2006; PLESHKO e NICKERSON, 2008; TOLEDO *et al.*, 2008). Essas tipologias caracterizam os objetivos da empresa, categorizando-as em grupos estratégicos orientados a objetivos similares (BENDOLY *et al.*, 2006).

O modelo de Miles e Snow propõe três tipos viáveis – *defensor*, *explorador* e *analista* – e o tipo *reativo*, que, de acordo com os próprios autores (MILES *et al.*, 1978) e com outros pesquisadores que testaram o modelo (MATSUNO e MENTZER, 2000), não apresenta um padrão consistente de resposta ao ambiente. Cada um dos tipos representa um padrão próprio de resposta e adequação às condições ambientais, considerando-se o alinhamento entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos.

O tipo *defensor* procura se posicionar ofertando uma gama limitada de produtos voltados para um segmento específico, dentro do qual competem agressivamente em preço ou qualidade, e preocupa-se com eficiência de custo em seu desenvolvimento de tecnologia e em seu planejamento. Seu sucesso vem de servir eficientemente a um domínio estável.

O tipo *explorador* foca em inovação de produto e desenvolvimento de mercado e está continuamente em busca de novas oportunidades, o que, muitas vezes, leva-o a criar a mudança e a incerteza no ambiente de sua indústria. Sua palavra-chave é *flexibilidade* – em suas tecnologias, gestão e processos.

O tipo *Analista* posiciona-se entre os tipos defensor e explorador, combinando a atuação em um âmbito dinâmico e outro estável de produto-mercado. A palavra que melhor

descreveria este tipo é *equilíbrio* – equilíbrio entre a exploração de novos produtos / mercados e a manutenção de um núcleo de produtos e clientes tradicionais (MILES *et al.*, 1978).

O tipo *reativo* atua de modo inconsistente e instável. Responde inapropriadamente às incertezas e mudanças ambientais, podendo ser compreendido como uma estratégia residual que surge quando as outras três são mal empregadas (MILES *et al.*, 1978). De acordo com Matsuno e Mentzer (2000), do ponto de vista gerencial não pode ser entendido como uma estratégia, pela falta de ações planejadas e de padrões observáveis de resposta, impossibilitando realizar-se previsões ou hipóteses quanto às suas intenções estratégicas. Não é um tipo claramente identificado em estudos anteriores. Assim, neste estudo este tipo não será utilizado.

Porter (1980) propõe três estratégias genéricas: liderança em custo; diferenciação; e foco (que, por sua vez, pode ser no custo ou na diferenciação). Essas estratégias combinam a vantagem competitiva (custo ou diferenciação) com o escopo competitivo (amplo ou restrito). *Liderança em custo* significa que a empresa objetiva ser aquela de custo mais baixo em sua indústria, procurando explorar cada oportunidade de obter uma vantagem de custo. *Diferenciação* implica a busca por ser única, por destacar-se em uma ou mais qualidades que o cliente considera importante, o que faz com que os produtos/serviços sejam capazes de comandar um nível de preços mais alto. *Foco* é uma estratégia baseada na escolha de um segmento específico de clientes e na busca por servi-lo de modo mais eficiente do que a concorrência, quer seja com uma vantagem de custo ou de diferenciação.

Treacy e Wiersema (1993) sugerem que a empresa pode ofertar valor por meio de três disciplinas: Excelência operacional, Liderança em produto e Intimidade com o cliente. A *Excelência operacional* refere-se à oferta de produtos/serviços na média do mercado, a preços competitivos e entregues com o mínimo de dificuldade ou inconveniência. Demanda que a empresa seja eficiente em custos, rápida e confiável na administração dos pedidos. *Liderança em produto* implica a capacidade de desenvolver (e ofertar) rapidamente produtos e serviços inovadores que superem o desempenho dos concorrentes mais avançados. Esta disciplina requer a capacidade de identificar e comercializar oportunidades emergentes, bem como de ter processos para responder rapidamente ao cliente. *Intimidade com o cliente* envolve relacionamento profundo (e duradouro) com os clientes e atendimento personalizado, visando oferecer uma solução completa e total às necessidades únicas de cada empresa. Esta disciplina coloca ênfase na segmentação, customização, conhecimento detalhado sobre o cliente e flexibilidade operacional para responder rapidamente às solicitações específicas.

O Quadro 3 sintetiza essas diferentes abordagens.

<b>ESTUDO</b>	<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS</b>		
Miles e Snow (1978)	Defensor	Analista	Explorador
Porter (1980)	Liderança em custo	Diferenciação	Foco
Treacy e Wiersema (1993)	Excelência operacional	Intimidade com o cliente	Liderança em produto

Quadro 3 – Tipologias – Orientação estratégica  
 Fonte: adaptado de Bendoly *et al.*, 2006.

Gurau (2007) propõe uma revisão do modelo de Porter, integrando-o com os novos paradigmas de negócio, considerando a perspectiva dos relacionamentos de mercado, em que os relacionamentos de longo prazo tornam-se a principal fonte de vantagem competitiva. Ser líder em custo ou diferenciação não é mais suficiente; é necessário alavancar as vantagens estratégicas no desenvolvimento de relações duradouras. A Figura 2 ilustra a proposta de Gurau (2007).

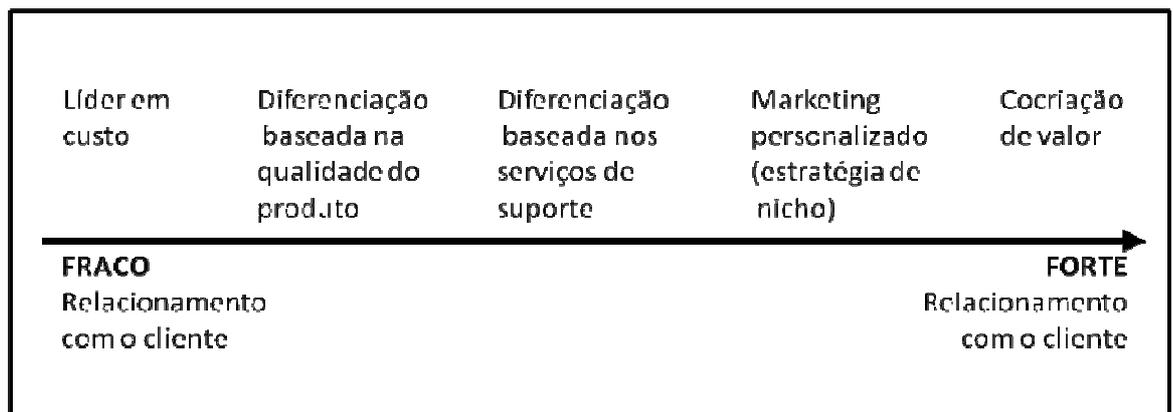


Figura 2 – A progressão das várias forças competitivas em relação à força do relacionamento com o cliente

Fonte: adaptado de Gurau, 2007, p. 376.

Segundo Gurau (2007), *Liderança em custo* oferece um benefício genérico, não distingue os clientes individualmente e coloca ênfase na concorrência e na oferta de produto. Também, não obtém uma lealdade à marca (produto / empresa), os clientes seguem o menor preço e a posição competitiva do líder em custo enfraquece. O relacionamento é fortalecido com a *diferenciação baseada na qualidade superior do produto*, pois há o desenvolvimento de reputação de marca (representando garantia de qualidade e confiabilidade do produto) e o desenvolvimento de lealdade com relação à marca e à empresa. Porém, ainda se está concentrado nas necessidades do segmento e na maximização da satisfação da experiência de

consumo. O foco ainda está no produto, em sua comercialização, ficando a comunicação com o cliente limitada à pesquisa de mercado, sem o estabelecimento de um diálogo permanente (GURAU, 2007).

A transição para um relacionamento personalizado ocorre com a estratégia de *diferenciação baseada nos serviços de suporte*, em que há a combinação do diálogo personalizado (que leva ao conhecimento mútuo) com a natureza flexível de vários serviços de suporte, os quais podem ser adaptados às demandas específicas de cada cliente. Gurau (2007, p. 377) destaca que “a implementação de um sistema de serviços de suporte não determina automaticamente o desenvolvimento de uma estratégia baseada em relacionamento. Em algumas organizações o sistema de serviço segue uma lógica de marketing de massa, baseada em alta padronização, abordagem de baixo custo e modularização rígida”.

O *marketing personalizado* coloca o cliente no centro da estratégia organizacional, pois ocorrem o diálogo interativo e individualizado, o tratamento de necessidades específicas e o acompanhamento ao longo do tempo. Há a adaptação das estratégias do mix de marketing às especificidades de cada cliente, o uso de tecnologias avançadas de comunicação e informação, e a implantação de sistemas *self-service*, que flexibilizam a seleção de produtos/serviços por parte do cliente. Esta estratégia equivale à estratégia de nicho ou foco, proposta por Porter, e constrói a oferta a partir de conceitos de produtos existentes (combinação de elementos padronizados do marketing mix). A integração total entre fornecedor e cliente só ocorre na *cocriação de valor*, em que se vai além da adaptação de elementos existentes às necessidades individuais, desenvolvendo-se também ofertas únicas para cada cliente, mediante a colaboração contínua e direta entre as empresas. O foco é no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos (GURAU, 2007).

## **2.6. Modelo de Ulaga e Eggert (2006a)**

O propósito do relacionamento é trabalhar em conjunto, de modo a gerar valor para ambas as partes: o comprador beneficia-se da cooperação e o fornecedor distingue-se em dimensões intangíveis difíceis de imitar (BARRY e TERRY, 2008). Essa busca por distinção intensifica-se com a consolidação das bases de fornecedores e a implantação de programas de fornecedores preferenciais, com a redução da importância de produto e preço como diferenciadores (ULAGA e EGGERT, 2006a), e com o crescente poder dos compradores, via

abertura de fronteiras, desregulamentações e internet (BARRY e TERRY, 2008). Os fornecedores de produtos/serviços comprados rotineiramente buscam, então, novas formas de se diferenciar, de modo a contribuir para gerar valor, por meio quer do oferecimento de benefícios ao cliente, quer da redução dos custos para o cliente, tornando-se necessário o entendimento das dimensões que direcionam valor na relação entre empresas (ULAGA e EGGERT, 2006a). De acordo com Barry e Terry (2008), apesar do crescente número de pesquisas sobre valor do relacionamento, poucas conceitualizações emergiram. Uma das exceções é o trabalho de Ulaga e Eggert (2006a), que oferece uma estrutura extensiva a serviços e diferentes culturas, enquanto outros estudos voltados ao setor industrial examinam valor no nível transacional ou com a intenção de identificar os critérios de seleção de fornecedores.

Ulaga e Eggert (2006a) partem da categorização dos custos do relacionamento proposta por Cannon e Homburg (2001) e desenvolvem um *framework* integrado de valor no relacionamento. Cannon e Homburg (2001) identificaram três fontes de criação de valor por meio de redução de custos – custos diretos, custos de aquisição e custos de operação – e sugerem que a redução de custos nessas três categorias leva à expansão de negócios com o fornecedor e que se ganharia maior compreensão ao considerar custos e benefícios além dos custos econômicos. Ulaga e Eggert (2006a) demonstraram que esta categorização também se aplica às dimensões de benefícios, e não somente a custos. Em geral, estudos de valor focam no produto físico, negligenciando as dimensões relacionais do valor percebido. Ulaga e Eggert (2006a) trabalham valor do relacionamento como um conceito multidimensional, distinguindo entre duas dimensões fundamentais de criação de valor (benefícios e custos) e três níveis nos quais esses direcionadores operam – oferta básica, processo de fornecimento e operações internas da empresa cliente – gerando nove direcionadores de valor como pode ser visto no Quadro 4.

FONTES DE CRIAÇÃO DE VALOR	<u>DIMENSÕES DE VALOR DO RELACIONAMENTO</u>	
	BENEFÍCIOS	CUSTOS
<b>Oferta básica</b>	Qualidade do produto Desempenho da entrega	Custos diretos
<b>Processo de fornecimento</b>	Serviços de suporte Interações pessoais	Custos de aquisição
<b>Operações do cliente</b>	Conhecimento do fornecedor <i>Time to market</i>	Custos de operação

Quadro 4 – Direcionadores de valor em relacionamentos com fornecedores chave  
Fonte: Ulaga e Eggert, 2006a, p. 122

Qualidade do produto e desempenho da entrega, na dimensão *benefício*, e custos diretos, na dimensão *custo*, constituem a **oferta básica** para se obter o status de fornecedor-chave. Qualidade do produto enfatiza o desempenho e a confiabilidade, a adequação às especificações técnicas, a consistência dos níveis de qualidade entregues ao longo do tempo e, dada a crescente dificuldade dos fornecedores em competirem com base apenas em qualidade, inclui também a extensão na qual o produto do fornecedor atende às especificações do cliente. O estudo realizado por Ulaga e Eggert (2006a) confirma o potencial para diferenciação com base na qualidade superior, embora seu papel mostre-se limitado. Desempenho da entrega apresenta três aspectos de criação de valor: *entrega on time* (consistência em cumprir cronograma), *entrega flexível* (ajustar-se às mudanças de cronograma devido a alterações na demanda ou no marketing mix – a responsividade a entregas emergenciais é valorizada) e *exatidão da entrega* (capacidade de entregar as partes corretas consistentemente, pois minimizar perdas ou partes erradas nos envios economiza tempo e esforço para o cliente). Em custos diretos do produto, o preço real cobrado pelo fornecedor é o direcionador básico dos custos de relacionamento, e são valorizados o preço justo e o compromisso com redução contínua de preços (ULAGA e EGGERT, 2006a).

O **processo de fornecimento** tem como direcionadores de valor serviços de suporte e interação pessoal para a dimensão *benefício* e custos de aquisição para a dimensão *custo*. Serviços de suporte (de valor agregado) é uma dimensão importante no valor do relacionamento, em que se destacam: *responsividade* (boa-vontade em atender às preocupações do cliente em um relacionamento contínuo), *gerenciamento da informação* (capacidade do fornecedor de gerenciar as trocas de informação), e *outsourcing de atividades* (capacidade do fornecedor de assumir a responsabilidade de determinadas atividades do cliente, por exemplo, entregar sistemas integrados ao invés de partes isoladas). Interação pessoal também é um importante direcionador de valor, sendo altamente considerado o relacionamento no nível individual. O desenvolvimento de laços interpessoais melhora a solução de problemas e a comunicação, levando a um melhor entendimento dos objetivos de cada parte, além de contribuir para o crescimento do relacionamento como um todo. O fornecedor pode retirar do processo de fornecimento alguns custos de aquisição, como custos relativos a: *gestão de estoque*, *manuseio do pedido* (devido à redução das equipes de compradores) e *inspeções da entrega* (possível à medida que os fornecedores atendem com consistência aos requerimentos) (ULAGA e EGGERT, 2006a).

A criação de valor nas **operações dos clientes** tem na dimensão *benefício* o conhecimento (*know-how*) do fornecedor e a sua capacidade de melhorar o *time to market* do

cliente e na dimensão custo a importância dos custos de operações do cliente. É altamente valorizado o conhecimento do fornecedor, ou seja, o acesso à sua *expertise* técnica, que pode traduzir em: *novas alternativas de fornecimento*, oportunidades de agregar valor por meio de *melhorias nos produtos existentes* (e considerando o conhecimento que tem do cliente e dos produtos) e apoio no *desenvolvimento de novos produtos*. A redução do time to market é um importante direcionador de valor, pois as empresas sofrem uma crescente pressão para desenvolver produtos cada vez mais rapidamente. A redução de custos da operação do cliente pode ocorrer mediante a retirada de *custos dos produtos existentes*, a contribuição com idéias para a *melhoria dos custos do processo fabril* e a redução de *custos com garantia e com ferramentas*.

Uлага e Eggert (2006a) procuram oferecer *insights* de como as diferentes dimensões podem ser desdobradas em uma medida geral de valor no relacionamento. Os resultados de sua pesquisa indicam que a causalidade flui das medidas para o construto e que os direcionadores de valor não precisam ser altamente correlacionados entre si (por exemplo, ao avaliar o fornecedor, o cliente pode dar uma pontuação alta em qualidade do produto e baixa em performance da entrega ou, ainda, o fornecedor pode ser excelente no nível do processo de fornecimento e não se diferenciar na área de operações do cliente). Os direcionadores de valor, portanto, podem se correlacionar, mas não precisam se correlacionar. Os autores identificaram também que os clientes frequentemente fazem *trade-offs* entre as dimensões de valor. Eles definem a percepção de valor pelo cliente (valor do relacionamento) em um relacionamento com fornecedor-chave como sendo “um construto formativo de nível superior que representa o *trade-off* entre os benefícios e os custos percebidos na oferta básica do fornecedor, no processo de fornecimento e no nível das operações do cliente, considerando os relacionamentos com os fornecedores alternativos disponíveis”(ULAGA e EGGERT, 2006a, p. 128).

## **2.7. Modelo de Ribeiro *et al.* (2009)**

Ribeiro *et al.* (2009) sustentam que, apesar de a expansão de pesquisas sobre relacionamento ter criado a crença de que as estratégias relacionais predominariam sobre as estratégias transacionais e não obstante o movimento em direção a relacionamentos mais cooperativos, muitas empresas que atuam no mercado organizacional operam como

fornecedores de *commodities* ou utilizam uma combinação de várias estratégias. Brodie *et al.* (2008) encontraram evidências de que o marketing transacional e o marketing de relacionamento coexistem, havendo, igualmente, empresas cuja prática pode ser identificada como sendo predominantemente transacional ou relacional, ou um híbrido transacional/relacional.

Ribeiro *et al.* (2009) propõem um modelo para identificar as estratégias de valor que reflete a intensidade do relacionamento com o cliente, com base em um contínuo estruturado em quatro estágios que representam essas estratégias e as capacidades de marketing requeridas para realizá-las. O primeiro estágio é a oferta básica ou *commodity*. O segundo estágio é a oferta de valor adicionado, ou excelência. O terceiro estágio adiciona valor de performance. O quarto estágio é o da cocriação de valor, com forte orientação para o futuro. O valor é resultante do *trade-off* percebido entre benefícios e sacrifícios da oferta do fornecedor em comparação às ofertas de fornecedores alternativos (MÖLLER e TÖRRÖNEN, 2003; RIBEIRO *et al.*, 2009).

As organizações interagem para terem acesso aos recursos das outras empresas. Entretanto, as trocas de recursos básicos requerem que os clientes os transformem no valor de que precisam. Os processos de relacionamento, então, tornam-se importantes por meio de processos de aquisição e transformação, em que cada parceiro emprega suas competências para transformar tais recursos em valor para ambos cliente e fornecedor (RIBEIRO *et al.*, 2009). Diferentes formas de gerar valor servem de base às estratégias das empresas: valor de troca, valor adicionado, valor de performance e cocriação de valor. O modelo de Ribeiro *et al.* (2009) tem como base os trabalhos de Coviello *et al.* (1997), Möller e Törrönen (2003), Möller, Rajala e Svahn (2005), Prahalad e Ramaswamy (2004) e Eggert, Ulaga e Shultz (2006) para discutir essas diferentes formas de gerar valor e propor um *continuum* (Quadro 5).

	<b>INTENSIDADE DA RELAÇÃO</b>			
	<b>OFERTA BÁSICA</b>	<b>EXCELÊNCIA</b>	<b>PERFORMANCE</b>	<b>COGERAÇÃO DE VALOR</b>
<b>INTENÇÃO GERENCIAL</b>	Atrair e satisfazer clientes para a obtenção de lucro	Retenção de clientes (implícito: satisfação, lealdade, lucro, redução de risco, etc)	Interações para estabelecer, desenvolver e facilitar o relacionamento cooperativo e benefício mútuo)	Coordenação de relações entre empresas em rede em busca de novos recursos e novas redes de valor
<b>DURAÇÃO</b>	Discreta	Contínua, mas contratações discretas	Contínua e contratos de longo prazo	Contínua, contratos de cooperação mútua
<b>ADAPTAÇÃO</b>	Pouca ou nenhuma adaptação	Adaptações de processos	Adaptações de processos	Adaptações e criação de negócios
<b>O QUE DIZEMOS</b>	“Temos produtos bons e preços competitivos”	“Temos excelência”	“Nós customizamos, fazemos especialmente para o cliente”	“Os cliente, fornecedores e outros parceiros nos trouxeram até aqui e vão nos conduzir para onde for necessário para gerar valor”
<b>ESTRUTURA: RESPONSABILIDADE PELO CLIENTE/ MERCADO</b>	Hierárquica funcional: mkt, vendas. P&D etc	Processos e funções do tipo: gerente de serviço ao cliente. Gerente de CRM;	Gestores de clientes e mercados / perpassam funções e níveis	Gestores de negócios
<b>COMPETÊNCIAS</b>	Produção Delivery	Promoção - Comunicação Incremento em processos Relacionamento	Domínio e integração no modelo de negócio do cliente inovação radical; Formação de redes	

Quadro 5 – Capacidades de marketing e estratégias de valor relacionadas à intensidade da relação nas empresas  
 Fonte: Adaptado por RIBEIRO *et al.*, 2009, de: Coviello *et al.*, 1997; Möller e Törrönen, 2003; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Möller, Rajala e Svahn, 2005; Ulaga e Eggert, 2006a.

O valor de troca, ou a oferta básica, é um conceito econômico de valor e intrínseco às *commodities*, definido por seu custo ou raridade. Neste caso, valor é o que pode ser obtido de um item. Ao fornecedor compete incrementar sua oferta com valor adicionado percebido pelo cliente (por exemplo, serviços que reduzam o uso dos recursos do cliente, tais como treinamento, entrega etc.). Passa-se a ter uma nova proposta de valor, que amplia o valor de troca e a competitividade da oferta. Essa oferta com valor adicionado explora o uso adicional de competências do fornecedor e é referenciada no modelo de Ribeiro *et al.* (2009) como excelência. O próximo nível de oferta é denominado de valor de performance, ou valor em uso. Trata do valor que é criado na inter-relação cliente-fabricante, ou seja, gerado no

relacionamento entre as empresas. Pressupõe valor mútuo e compartilhamento de recursos e benefícios, englobando práticas como o desenvolvimento conjunto de produtos e a melhoria de processos de negócio. Por fim, a estratégia mais avançada de criação e inovação de valor é a cocriação, especialmente importante para ambientes caracterizados por incerteza e mudança, que demandam o desenvolvimento conjunto de novas competências nos relacionamentos cliente-fornecedor no contexto de redes (RIBEIRO *et al.*, 2009).

### 3. MODELO PROPOSTO

Em uma troca relacional os parceiros estão mutuamente comprometidos em desenvolver e manter um relacionamento duradouro (KEITH et al., 2004). *Comprometimento* é o construto central nos estudos das relações entre comprador e vendedor (WILSON, 1995; PRADO e SANTOS, 2003). Barry e Terry (2008) destacam que *comprometimento*, ou a intenção de manter o relacionamento, é influenciado por *valor do relacionamento*. Este, por sua vez, é apresentado como a pedra fundamental da gestão de marketing, pois é por meio da criação e da oferta de valor superior ao cliente que a empresa alcança sucesso e longevidade (ULAGA e EGGERT, 2006a).

Ulaga e Eggert (2006a) assinalam que, apesar de sua importância, as pesquisas sobre valor para o cliente em *business-to-business* ainda estão em seus estágios iniciais e, em geral, focam aspectos relativos ao produto físico, negligenciando as dimensões relacionais de valor percebido pelo cliente. Conforme esses autores, a adoção da perspectiva de marketing de relacionamento é recente. *Valor do relacionamento*, em um contexto de negócios, é um conceito multidimensional formado a partir de direcionadores de valor (fontes de benefícios e custos) que operam em diferentes níveis (*intensidade da relação*) (ULAGA e EGGERT, 2006a; RIBEIRO et al., 2009). Ulaga e Eggert (2006a) propõem a formação de uma medida geral de valor do relacionamento que represente os *trade-offs* realizados nos diversos níveis de intensidade da relação e que considere os relacionamentos com fornecedores alternativos.

Valor é percebido subjetivamente pelos clientes, e diferentes segmentos de clientes podem perceber diferentes valores para uma mesma oferta (KORTGE e OKONKWO, 1993; ULAGA e CHACOUR, 2001). De acordo com Helander e Möller (2008), há uma forte interdependência entre a estratégia do cliente e o papel que o fornecedor representa para ele.

Cousins (2005) analisa os tipos de colaboração que podem ocorrer entre cliente e fornecedor, e o impacto nos resultados do negócio, considerando como o foco estratégico da empresa cliente influencia a natureza do suprimento estratégico. O autor argumenta que as empresas cuja *orientação estratégica* é mais focada em custo veem seus fornecedores com o papel de minimizar custos e utilizam-se de abordagens de colaboração em operações padronizadas (por exemplo, compartilhar informações sobre planejamento operacional, previsão de vendas e compartilhar sistema de tirar pedido). Já nas empresas que possuem uma abordagem de diferenciação em seus negócios predominará o foco colaborativo, abrangendo abordagens de colaboração mercadológica (por exemplo, merchandising, *co-branding* e venda

conjunta), assim como colaboração estratégica (por exemplo, compartilhar tecnologias e desenvolvimento conjunto de novos produtos e de ingresso em novos mercados).

A partir das considerações acima e da revisão bibliográfica realizada, propõe-se o modelo a seguir.

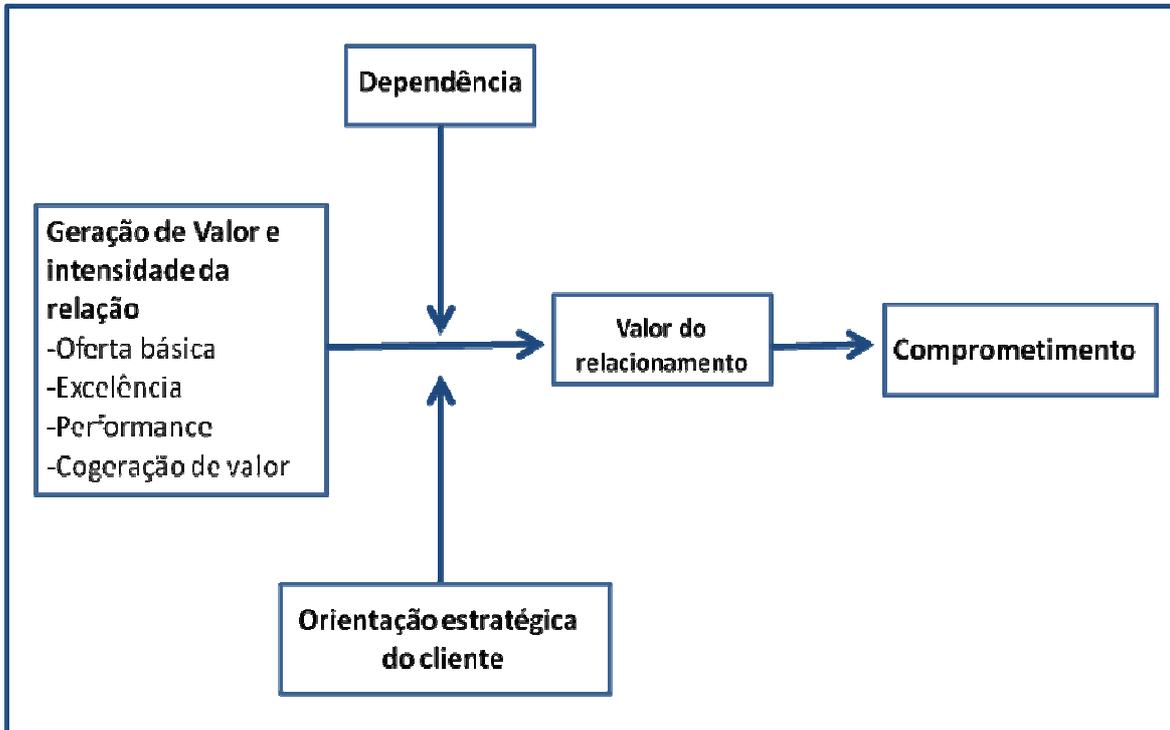


Figura 3 – Modelo proposto

É consenso que a modelagem de equações estruturais requer que os pesquisadores comparem modelos rivais, e não apenas analisem um modelo proposto (BOLLEN e LONG, 1992). Assim, propõe-se um modelo rival, que inclui *orientação estratégica* e *dependência* como variáveis independentes e influentes também no comprometimento.

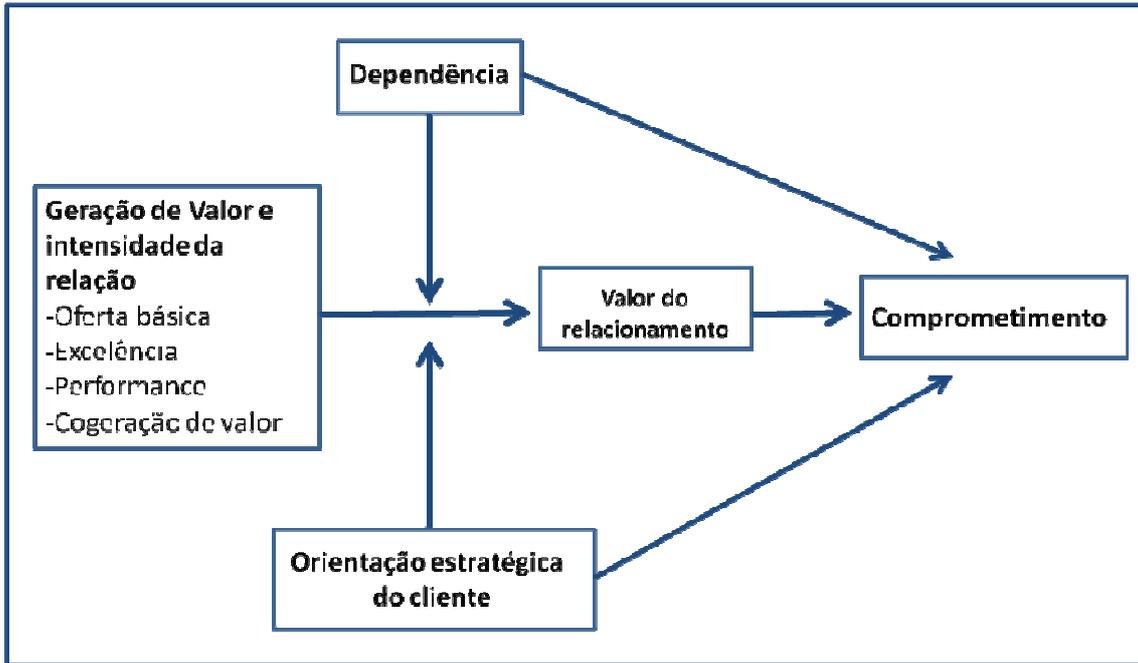


Figura 4 – Modelo rival

Remetendo aos objetivos do presente estudo e ao problema de pesquisa, com base no referencial teórico anteriormente descrito e nos modelos proposto e rival, pretende-se testar as seguintes hipóteses:

- H1 – *Orientação estratégica* não influencia positivamente *comprometimento*.**
- H2 – *Dependência* não influencia positivamente *comprometimento*.**
- H3 – A inclusão dos construtos *orientação estratégica* e *dependência* como variáveis independentes para a explicação de *comprometimento* aumenta o poder de explicação deste construto.**

## 4. METODOLOGIA

Este capítulo contempla a definição da estratégia de investigação e todos os procedimentos efetivados para a obtenção da base de dados apropriada para a comprovação, ou não, do modelo proposto. Portanto, trata-se dos métodos utilizados, das fases de elaboração do questionário e da coleta de dados.

### 4.1. Percurso metodológico

Babbie (1999) afirma que um *survey* se constitui, basicamente, da aplicação – por amostragem – de questionários estruturados, compostos por questões fechadas. Essa técnica proporciona um conhecimento amplo dos objetivos, permite uma avaliação estatística segura e possibilita o cruzamento de variáveis componentes do estudo. Este método é frequentemente realizado para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos.

Neste trabalho, trata-se de um *survey* transversal, pois os elementos serão observados em um único período de tempo e com característica conclusiva descritiva, apresentando as relações entre as variáveis, mas sem afirmar que nessas relações uma variável é causadora de efeito sobre a outra; apenas que a variação em uma produz uma variação em outra, não sendo ela a única responsável por isso (MALHOTRA, 2001).

### 4.2. Análise dos dados

Para a análise dos dados, utilizou a técnica de modelagem de equações estruturais, seguindo as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2005). Esta técnica, que tem sido amplamente empregada em estudos da área de Marketing, apresenta como vantagem a possibilidade de trazer flexibilidade para o pesquisador, ao facilitar a ligação entre a teoria e os dados empíricos. Além disso, permite examinar múltiplos relacionamentos entre o conjunto de variáveis de forma simultânea, ao contrário da maioria das técnicas estatísticas de análise

multivariada (HAIR JR. *et al.*, 2005). Os mesmos autores destacam que a modelagem de equações estruturais propicia ao pesquisador testar hipóteses de relacionamentos entre variáveis latentes e observáveis.

Para permitir o uso de técnicas apropriadas de análise, adotando-se a modelagem de equações estruturais, o dimensionamento da amostra seguiu o número de indicadores inseridos em cada construto do questionário, conforme enunciado por Hair Jr. *et al.* (2005, p. 484):

O tamanho mínimo da amostra deve ser pelo menos maior que o número de covariâncias ou correlações na matriz de dados de entrada. No entanto, o mais típico é uma proporção mínima de pelo menos cinco respondentes por cada parâmetro estimado, sendo considerada mais adequada uma proporção de dez respondentes por parâmetro.

Portanto, a estimativa da amostra adequada somente ocorreu após a operacionalização dos construtos e a efetivação da fase qualitativa, procedimentos que serão relatados nos próximos tópicos.

### **4.3. Elaboração do questionário**

O processo de elaboração do questionário foi efetivado por meio de duas etapas distintas: a) revisão teórica das variáveis manifestas que compõem cada construto do modelo proposto; e b) pré-teste para verificação de linguagem e entendimento do significado das variáveis utilizadas no instrumento de pesquisa.

## 4.3.1. Operacionalização dos construtos

<b>CÓDIGO</b>	<b>QUESTÃO</b>	<b>MEDIDA OPERACIONAL</b>	<b>FATOR</b>	<b>FONTE</b>
<b>OBQUALP</b>	Qualidade / desempenho dos produtos.	Qualidade do produto	<b>Oferta básica</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>OBQUALE1</b>	Disponibilidade, pontualidade, cordialidade e rapidez nas informações solicitadas.	Qualidade da entrega	<b>Oferta básica</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>OBQUALE2</b>	Estabilidade e garantia de fornecimento.	Qualidade da entrega	<b>Oferta básica</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>OBQUALE3</b>	Padrão de segurança estabelecido em todos os processos de responsabilidade do fornecedor.	Qualidade da entrega	<b>Oferta básica</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>OBBRAND</b>	Reputação, comportamento ético e legal.	Marca	<b>Oferta básica</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>EXCSERV1</b>	Qualidade das informações técnicas e treinamentos sobre os produtos/serviços ofertados.	Serviços de suporte	<b>Excelência</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>EXCSERV2</b>	Qualidade dos serviços e suporte pós-venda.	Serviços de suporte	<b>Excelência</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>EXCQUAL1</b>	Produtos / serviços com características que influenciam positivamente na <i>performance</i> de seus processos.	Qualidade de produtos e serviços - ampliado	<b>Excelência</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>EXCQUAL2</b>	Oferta de produtos com diferentes especificações.	Qualidade de produtos e serviços - ampliado	<b>Excelência</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>EXCINTP1</b>	Flexibilidade em negociar e buscar soluções visando benefícios mútuos.	Interações pessoais	<b>Excelência</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>EXCINTP2</b>	Atendimento especial e política comercial diferenciada recompensando a preferência pelo fornecedor.	Interações pessoais	<b>Excelência</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>PRFKNOW1</b>	Conhecimento das minhas necessidades e do meu negócio.	<i>Know-how</i> dos fornecedores	<b>Performance</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>PRFKNOW2</b>	Serviços, apoio e consultoria visando melhores resultados e sucesso de minha empresa no mercado.	<i>Know-how</i> dos fornecedores	<b>Performance</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>PRFOLPZ</b>	Orientação de longo prazo do fornecedor, buscando ganhos mútuos.	Orientação de longo prazo	<b>Performance</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009
<b>COCINOV</b>	Capacidade de nos ajudar a inovar e ofertar serviços e processos diferenciados de atendimento ao mercado.	Inovação conjunta	<b>Cocriação</b>	Ulaga e Eggert, 2006a Ribeiro <i>et al.</i> , 2009

(continua)

(conclusão)

CÓDIGO	QUESTÃO	MEDIDA OPERACIONAL	FATOR	FONTE
OECLICT1	Minha empresa é o fornecedor de custo mais baixo da indústria.	Orientação para custo	<b>Orientação Estratégica</b>	Gurau, 2007 Porter, 1980
OECLICT2	Minha empresa enfatiza a eficiência em todas as operações.	Orientação para custo	<b>Orientação Estratégica</b>	Gurau, 2007 Porter, 1980
OECLICT3	Minha empresa procura sempre trabalhar com altos volumes para diluir os custos.	Orientação para custo	<b>Orientação Estratégica</b>	Gurau, 2007 Porter, 1980
OECLIDIF1	Minha empresa oferta produtos e serviços diferenciados, com características que nos diferenciam em relação às ofertas concorrentes.	Orientação para diferenciação – qualidade produto/serviço	<b>Orientação Estratégica</b>	Gurau, 2007 Porter, 1980
OECLIDIF2	Minha empresa oferta produtos e serviços inovadores.	Orientação para diferenciação – qualidade produto/serviço	<b>Orientação Estratégica</b>	Gurau, 2007 Porter, 1980
OECLICLI	Minha empresa oferta serviços que impactam de forma efetiva e mensurável a <i>performance</i> /resultados de nossos clientes.	Orientação para o cliente – diferenciação por serviços de suporte	<b>Orientação Estratégica</b>	Gurau, 2007 Porter, 1980
OECLIFOC1	Minha empresa é mais focada em algumas linhas de produtos do que os nossos concorrentes.	Orientação para foco – estratégia de nicho	<b>Orientação Estratégica</b>	Gurau, 2007 Porter, 1980
OECLIFOC2	Minha empresa busca atender segmentos de mercado especiais e de maior valor agregado.	Orientação para foco – estratégia de nicho	<b>Orientação Estratégica</b>	Gurau, 2007 Porter, 1980
DEPEND	Substituiria a _____ com facilidade por outro fornecedor com os mesmos padrões de qualidade de produto e de serviço. (Reverso)	Dependência	<b>Dependência</b>	Keith <i>et al.</i> , 2004 Gelderman e Weele, 2004
VLRREL1	A relação custo/ benefício que obtemos em nosso relacionamento comercial com a _____ é superior aos demais fornecedores.	Valor do relacionamento	<b>Valor do relacionamento</b>	Ulagá e Eggert, 2006a
VLRREL2	O envolvimento mais intenso com a _____ contribui para o sucesso da minha empresa no mercado.	Valor do relacionamento	<b>Valor do relacionamento</b>	Ulagá e Eggert, 2006a
RESULT1	Nos próximos anos, nossa empresa tem maior intenção de expandir negócios com a _____ do que com os demais fornecedores.	Comprometimento	<b>Comprometimento</b>	Palmatier <i>et al.</i> , 2007
RESULT2	A _____ é a nossa escolha prioritária de fornecedor nas categorias de produtos que atualmente adquirimos dela.	Comprometimento	<b>Comprometimento</b>	Palmatier <i>et al.</i> , 2007

Quadro 6 - Operacionalização dos construtos

#### 4.3.2. Coleta de dados

Utilizou-se a *internet* para contato com os respondentes e a coleta de dados. O *e-mail* de convite à participação fornecia um link para a página *web* da pesquisa e uma senha que permitia o acesso ao questionário estruturado (Apêndice A). Esta página estava hospedada no sistema de *e-survey* da Fundação Dom Cabral. A opção de uso da *internet* se justifica pela facilidade da coleta de dados, por ser uma forma de comunicação comum entre empresas e pela conveniência que proporciona ao respondente em termos de tempo e do envio da resposta. Além disso, também foram consideradas nessa escolha a adequação do questionário à mídia utilizada, a facilidade de uso e a possibilidade de tratamento, para evitar que uma pessoa responda mais de uma vez à pesquisa (FAUGHT, WHITTEN e GREEN JR., 2004).

Empregou-se neste estudo a base de dados de três empresas fornecedoras, o que levou a diferenças no envio da primeira remessa de e-mails. A primeira onda ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2008 e a segunda onda (seguida de reforço por telefone) entre janeiro e fevereiro de 2009, totalizando 161 questionários respondidos.

#### 4.4. Amostragem

Os questionários foram enviados a clientes das bases de dados fornecidas pelas empresas Alpha, Beta e Gama, as quais atuam nos setores de energia (Alpha e Beta) e de embalagem (Gama). Foram realizadas 161 entrevistas, caracterizando uma amostragem por conveniência, que, segundo Malhotra (2001), é uma técnica de amostragem não probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes. As unidades amostrais foram as empresas e pessoas de contato disponibilizadas pelas empresas fornecedoras. A amostragem atendeu aos princípios de Hair Jr. *et al.* (2005) de cinco respondentes por critério ou indicador utilizado.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1. Perfil da amostra

Neste item, descreve-se o perfil da amostra, a partir das variáveis: *pretensão de crescimento em capacidade instalada, quantidade de empregados, participação do fornecedor no volume de compras nos últimos dois anos, quantidade de fornecedores e percentual de compras no fornecedor sobre o total de compras.*

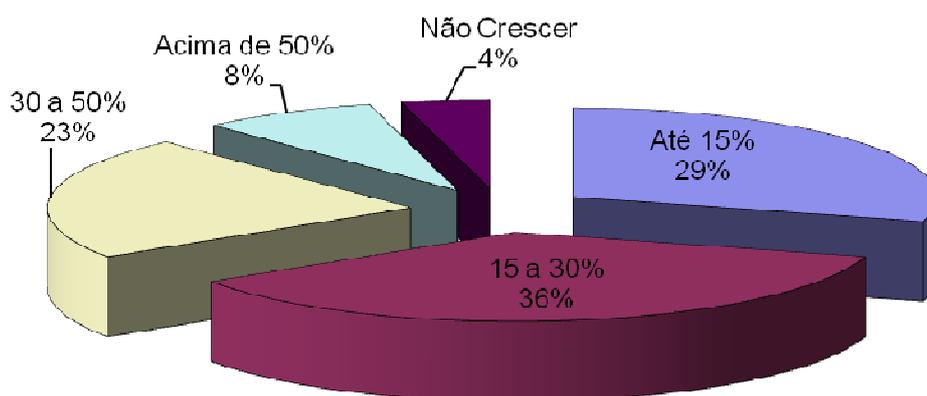


Figura 5 – Pretensão de crescimento em capacidade instalada

Dos entrevistados, 37% afirmaram que pretendem crescer até 15% em capacidade instalada.

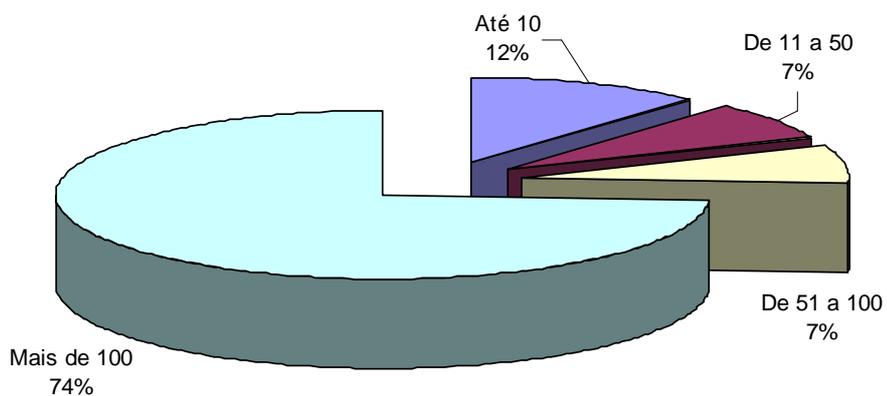


Figura 6 – Quantidade de empregados

Dos entrevistados, 74% afirmaram que a empresa tem mais de 100 empregados.

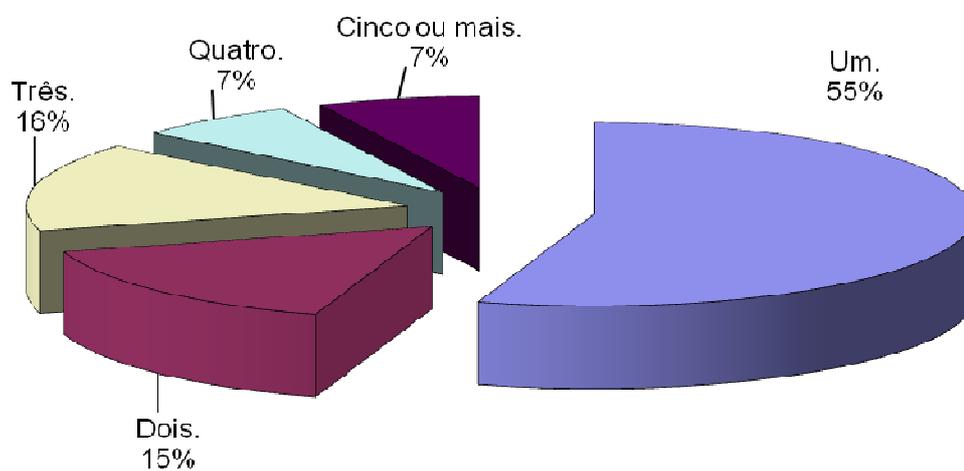


Figura 7 – Quantidade de fornecedores

Dos entrevistados, 60% afirmaram que a empresa tem 1 fornecedor.

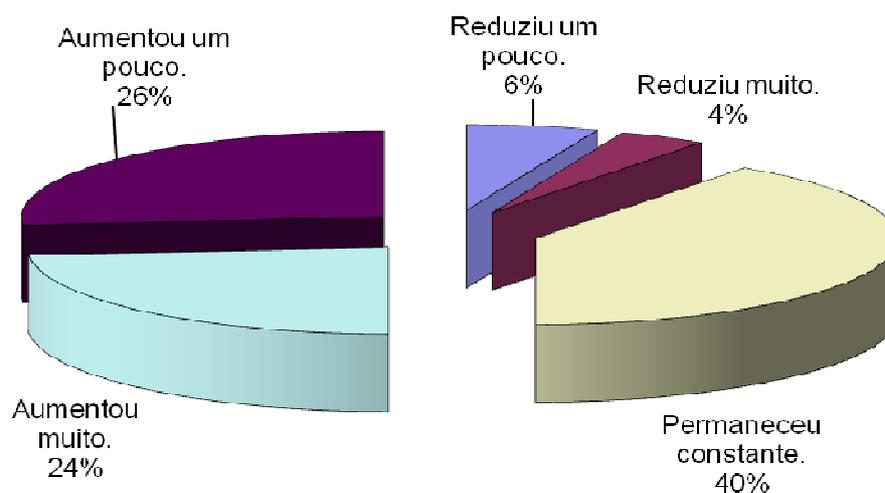


Figura 8 – Participação do fornecedor no volume de compras nos últimos dois anos

Dos entrevistados, 45% afirmaram que a participação do fornecedor no volume de compras reduziu um pouco.

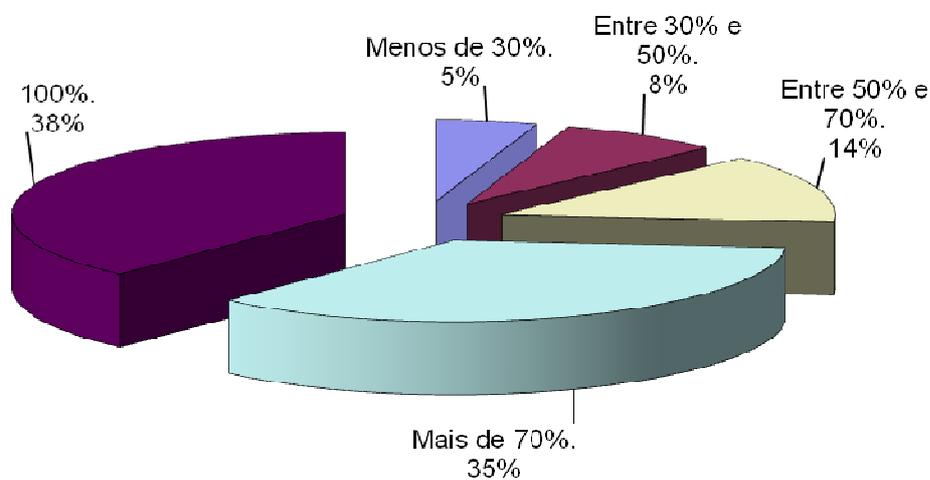


Figura 9 – Percentual de compras no fornecedor sobre o total de compras

Dos entrevistados, 53% afirmaram que o percentual de compras no fornecedor é de 30% do total de compras.

## 5.2. Estatística univariada

Expõem-se aqui as estatísticas univariadas dos indicadores formadores dos construtos do modelo proposto.

Tabela 1 – Estatísticas univariadas

Indicador	N	Média	Desvio padrão	Ausentes		Extremos (a,b)	
				Num.	%	Baixo	Alto
COCINOV	105	6,12	2,115	56	34,8	0	0
DEPEND	158	4,09	1,698	3	1,9	0	0
EXCINTP1	120	6,06	2,155	41	25,5	0	0
EXCINTP2	106	6,08	2,066	55	34,2	0	0
EXCQUAL1	117	6,34	1,858	44	27,3	0	0
EXCQUAL2	113	6,15	2,054	48	29,8	0	0
EXCSERV1	119	6,21	2,099	42	26,1	0	0
EXCSERV2	117	6,11	1,977	44	27,3	0	0
OBBRAND	122	6,91	1,854	39	24,2	0	0
OBQUALE1	122	6,44	2,025	39	24,2	0	0
OBQUALE2	120	6,62	1,783	41	25,5	0	0
OBQUALE3	120	6,93	1,776	41	25,5	1	0
OBQUALP	120	6,42	1,718	41	25,5	0	0
OECLICLI	143	5,72	1,484	18	11,2	6	0
OECLICT1	143	4,49	1,644	18	11,2	14	0
OECLICT2	143	6,01	1,184	18	11,2	2	0
OECLICT3	143	5,70	1,429	18	11,2	6	0
OECLIDIF1	143	5,38	1,538	18	11,2	0	0
OECLIDIF2	143	5,40	1,619	18	11,2	10	0
OECLIFOC1	143	5,36	1,549	18	11,2	0	0
OECLIFOC2	143	5,71	1,392	18	11,2	6	0
PRFKNOW1	122	6,34	2,024	39	24,2	0	0
PRFKNOW2	120	6,16	2,090	41	25,5	0	0
PRFOLPZ	117	6,10	1,967	44	27,3	6	0
RESULT1	158	5,09	1,617	3	1,9	6	1
RESULT2	158	5,39	1,571	3	1,9	0	0
VLREL1	158	4,81	1,540	3	1,9	8	0
VLREL2	158	5,44	1,529	3	1,9	9	0

a. Número de casos fora da amplitude

b. Indica que a amplitude interquartil é zero

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados explicitados na Tabela 1 mostram que os 161 casos da amostra original passaram por tratamento específico para a avaliação de dados ausentes. Também, foram extraídos a média e o desvio padrão das variáveis métricas que compõem cada dimensão do modelo.

Observa-se a presença de dados ausentes em um grande número de variáveis. Em função disso, foram eliminados os casos que apresentavam grande número de respostas em branco, sendo a amostra original de 161 respondentes diminuída para 107 casos.

Tabela 2 – Estatística multivariada

Indicador	N	Média	Desvio padrão	Ausentes		Extremos (a,b)	
				Num.	%	Baixo	Alto
COCINOV	104	6,1250	2,12561	3	2,8	0	0
DEPEND	107	4,2897	1,80152	0	0,0	0	0
EXCINTP1	106	5,9811	2,23812	1	0,9	0	0
EXCINTP2	105	6,1048	2,06586	2	1,9	0	0
EXCQUAL1	105	6,2667	1,87733	2	1,9	0	0
EXCQUAL2	103	6,1068	2,10933	4	3,7	0	0
EXCSERV1	106	6,1415	2,17535	1	0,9	0	0
EXCSERV2	104	6,1058	2,00929	3	2,8	0	0
OBBRAND	107	6,8785	1,91178	0	0,0	0	0
OBQUALE1	107	6,4019	2,10507	0	0,0	0	0
OBQUALE2	106	6,6981	1,80565	1	0,9	0	0
OBQUALE3	106	6,9717	1,79129	1	0,9	1	0
OBQUALP	106	6,3962	1,75488	1	0,9	0	0
OECLICLI	107	5,7383	1,42971	0	0,0	4	0
OECLICT1	107	4,5140	1,71213	0	0,0	11	0
OECLICT2	107	6,0000	1,14924	0	0,0	1	0
OECLICT3	107	5,7290	1,41801	0	0,0	4	0
OECLIDIF1	107	5,5514	1,40909	0	0,0	4	0
OECLIDIF2	107	5,5607	1,49324	0	0,0	4	0
OECLIFOC1	107	5,4206	1,54820	0	0,0	7	0
OECLIFOC2	107	5,7757	1,31972	0	0,0	3	0
PRFKNOW1	107	6,2804	2,08677	0	0,0	0	0
PRFKNOW2	106	6,0943	2,18448	1	0,9	0	0
PRFOLPZ	105	6,0667	2,02516	2	1,9	6	0
RESULT1	107	5,1402	1,68483	0	0,0	5	1
RESULT2	107	5,4860	1,56835	0	0,0	8	0
VLRREL1	107	4,8785	1,54621	0	0,0	5	0
VLRREL2	107	5,6729	1,41272	0	0,0	4	0

a. Número de casos fora da amplitude

b. Indica que a amplitude interquartil é zero

Fonte: Elaborado pela autora

A análise dos dados ausentes da amostra de 107 respondentes apontou a presença de 22 dados ausentes, o que representa menos de 1% dos dados. Para atestar a aleatoriedade dos dados ausentes, fez-se uma série de testes MCAR (*Missings Completely At Random*) de aleatoriedade dos dados ausentes, não sendo encontrado nenhum resultado significativo. Assim, procedeu-se à substituição dos dados ausentes pelas médias dos indicadores (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Antes de realizar procedimentos de validação da modelagem de equações estruturais, faz-se necessário verificar a influência dos respondentes, tratados de maneira isolada, no resultado da pesquisa como um todo. Hair Jr. *et al.* (2005) destacam que caso seja conhecida a distribuição dos dados é possível descobrir quais observações são *outliers*. Esses valores extremos podem causar problemas na análise, de modo que, em geral, são excluídos do banco de dados. Com o intuito de identificar possíveis *outliers*, realizou-se uma verificação gráfica por meio dos *boxplots*. Assim, alguns valores extremos univariados foram detectados. Porém, *a priori*, esses indivíduos não foram excluídos, pelo fato de nenhum entrevistado ter dado uma nota muito improvável, já que a escala varia de 1 a 9.

Logo, a decisão de exclusão de indivíduo do banco tomará como base os resultados obtidos por meio da análise de *outliers* multivariados, mais apropriada no caso de modelos de equação estrutural.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), uma importante perspectiva para identificar observações atípicas envolve uma avaliação multivariada de cada observação em um conjunto de variáveis. A medida  $D^2$  de Mahalanobis pode ser usada para esse propósito. A distância de Mahalanobis  $D^2$  é uma generalização para o caso multivariado da distância “estudentizada” de uma observação univariada em relação à sua média  $((x-\mu)/\sigma)$  quando a distância é medida em números de desvios padrão acima ou abaixo da média. Mas no caso multivariado, se as variáveis forem correlacionadas, o procedimento não se resume apenas a somar as distâncias “estudentizadas” de uma observação multivariada em relação a suas médias, pois há de se considerar as covariâncias entre as variáveis.

Dessa forma, a distância quadrática  $D^2 = |(X-\mu) \Sigma^{-1} (X-\mu)^T|$  é calculada para cada uma das observações multivariadas do banco de dados, em que  $X$  é um vetor coluna contendo as observações de todas as variáveis;  $\mu$  é o vetor coluna de média dessas variáveis; e  $\Sigma^{-1}$  é inversa da matriz de covariância estimada com os dados.

Caso as variáveis possuam distribuição normal multivariada, a estatística  $D^2$  possui distribuição Qui-quadrado com  $p$  graus de liberdade, com  $p$  sendo o número de variáveis.

Como neste caso as variáveis não possuem distribuição normal multivariada, optou-se por construir empiricamente, via simulação por reamostragem, a distribuição de  $D^2$ .

A reamostragem seguiu os seguintes passos: a) os valores de cada variável foram sorteados, sem reposição da amostra original, uma variável independentemente das outras; b) calculou-se a estatística  $D^2$  para cada observação e repetiu-se o processo 100 vezes; e c) a partir dessa distribuição estimada da estatística  $D^2$ , verificou-se, para cada observação do banco de dados original, a proporção de estatísticas  $D^2$  das reamostras que eram maiores que suas próprias  $D^2$ .

Essa proporção é, portanto, o p-valor de cada observação. Caso alguma observação possua um p-valor menor ou igual a determinado valor crítico, ela pode ser considerada um *outlier*. O valor crítico escolhido foi de 0,001, uma vez que a amostra contém 107 observações. Utilizando um valor maior, por exemplo 0,01, haveria o risco de detectar falsos *outliers* na amostra.

Com base este critério (0,001), encontraram-se cinco *outliers* no banco de dados – casos 54, 41, 27, 99 e 44. Decidiu-se comparar alguns resultados considerando o banco de dados original e o banco excluído destes dois indivíduos. O resultado foi praticamente o mesmo em todas as estatísticas. Logo, como não havia justificativa para a exclusão, optou-se por manter essas observações e trabalhar com o banco de dados completo.

Tabela 3 – Distância de Mahalanobis

Observação	D <sup>2</sup> Mahalanobis	p valor
54	69,151	0,000
41	66,156	0,000
27	60,918	0,000
99	60,062	0,000
44	57,427	0,000
45	56,399	0,001
95	55,604	0,001
94	54,381	0,001
51	54,360	0,001
25	51,375	0,002
83	50,693	0,003
32	49,826	0,003
62	48,910	0,004
26	46,512	0,008
70	46,275	0,008
68	45,214	0,011
74	44,954	0,012
65	43,136	0,019
13	42,924	0,020

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Obs: Só foram mostrados os casos em que o p-valor é menor que 0,021

### 5.3. Análise da unidimensionalidade dos construtos

Unidimensionalidade de uma medida refere-se à homogeneidade dos itens que a compõem. Uma medida é unidimensional quando os itens que a constituem refletem uma única dimensão do construto. Assim, um conjunto de indicadores é dito unidimensional quando se pode indicar uma única causa comum como aquela que os reflete (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Em termos operacionais, a unidimensionalidade de um conjunto de indicadores implica o fato de as correlações encontradas entre eles serem provenientes de um único construto latente. Em outros termos, um único fator subjacente é capaz de representar adequadamente a matriz de correlações entre os indicadores.

A verificação da unidimensionalidade da escala é frequentemente feita por meio da análise fatorial exploratória (AFE), para examinar se os indicadores, de fato, agrupam-se em torno de um único fator. A escala será unidimensional se um fator único, obtido a partir da

utilização do método de extração por componentes principais (CP), responder pelas correlações entre os indicadores (NETEMEYER *et al.*, 2003; ANDERSON e GERBING, 1988, DUNN *et al.*, 1994).

Para avaliar se ocorre a adequação da solução fatorial, três critérios foram utilizados:

- a) Verificar se a variância explicada da solução fatorial é superior a 50% (HAIR JR. *et al.*, 2005).
- b) Comparar a medida KMO com o mínimo adequado de 0,7.
- c) Aceitar cargas fatoriais acima de 0,5 e comunalidade de cada indicador superior a 0,4 (DUNN *et al.*, 1994).

Explicam Hair Jr. *et al.* (2005, p. 94):

Ainda que as técnicas multivariadas tenham sido desenvolvidas para acomodar múltiplas variáveis, o pesquisador está sempre procurando o conjunto mais parcimonioso de variáveis para incluir na análise. A análise fatorial fornece a base empírica para selecionar um subconjunto de variáveis representativas para análise posterior.

Logo, o pesquisador pode utilizar o conjunto mais apropriado de indicadores para analisar o problema em questão. Partindo dessa orientação, adotou-se um procedimento sistemático para construir um conjunto de variáveis mais representativo de cada construto. Primeiramente, calcularam-se as cargas fatoriais, a variância extraída, o KMO e a variância explicada do total de variáveis que compunham o conjunto de construtos.

Tabela 4 - Análise de dimensionalidade dos construtos

Indicadores	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
COCINOV_1	0,854						
DEPEND_1				0,684			
EXCINTP1_1	0,837						
EXCINTP2_1	0,772						
EXCQUAL1_1	0,756						
EXCQUAL2_1	0,783						
EXCSERV1_1	0,789						
EXCSERV2_1	0,829						
OBBRAND_1					0,629		
OBQUALE1_1	0,577				0,452		
OBQUALE2_1					0,720		
OBQUALE3_1					0,583		
OBQUALP_1					0,684		
OECLICLI_1		0,757					
OECLICT1_1		0,549					
OECLICT2_1		0,739					
OECLICT3_1		0,637					
OECLIDIF1_1		0,786					
OECLIDIF2_1		0,830					
OECLIFOC1_1		0,703					
OECLIFOC2_1		0,760					
PRFKNOW1_1						0,814	
PRFKNOW2_1						0,893	
PRFOLPZ_1						0,885	
RESULT1_1			0,775				
RESULT2_1			0,744				
VLREL1_1							0,648
VLREL2_1							0,557

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Tabela 5 – Medidas de adequação da amostra

Medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,901
Prova de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aproximado	2851,040
	gl	378
	Sig.	0,000
Variância explicada		71,47%

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A análise da totalidade de variáveis dos construtos formadores do modelo analisado mostra que eles têm unidimensionalidade adequada, com exceção de *oferta básica*, em que o indicador OBQUALE1\_1 apresenta divisão pertencendo a dois componentes diferentes.

Os testes de esfericidade de Bartlett, além disso, rejeitaram a hipótese nula de que a matriz de correlação populacional é uma identidade, indicando que existem correlações significativas entre as variáveis empregadas na solução fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett é utilizado para verificar se os dados contêm suficiente evidência a favor da hipótese de que a matriz de correlação não é uma matriz de identidade, isto é, uma matriz com diagonal composta pelo algarismo 1 e os termos fora da diagonal compostos por zero. Caso não se possa rejeitar a hipótese de que a matriz de correlação da população é uma identidade, a utilização da análise fatorial perderia o sentido (NORUSIS, 1999).

#### **5.4. Análise da normalidade e da linearidade**

Seguindo as orientações de Norusis (1999), o teste utilizado para verificar a normalidade foi o de Kolmogorov Smirnov. Para tal teste, um p-valor inferior a 5% indica não haver normalidade da variável em questão. A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos. Como visto, a normalidade foi rejeitada em quase todas as variáveis em estudo, o que também indica a rejeição de normalidade multivariada.

Tabela 6 – Teste Kolmogorov-Smirnov para Normalidade

Indicador	n	Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. (bilateral)
OECLICLI_1	107	2,733	0,000
OECLIFOC2_1	107	2,680	0,000
OECLICT3_1	107	2,669	0,000
RESULT2_1	107	2,634	0,000
OECLICT2_1	107	2,556	0,000
OECLIFOC1_1	107	2,428	0,000
OECLIDIF2_1	107	2,212	0,000
RESULT1_1	107	2,163	0,000
OECLIDIF1_1	107	2,017	0,001
OECLICT1_1	107	1,921	0,001
OBQUALE1_1	107	1,785	0,003
OBBRAND_1	107	1,757	0,004
OBQUALE2_1	107	1,608	0,011
VLRREL1_1	107	1,594	0,012
EXCQUAL2_1	107	1,583	0,013
EXCINTP1_1	107	1,582	0,013
OBQUALE3_1	107	1,530	0,019
PRFKNOW1_1	107	1,457	0,029
EXCSERV1_1	107	1,449	0,030
OBQUALP_1	107	1,420	0,035
DEPEND_1	107	1,418	0,036
EXCSERV2_1	107	1,339	0,055
PRFKNOW2_1	107	1,332	0,057
EXCINTP2_1	107	1,287	0,073
PRFOLPZ_1	107	1,265	0,082
COCINOV_1	107	1,252	0,087
EXCQUAL1_1	107	1,114	0,167

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

Uma suposição implícita em todas as técnicas multivariadas baseadas em medidas correlacionais de associação, incluindo regressão múltipla, regressão logística, análise fatorial e modelagem de equações estruturais, é a linearidade. Como as correlações representam apenas a associação linear entre variáveis, os efeitos não lineares não serão representados no valor de correlação. Isso resulta em uma subestimação da força real de relação. É sempre prudente examinar todas as relações para identificar quaisquer desvios de linearidade que possam causar impacto na correlação.

De acordo com Hair Jr. *et. al.* (2005), o modo mais comum de avaliar a linearidade consiste em examinar diagramas de dispersão das variáveis e identificar padrões não lineares nos dados. Dessa forma, a linearidade foi avaliada da seguinte maneira: primeiro, calcularam-se as matrizes de correlação de Spearman (Tabela 7) para cada construto, já que a normalidade foi descartada (para as correlações não significativas, o gráfico de dispersão foi

“plotado”); depois, fez-se um diagnóstico para avaliar se há uma relação não linear entre as duas variáveis.

Tabela 7 – Matriz de correlação entre os construtos

	COCINOV_1	DEPEND_1	PERFORMANCE	EXCELÊNCIA	OFERTA BÁSICA	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	VALOR DO RELACIONAMENTO	COMPROMETIMENTO
COCINOV_1	1							
DEPEND_1	0,000	1						
PERFORMANCE	0,000	0,000	1					
EXCELÊNCIA	0,000	0,000	0,000	1				
OFERTA BÁSICA	0,000	0,000	0,000	0,000	1			
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1		
VALOR DO RELACIONAMENTO	0,213	0,015	0,027	0,197	0,245	0,122	1	
COMPROMETIMENTO	0,149	0,054	0,019	0,138	0,171	0,366	0,734	1

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no AMOS 16.0

De acordo com os gráficos de dispersão avaliados, não existe nenhuma relação não linear entre as variáveis “plotadas”. Dessa forma, pode-se dizer que ou há relação linear entre variáveis ou não há relação alguma.

Seguindo as orientações de Hair Jr. *et al.* (2005), quando não há normalidade deve-se escolher um método de estimação dos parâmetros para interpretar as relações existentes entre eles. No caso em análise, optou-se por utilizar o método Mínimos Quadrados Generalizados (GLS), que pressupõe normalidade multivariada e pode ajustar o modelo contra as violações dos pressupostos de análises multivariadas. Para isso, os dados foram tratados no software Amos 16.0. Os resultados serão detalhados nos próximos tópicos, que tratam da confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

### 5.5. Confiabilidade simples e confiabilidade composta

Outra propriedade a ser analisada é a confiabilidade dos construtos. Consiste no grau de consistência interna entre os múltiplos escores de uma variável, referindo-se à extensão na qual um mesmo instrumento de medidas produz resultados coerentes em diversas mensurações (DILLON *et al.*, 1994; MALHOTRA, 2001). Assim, os construtos desta pesquisa foram submetidos a testes de confiabilidade simples e de confiabilidade composta.

O coeficiente de confiabilidade simples avalia a consistência de escala inteira. O alfa de Cronbach é a medida mais utilizada para esse fim. Para Hair Jr. *et al.* (2005), o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória. Uma questão a discutir na avaliação do alfa de Cronbach é sua relação positiva com o número de itens na escala. Por isso, com o aumento do número de itens, mesmo com grau equivalente de intercorrelação, a tendência é aumentar o valor de confiabilidade. Assim, os pesquisadores devem fazer exigências mais severas para escalas com muitos itens. Nesse sentido, a análise fatorial confirmatória tem sido um procedimento muito empregado por acadêmicos (COSTA, 2002; GOSLING, 2004; RAMALHO, 2006; OLIVEIRA, 2006; MONTEIRO, 2006).

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a análise fatorial se concentra na exploração dos padrões de relações entre algumas variáveis. Quando essas variáveis apresentam elevadas cargas sobre um fator, elas se tornam descritoras da dimensão inerente. Somente com o exame das cargas das variáveis sobre os fatores é que o pesquisador identifica o caráter da dimensão inerente.

Como resultado da análise fatorial confirmatória, têm-se medidas de confiabilidade composta (CC) e variância extraída (AVE), que levam em conta erros existentes nos indicadores. Hair Jr. *et al.* (2005) sugerem que os índices devem ser superiores a 0,7 para CC e 0,5 para AVE.

Tabela 8 – Cálculos da confiabilidade dos construtos

Construtos	Cargas Padronizadas <sup>a</sup>		Confiabilidade Composta <sup>d</sup>	Variância Extraída <sup>e</sup>	Confiabilidade Simples <sup>f</sup>
	Item 1 <sup>b</sup>	Item 2 <sup>c</sup>			
Orientação Estratégica do cliente	0,866	0,861	0,907	0,586	0,888
Oferta básica	0,969	0,934	0,932	0,811	0,940
Excelência	0,900	0,883	0,966	0,742	0,935
Performance	0,936	0,903	0,888	0,827	0,934
Valor do relacionamento	0,999	0,561	0,757	0,656	0,716
Comprometimento	0,999	0,789	0,781	0,810	0,880

Fonte: Dados da pesquisa.

NOTA: Observações: a) cargas padronizadas estimadas na análise fatorial confirmatória; b) carga fatorial padronizada do primeiro indicador do construto; c) carga fatorial padronizada do segundo indicador do construto; d) confiabilidade composta do construto calculada conforme Hair Jr. *et al.* (2005); e) variância média extraída calculada conforme Hair Jr. *et al.* (2005); e f) confiabilidade simples = alfa de Cronbach

Conforme mostra a Tabela 8, todos os construtos que formam o modelo apresentam índices aceitáveis, ou seja, confiabilidade simples e confiabilidade composta acima de 0,7 e variância extraída acima de 0,5 ao nível de significância de 0,01. Por conseguinte, optou-se por não realizar nenhum ajuste nesta etapa, prosseguindo para a análise de validade convergente, procedimento a ser explicado no próximo subitem.

## 5.6. Validade convergente

Também por meio da análise fatorial confirmatória é possível verificar a validade convergente dos construtos. Segundo Netemeyer *et al.* (2003), existe validade convergente quando os indicadores estão correlacionados suficientemente para justificar que, em conjunto ou separadamente, são medições válidas do mesmo objeto. Hair Jr. *et al.* (2005) sugerem um critério de verificação das cargas fatoriais dos construtos ao nível de 5% e 1%, utilizando testes *t* unicaudais, com o *t* crítico correspondente a 1,96 ( $p = 0,05$ ) ou 2,576 ( $p = 0,01$ ). Para efetivar o teste, utilizou-se o software AMOS 16.0, conforme destacado anteriormente.

Primeiramente, empregou-se o método de mínimos quadrados generalizados (GLS) como fator de estimação. Depois, seguindo os procedimentos realizados por Ramalho (2006), preferiu-se fixar a variância dos construtos em 1, com a finalidade de obter todas as cargas e parâmetros dos indicadores. Salienta-se que cada dimensão passou por tratamento isolado, mas seguindo as mesmas práticas descritas acima. Os resultados encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9 – Validade convergente

Indicador	Carga Padronizada	Carga não Padronizada	Estatística T	Erro Padrão
OECLIDIF1_1	0,866	1,230	0,150	8,170
OECLIDIF2_1	0,861	1,296	0,156	8,309
OECLICLI_1	0,793	1,158	0,147	7,885
OECLIFOC2_1	0,757	1,000		
OECLICT2_1	0,742	0,857	0,110	7,819
OECLIFOC1_1	0,699	1,079	0,151	7,142
OECLICT3_1	0,606	0,822	0,131	6,284
OBBRAND_1	0,969	1,298	0,101	12,787
OBQUALE3_1	0,934	1,165	0,096	12,143
OBQUALE2_1	0,863	1,073	0,090	11,991
OBQUALP_1	0,829	1,000		
EXCSERV2_1	0,900	1,000		
EXCINTP2_1	0,883	0,995	0,076	13,129
EXCINTP1_1	0,873	1,086	0,085	12,715
EXCQUAL1_1	0,864	0,887	0,073	12,095
EXCSERV1_1	0,822	0,974	0,086	11,363
EXCQUAL2_1	0,822	0,934	0,087	10,693
PRFKNOW2_1	0,936	1,124	0,075	15,061
PRFOLPZ_1	0,903	1,000		
PRFKNOW1_1	0,889	1,024	0,075	13,715
VLRRREL1_1	0,999	1,949	0,280	6,966
VLRRREL2_1	0,561	1,000		
RESULT1_1	0,999	1,361	0,103	13,177
RESULT2_1	0,789	1,000		

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no AMOS

A partir dos resultados da Tabela 9, conclui-se que todas as cargas fatoriais apresentam um valor crítico superior a 2,576, obtendo significância ao nível de 1%. Todas as variáveis tiveram carga padronizada acima de 0,5, o que não justifica sua exclusão do modelo em análise.

### 5.7. Validade discriminante

Os indicadores de um instrumento de coleta de dados para uma pesquisa devem ter a capacidade de explicar as dimensões que os compõem. No entanto, de acordo com Malhotra (2001), os construtos devem captar aspectos diferentes da realidade; ou seja, assumir conceitos distintos, afastando-se da redundância semântica. Assim, a validade convergente

tem a ver com as relações dentro dos construtos e a validade divergente (discriminante) refere-se à magnitude das relações entre construtos (SPECTOR, 1992, citado por RAMALHO, 2006, p. 168).

Para operacionalizar o cálculo da validade discriminante no software Amos 16.0, formaram-se pares de construtos com o intuito de estabelecer as diferenças das estatísticas qui-quadrado. Essa diferença é obtida ao fixar a correlação entre dois construtos em 1 (correlação perfeita), inicialmente, deixando a correlação livre em um segundo momento. Após calculados os dois valores qui-quadrado, a validade discriminante é constatada quando a subtração entre esses é maior que 3,841, levando em conta a significância de 0,05 (BAGOZZI *et al.* 1991). Seguem os resultados aferidos na Tabela 10.

Tabela 10 – Validade discriminante

Construto A	Construto B	Correlação Livre	Correlação=1	Diferença	Sig.
Orientação Estratégica do cliente	Valor do relacionamento	39,800	40,900	1,100	0,294
	Comprometimento	31,500	32,900	1,400	0,237
	Excelência	95,600	100,900	5,300	0,021
	Oferta básica	58,285	66,900	8,615	0,003
	Performance	45,400	49,500	4,100	0,294
Valor do relacionamento	Comprometimento	1,300	4,900	3,600	0,439
	Excelência	30,400	36,500	6,100	0,294
	Oferta básica	15,700	15,700	0,000	1,000
	Performance	3,800	3,800	0,000	1,000
Comprometimento	Excelência	34,900	36,400	1,500	0,221
	Oferta básica	10,200	11,400	1,200	0,273
	Performance	3,600	3,700	0,100	0,752
Excelência	Oferta básica	87,500	88,900	1,400	0,237
	Performance	46,300	61,400	15,100	0,000
Oferta básica	Performance	20,000	23,200	3,200	0,074

Fonte: dados da pesquisa trabalhados no Amos

## 5.8. Modelo final

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005) a abordagem final para avaliação de modelo consiste em comparar o modelo proposto (Figura 3) com uma série de modelos concorrentes. Estes atuam como explicações alternativas para o modelo proposto.

Como todos os testes indicaram adequação das dimensões e indicadores aos parâmetros indicados na literatura e tendo por objetivo comparar duas relações diferentes entre *orientação estratégica* e *dependência*, que no primeiro modelo estrutural influenciariam somente *valor do relacionamento* e no segundo modelo estrutural influenciariam também o *comprometimento*, os modelos estruturais e de mensuração ficaram como apresentados nas Figuras 10, 11, 12 e 13. Nessas figuras, o modelo 1 da pesquisa refere-se ao modelo proposto e o modelo 2 ao modelo rival.

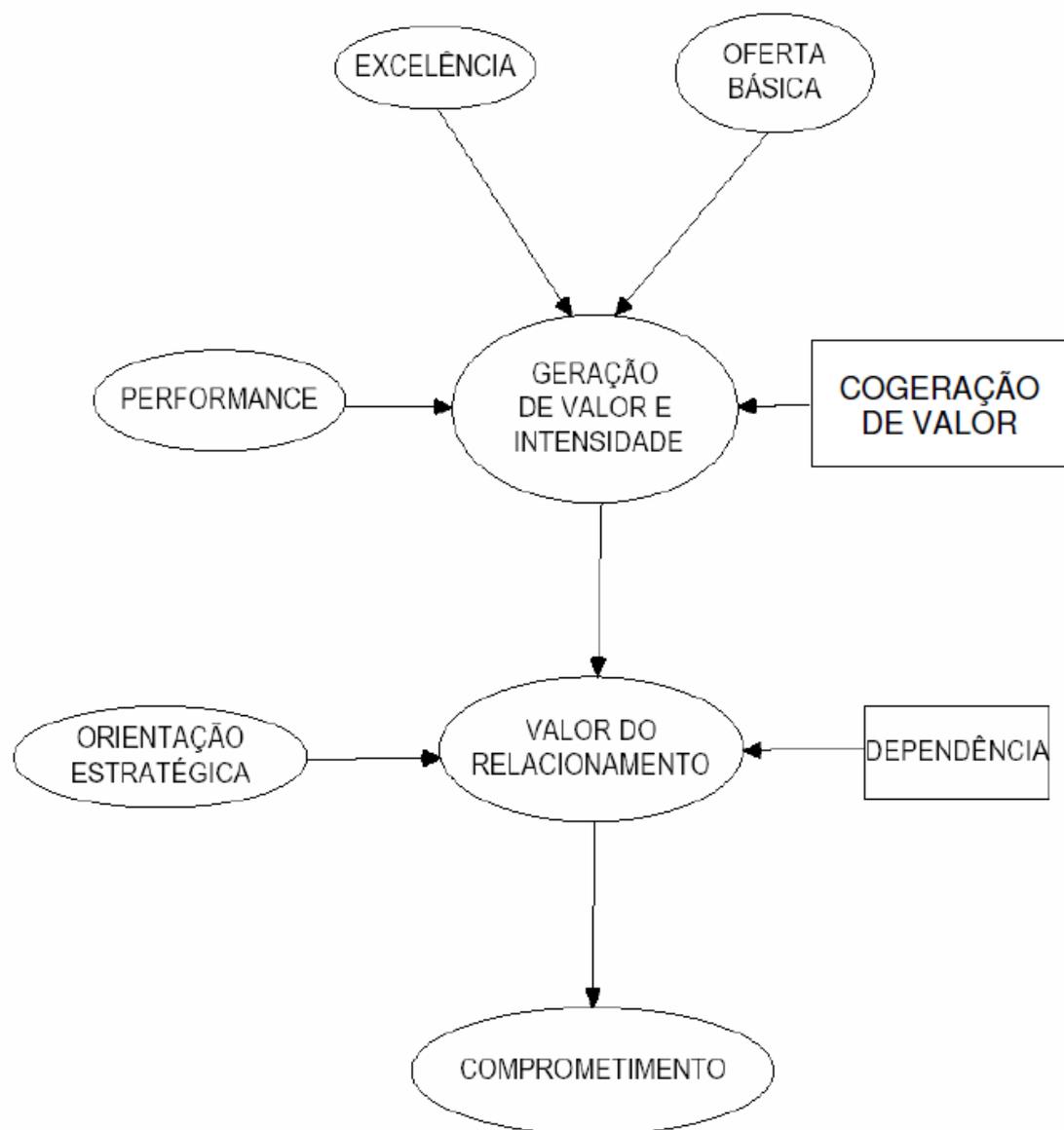


Figura 10 – Modelo Estrutural 1 da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no AMOS

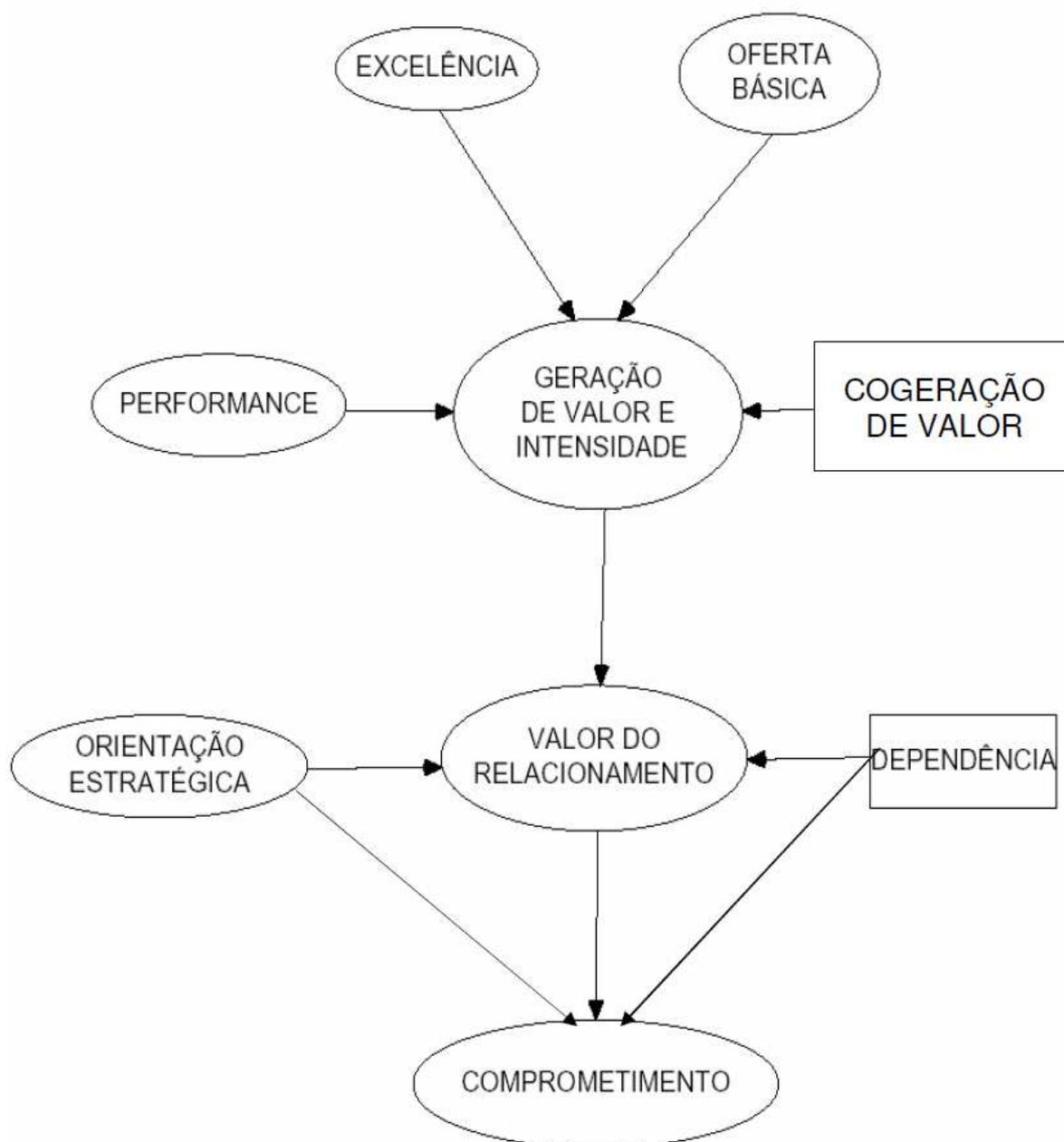


Figura 11 – Modelo Estrutural 2 da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no AMOS

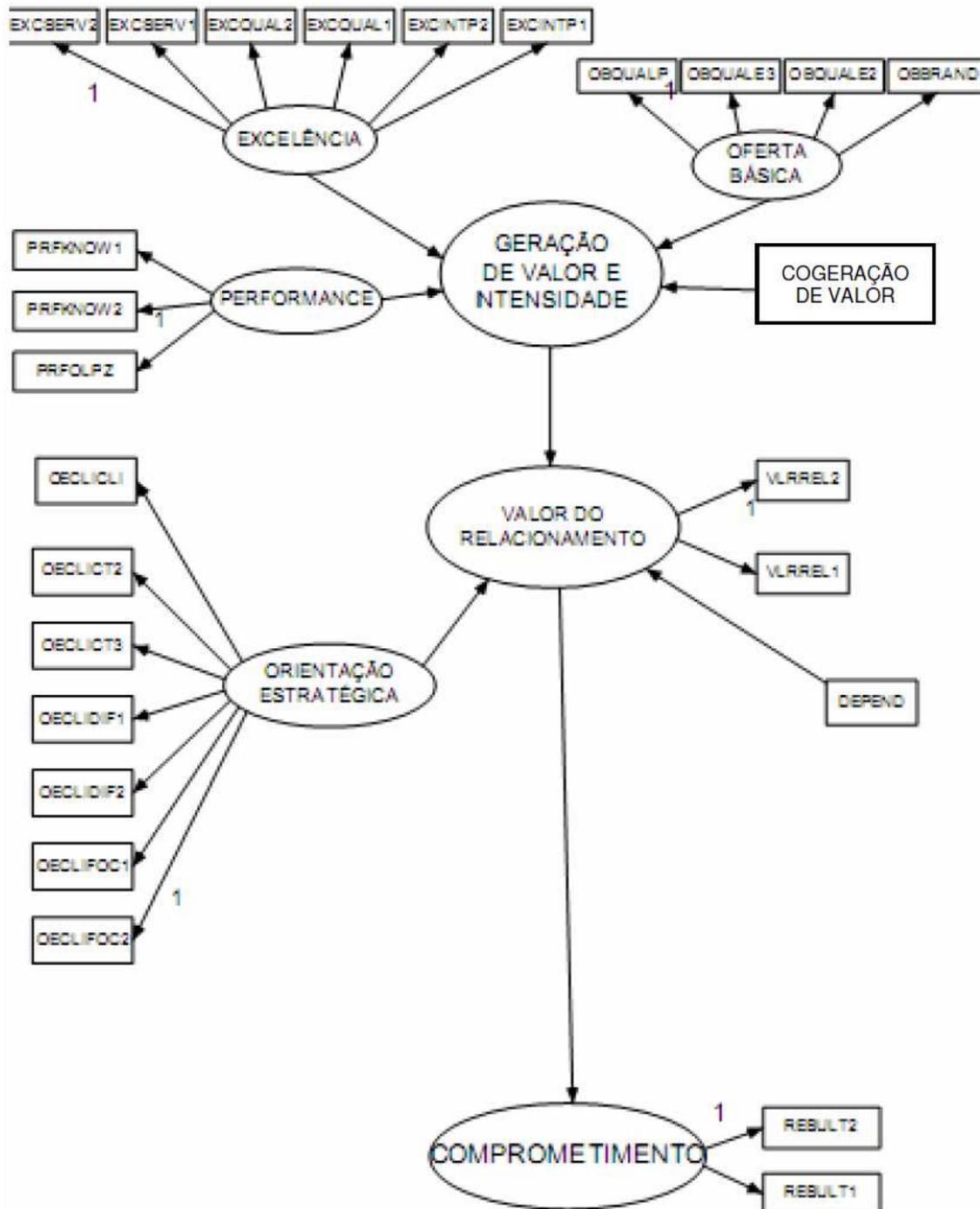


Figura 12 – Modelo de Mensuração 1 da pesquisa  
 Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no AMOS

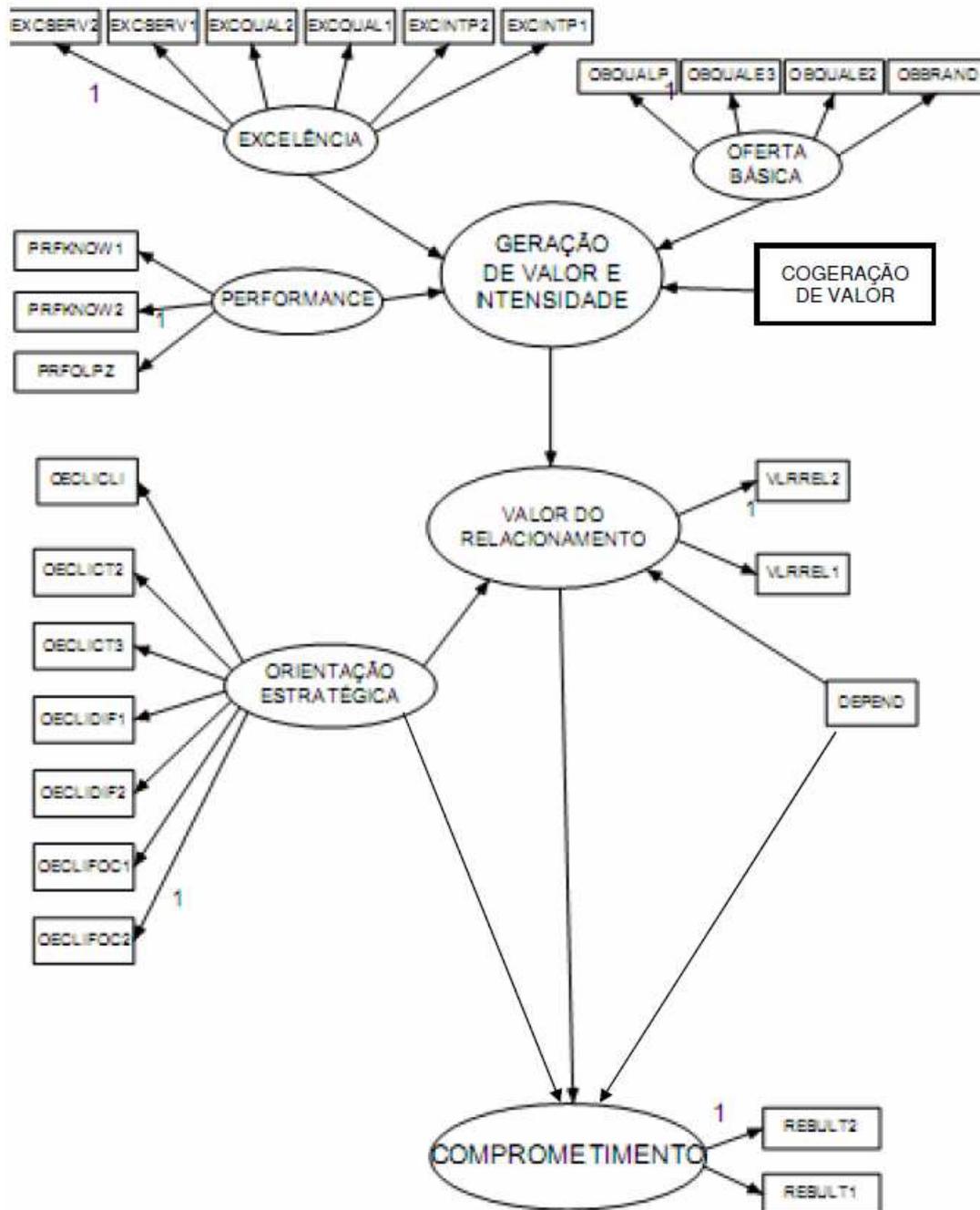


Figura 13 – Modelo de Mensuração 2 da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no AMOS

Seguindo as orientações de Anderson e Gerbing (1988) e Hair Jr. *et al.* (2005), após a definição dos modelos de mensuração exibido (Figuras 12 e 13), foram utilizadas medidas de ajustamento que possibilitam verificar o grau em que o modelo prediz a matriz de correlação (medidas absolutas), bem como comparar o modelo proposto com um modelo nulo (medidas incrementais). Para isso, foram considerados os seguintes índices:

- a) Qui-quadrado sobre graus de liberdade – demonstra as disparidades entre a matriz estimada e a observada, indicando que quanto maior a relação entre os dois maiores serão as diferenças entre as duas matrizes, sendo aceitáveis valores para essa relação inferiores a cinco (5).
- b) Índice de bondade de ajuste (GFI) – medida absoluta não padronizada, que varia de 0 a 1, a partir da comparação dos resíduos decorrentes das duas matrizes de dados (observada e estimada), tendo como valores aceitáveis aqueles iguais ou superiores a 0,8.
- c) GFI ajustado pelos graus de liberdade (AGFI) – medida de ajuste parcimonioso que avalia a parcimônia do modelo proposto *versus* o número de graus de liberdade. Recomenda-se utilizar valores superiores a 0,9.
- d) Raiz quadrada média do erro da aproximação (RMSEA) – consiste na avaliação da discrepância entre o grau de liberdade da raiz quadrada da média dos resíduos dos modelos esperados e o dos modelos observados. Tem como intervalos aceitáveis entre 0,05 e 0,08.

A Tabela 11 mostra esses parâmetros calculados no software Amos 16.0, considerando o modelo final da presente pesquisa.

Tabela 11 – Índices de ajuste do modelo proposto

<b>Índice de Ajuste</b>	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Desejável</b>
Qui-quadrado ( $x^2$ )	474,140	429,459	Nsa
Graus de Liberdade (gl)	300	298	Nsa
$x^2$ /gl	1,580	1,441	< 5
GFI	0,658	0,688	> 0,8
AGFI	0,897	0,933	> 0,9
RMSEA	0,074	0,065	0,05-0,08

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no Amos

Nota – Nsa significa não se aplica

Observa-se que os modelos têm um ajuste bem adequado para os dados. A relação entre os Qui-quadrados e os graus de liberdade (1,58 para o modelo 1 e 1,441 para o modelo 2) encontra-se dentro dos padrões sugeridos pela teoria. O valor AGFI é próximo do nível recomendado, de 0,9. O RMSEA está entre o limite conservador (0,05) e o liberal (0,08). A única medida distante dos padrões ideais seria o GFI, indicando que o modelo ainda necessita de adaptações para admitir um formato plenamente parcimonioso.

Após verificar os índices de ajustes, realiza-se a análise das cargas fatoriais padronizadas dos indicadores e seus respectivos *t-values*. Segundo Schumacker e Lomax (1996), essas oferecem a informação sobre a extensão na qual uma dada variável manifesta é capaz de medir uma variável latente. A Tabela 12 expõe os números do modelo final.

Tabela 12 – Cargas padronizadas dos indicadores

Construto	Indicador	Carga	Estatística T	Sig.
		Padronizada		
Orientação Estratégica	OECLIFOC2_1	0,775		
	OECLIFOC1_1	0,648	4,968	0,000
	OECLIDIF2_1	0,839	5,978	0,000
	OECLIDIF1_1	0,810	5,778	0,000
	OECLICT3_1	0,355	2,393	0,017
	OECLICT2_1	0,714	5,559	0,000
	OECLICLI_1	0,766	5,368	0,000
Oferta Básica	OBQUALP_1	0,121		
	OBQUALE3_1	0,827	8,224	0,000
	OBQUALE2_1	0,671	5,841	0,000
	OBBRAND_1	0,997	10,930	0,000
Excelência	EXCSERV2_1	0,100		
	EXCSERV1_1	0,518	2,930	0,003
	EXCQUAL2_1	0,128	0,724	0,469
	EXCQUAL1_1	0,295	1,751	0,08
	EXCINTP2_1	0,804	4,321	0,000
	EXCINTP1_1	0,577	3,247	0,001
Performance	PRFOLPZ_1	0,343		
	PRFKNOW2_1	0,995	2,746	0,006
	PRFKNOW1_1	0,483	2,538	0,011
Valor do Relacionamento	VLRREL2_1	0,298		
	VLRREL1_1	0,997	2,093	0,036
Comprometimento	RESULT2_1	0,998		
	RESULT1_1	0,786	7,928	0,000

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no Amos

Nota – As estatísticas T não exibidas referem-se aos parâmetros arbitrariamente fixados em 1

Para analisar a adequação das cargas dos indicadores, pode-se considerar o valor de, no mínimo, 0,40, conforme Hulland (1999), ou a carga mínima de 0,5 (DUNN *et al.*, 1994). Seguindo esses últimos autores, mais conservadores, existem variáveis com parâmetros inadequados: OECLICT3\_1, OBQUALP\_1, EXCSERV2\_1, EXCQUAL2\_1, EXCQUAL1\_1, PRFOLPZ\_1 e VLRREL2\_1. A exclusão desses indicadores foi testada por meio de um novo modelo concorrente, que não produziu parâmetros mais aceitáveis, o que implicou a permanência do modelo final vigente (Figuras 12 e 13).

Testadas as relações entre indicadores e construtos, o procedimento analítico prossegue, identificando a associação entre as oito dimensões que compõem o presente estudo. Os resultados, explicitados na Tabela 13, mostram que existem relações significativamente positivas entre a maioria dos construtos, indicadas pelos coeficientes de caminho ( $\beta$ ) constantes no modelo de mensuração. Contudo, observa-se a presença de duas medidas transgressoras, ou seja, com cargas negativas, a saber: *performance*  $\rightarrow$  *geração de valor e intensidade*; e *dependência*  $\rightarrow$  *valor do relacionamento*. Seguindo as orientações de Hair Jr. *et al.* (2005), diversas simulações foram efetivadas para anular tais medidas transgressoras, porém sem sucesso. Possíveis justificativas para o ocorrido serão detalhadas no tópico posterior, em que se discutem as validações das hipóteses de pesquisa.

Tabela 13 – Resultado das estimativas dos parâmetros entre construtos – Modelo 1

Construtos		Carga Padronizada	Erro	Valor T	Sig.
Independentes	Dependentes				
Excelência	Geração de Valor e Intensidade R <sup>2</sup> = 53%	0,177	0,732	4,242	0,000
Oferta Básica		0,196	0,216	6,283	0,000
Performance		-0,075	0,160	-0,569	0,569
Co-Geração de Valor		0,120	0,109	4,781	0,000
Geração de Valor e Intensidade	Valor do Relacionamento R <sup>2</sup> = 89%	0,230	0,664	1,700	0,000
Dependência		-0,790	12,037	-0,338	0,735
Orientação Estratégica		0,420	0,124	2,739	0,000
Valor do Relacionamento	Comprometimento R <sup>2</sup> = 67%	0,818	0,642	3,532	0,000

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no Amos

Outro dado explicitado na Tabela 13 é a capacidade que todas as dimensões que formam um construto endógeno têm de explicá-lo (R<sup>2</sup>). Nesse quesito, os números superiores a 60% são considerados muito bons, pois, de acordo com Dias (2004), a variância não explicada, 1-R<sup>2</sup>, deve ser menor que 0,5, resultado que ocorre em todas as combinações dos dados levantados.

Na análise dos dados da tabela 13 pode-se verificar que os construtos *performance* e *dependência* não contribuíram com o modelo, uma vez que apresentaram cargas negativas. O modelo encontra um bom poder de explicação e o construto *valor do relacionamento* explica 81,8% do comprometimento. Este dado mostra a importância que este construto tem na construção do comprometimento entre empresas.

O construto *valor do relacionamento*, por sua vez, é muito bem explicado pelos construtos antecedentes *geração de valor* e *orientação estratégica*, tendo este último um peso relativo maior na explicação do valor do relacionamento, 42%. *Geração de valor e intensidade*, por outro lado, explica 23% do valor do relacionamento.

*Geração de valor e intensidade*, com poder de explicação moderado 53%, tem seus construtos formadores com pesos semelhantes, 19,6% para *oferta básica*, 17,7% para *excelência* e 12% para *cogeração de valor*. Estes resultados apontam para a necessidade de novos construtos formadores que aumentem o poder de explicação de *geração de valor e intensidade* e que podem vir a ter contribuição relevante na explicação deste construto.

Tabela 14 – Resultado das estimativas dos parâmetros entre construtos – Modelo 2

Construtos		Carga Padronizada	Erro	Valor T	Sig.
Independentes	Dependentes				
Excelência	Geração de Valor e Intensidade R <sup>2</sup> = 54%	0,197	4,549	0,000	0,000
Oferta Básica		0,245	4,558	0,000	0,000
Performance		0,027	4,118	0,849	0,849
Co-Geração de Valor		0,213	3,080	0,000	0,000
Geração de Valor e Intensidade	Valor do Relacionamento R <sup>2</sup> = 16%	0,210	3,598	0,000	0,000
Dependência		0,015	0,016	0,899	0,899
Orientação Estratégica		0,122	7,052	0,000	0,000
Valor do Relacionamento	Comprometimento R <sup>2</sup> = 62%	0,700	4,526	0,000	0,000
Dependência		0,044	4,054	0,000	0,000
Orientação Estratégica		0,280	6,142	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no Amos

Como mostra a Tabela 14, a inclusão dos construtos *dependência* e *orientação estratégica* diminui o poder de explicação do modelo (R<sup>2</sup>). O valor do relacionamento também se torna menor neste segundo modelo.

Tabela 15 – Teste de diferença do qui-quadrado

Comprometimento	R <sup>2</sup>	x <sup>2</sup>	Gl	x <sup>2</sup> <sub>d</sub>	gl <sub>d</sub>	sig
Modelo 1	67%	474,140	300	44,681	2	0,000
Modelo 2	62%	429,459	298			

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no Amos

O teste de diferença entre as variâncias extraídas para os dois modelos (R<sup>2</sup>) (Tabela 15) vai mostrar que a introdução dos construtos *dependência* e *orientação estratégica* como variáveis independentes na explicação do comprometimento diminui o poder de explicação do modelo. A diferença de 5%, feita por meio do teste do qui-quadrado encontra significância estatística, um sig menor que 0,001. A seguir são apresentadas as Figuras 14 e 15 com os resultados dos modelos.

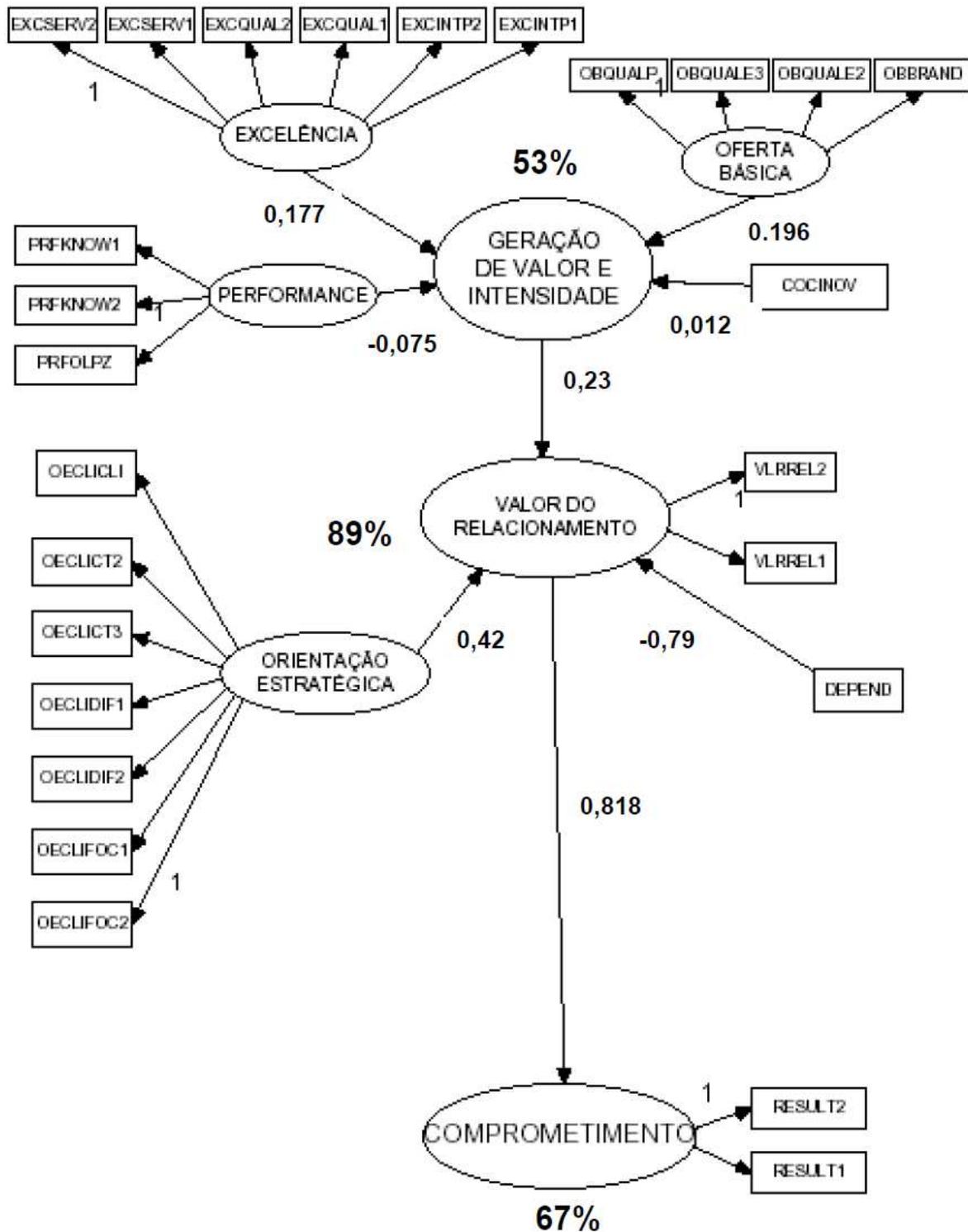


Figura 14 – Resultado do Modelo 1 da pesquisa  
 Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no AMOS

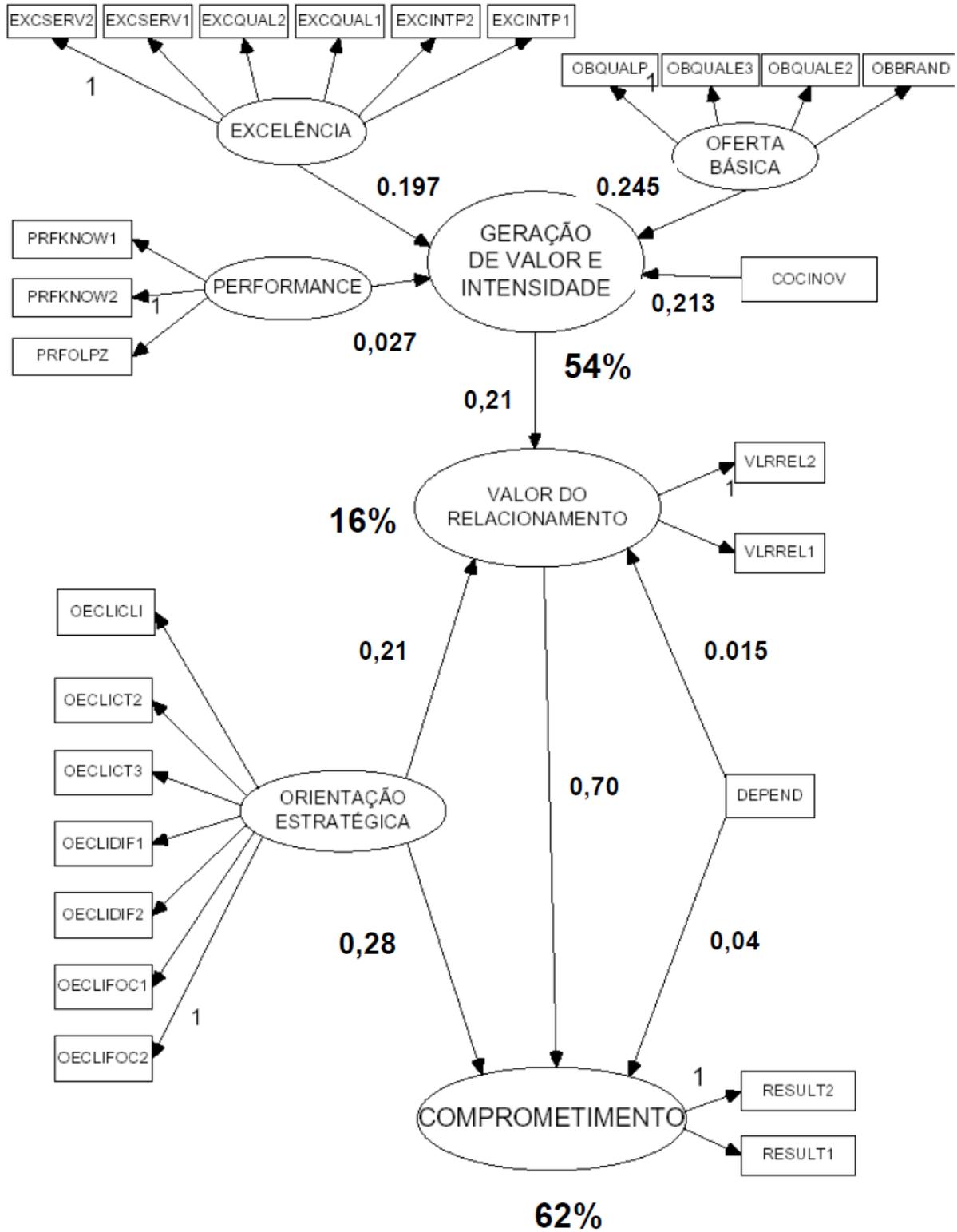


Figura 15 – Resultado do Modelo 2 da pesquisa  
 Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no AMOS

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, serão extraídos os elementos mais importantes do estudo desenvolvido, concernentes aos resultados encontrados, às implicações teóricas e práticas, às limitações metodológicas e às direções para pesquisas futuras.

Concluiu-se a respeito das hipóteses:

**H0,1 – Orientação estratégica não influencia positivamente comprometimento.** O valor  $\beta$  de 0,280 rejeita a hipótese nula, indicando uma relação significativamente positiva aos níveis de 1% ( $t > 2,576$ ) entre os construtos *orientação estratégica* e *comprometimento*.

**H0,2 – Dependência não influencia positivamente comprometimento.** O valor  $\beta$  de 0,044 rejeita a hipótese nula, indicando uma relação significativamente positiva aos níveis de 1% ( $t > 2,576$ ) entre os construtos *dependência* e *comprometimento*.

**H0,3 – A inclusão dos construtos orientação estratégica e dependência como variáveis independentes para a explicação de comprometimento aumenta o poder de explicação deste construto.** O valor  $R^2$  de 0,62 para o modelo rival, com *orientação estratégica* e *dependência* como variáveis independentes e influentes também no *comprometimento*, menor que o  $R^2$  de 0,67 para o modelo inicial, rejeita a hipótese nula, indicando uma diferença estatisticamente significativa ao nível de 1% ( $t > 2,576$ ).

Observou-se na análise dos resultados das estimativas dos parâmetros entre os construtos a presença de duas medidas com cargas negativas (ver Tabela 13): *performance* → *geração de valor e intensidade*; e *dependência* → *valor do relacionamento*. As empresas fornecedoras Alpha, Beta e Gama são líderes em seus mercados e possuem poucos concorrentes. Assim, talvez o número de fornecedores alternativos e a capacidade da empresa fornecedora de desenvolver relacionamentos próximos precisariam ser mais bem investigados para explicar a transgressão das medidas citadas.

A Tabela 16 apresenta o resumo dos resultados obtidos neste estudo.

Tabela 16 – Resumo dos testes de hipótese

HIPÓTESE	CONCLUSÃO
H1 - <i>Orientação estratégica</i> não influencia positivamente <i>comprometimento</i>	rejeitada
H2 - <i>Dependência</i> não influencia positivamente <i>comprometimento</i>	rejeitada
H3 - A inclusão dos construtos <i>orientação estratégica</i> e <i>dependência</i> como variáveis independentes para a explicação de <i>comprometimento</i> aumentam o poder de explicação deste construto	rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa

- **Implicações para a teoria**

Identificou-se que os construtos *orientação estratégica* e *dependência* exercem influência positiva sobre *comprometimento*, que é mais bem explicada quando mediada pelo *valor do relacionamento*. Ambos os constructos, *orientação estratégica* e *dependência*, são, de acordo com a teoria, relevantes para as escolhas das empresas quanto aos relacionamentos que procuram estabelecer com outras organizações. Era, portanto, esperado que houvesse uma influência positiva sobre *comprometimento*, construto central ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. O fato de ter-se produzido uma melhor explicação quando esses construtos são mediados pelo *valor do relacionamento* indica que a percepção de valor da oferta do fornecedor tem um papel chave na continuidade da relação, embora a existência de fornecedores alternativos e o alinhamento da oferta com a estratégia da empresa sejam relevantes.

Uma importante contribuição deste estudo consiste em trazer o construto *orientação estratégica* do cliente para a análise da percepção de valor e da construção de *comprometimento*.

- **Implicações gerenciais**

As ofertas são percebidas diferentemente, conforme a indústria de que a empresa faz parte, a sua forma de competir no mercado, o nível de fornecedores alternativos e o tipo de contribuição que o fornecedor pode dar à estratégia de mercado da empresa. Assim, o gestor, ao construir a oferta para determinada empresa, deverá levar em consideração a orientação estratégica de seu cliente e o papel que sua empresa, como fornecedora, exerce na cadeia de valor desse cliente. A identificação deste papel potencial do fornecedor é determinante para

que sua oferta obtenha maior percepção de valor por parte do cliente específico e, conseqüentemente, influencie positivamente a continuidade dessa relação.

O modelo reflete o equilíbrio entre o comprometimento decorrente de dependência e o comprometimento decorrente da percepção de valor. Mesmo em uma relação de dependência deve-se investir na criação e oferta de valor.

- **Limitações do estudo**

A despeito de todos os cuidados tomados em todas as etapas desta dissertação, pode-se, evidentemente, explicitar limitações, como as descritas a seguir.

Em primeiro lugar, deve-se ressaltar que os resultados são conjunturais, por retratarem as percepções dos clientes em um determinado ponto no tempo. Certamente, tais percepções podem ter-se alterado no próprio transcorrer do estudo, especialmente se tiverem ocorrido mudanças na atuação das empresas fornecedoras ou no tipo de orientação estratégica adotada pelo respondente.

Em segundo lugar, o estudo foi limitado a clientes de três grandes empresas dos setores de energia e embalagem localizados em diferentes regiões do Brasil.

Uma outra limitação é o tamanho da amostra final, pois estudos desse porte podem ser classificados como estudos exploratórios.

- **Direções para estudos futuros**

O presente estudo desvela caminhos para novas investigações, com implicações teóricas e gerenciais.

Reaplicar este estudo em outros setores revela-se uma importante contribuição para verificar se os resultados obtidos mantêm-se válidos para explicar *comprometimento*. Seria também muito relevante o aprofundamento na análise individual de setores, com a exploração das correlações entre os tipos de *orientação estratégica* e as diferentes possibilidades de oferta (*oferta básica, excelência, performance e cogeração de valor*) presentes em *geração de valor e intensidade do relacionamento*. Este tipo de análise possibilitaria maior compreensão de como a orientação estratégica da empresa cliente interfere na percepção de valor. E um outro tipo de estudo a ser realizado é o estudo comparativo entre setores, visando dar maior consistência ao modelo.

Uma outra linha de investigação é introduzir no modelo o construto *confiança*, considerado na literatura como um dos construtos centrais, junto com *comprometimento*, na construção de relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. *Pesquisa de Marketing*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

ANDALEEB, Syed S. An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing*, v. 72, n.1, p.77-93, 1996.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 18–34, Feb., 1992.

ANDERSON, J.; GERBING, D. Structural Equation Modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, v. 103, n.3, p. 411-23, 1988.

ARAGÓN-SÁNCHEZ e SÁNCHEZ-MARÍN. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 3, p. 287–308, 2005.

BABBIE, E. *Metodologia de pesquisa survey*. Belo Horizonte: UFMF. 1999.

BAGOZZI, R.P.; CANLI, Z.G.; PRIESTER, J.R. *The social psychology of consumer behavior*. Buckingham. Philadelphia. Open University Press, 1991.

BAHAEE, Mahmood S. Strategy-Comprehensiveness Fit and Performance. *Australian Journal of Management*, v.17, n. 2, December, 1992.

BALLANTYNE, David e VAREY, Richard J. The service-dominant logic and the future of marketing. Special issue on the Service-Dominant Logic of Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS)*, v. 36, n. 1, p. 11-14, 2008.

BARRY, James; TERRY, Tamara. Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 23, n.4, p. 228–241, 2008.

BENDOLY, Elliot; ROSENZWEIG, Eve D.; STRATMAN, Jeff K. Performance Metric Portfolios: A Framework Grounded in Operations Strategy. *POMS Annual Meeting*, Boston MA, April 28-May 1, 2006.

BETTENCOURT, L. A. Customer voluntary performance: customer as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, v. 73, n. 3, p. 383-406, 1997.

BOLLEN, K.; LONG, S. Tests for Structural Equation Models: Introduction. *Sociological Methods & Research*, v. 21, p. 123-131, Nov. 1992.

BRODIE, R.; COVIELLO, N.; WINKLHOFER, H. Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 23, n. 2, p. 84-94, 2008.

BROWN, J. R.; LUNSCH, R. F.; NICHOLSON, C. Y. Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, v. 71, n. 4, p.363-392, 1995.

CANNON, Joseph P.; HOMBURG, Christian. Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, v. 65, p. 29-43, Jan., 2001.

CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, v. 65, p.81-93, 2001.

COSTA, F. C. X. *Influências ambientais no comportamento de compra por impulso: um Estudo em Lojas Físicas e Virtuais*. 2002. Tese de doutorado. FEA/USP.

COUSINS, Paul D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 5, p. 403-428, 2005.

COVIELLO, E. N.; BRODIE, R. J.; DANAHER, P.J.; JOHNSTON, W. J. How Firms Relate To Their Markets: An Empirical Examination Of Contemporary Marketing Practices. *Journal of Marketing*, v. 66 n. 3, p. 33-46, 2002.

COVIELLO, E. N; BRODIE, R. J.; MUNRO, J. H. Understanding Contemporary Marketing: Development of A Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*, v.13 n. 6, p. 501-22, 1997.

CROSBY, L. A.; TAYLOR, J. R. Psychological Commitment and Its Effects on Post-Decision Evaluation and Preference Stability Among Voters. *Journal of Consumer Research*, v. 9, n. 4, p. 413-431, 1983.

DANT, Rajiv P.; SCHUL, Patrick L. Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, v. 56, p.38-54, Jan., 1992.

Day, G. S. A. Two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, v. 9, n. 3, p. 29-35, 1969.

DIAS, A. T. *Competição, orientação estratégica e desempenho de empresas em ambiente turbulento: uma abordagem empírica*. 2004. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.

DILLON, W.; MADDEN, T.; FIRTLE, N. *Marketing Research in a Marketing Environment*. St. Louis: Times Mirror, 1994.

DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. *Journal of Business Logistics*, v. 15, n. 2, p.145-172, 1994.

DWYER, Robert F.; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, p.11-27, April, 1987.

EGGERT, A.; ULAGA, W.; SCHULTZ, F. Value Creation In The Relationship Lifecycle: A Quasi-Longitudinal Analysis. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 1, p. 20-7, 2006.

EL-ANSARY, Adel I.; STERN, Louis W. Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, v. 9, p.47-52, Feb., 1972.

EMERSON, R. Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, v. 27, n.1, p.31-41, 1962.

ENGELLAND, Brian T.; SUMMEY, John H. An extended typology of strategic orientation and its linkages to product innovativeness. *The Journal of Marketing Management*, v.9, n.2, p. 19-31, Summer/Fall, 1999.

FAUGHT; WHITTEN; GREEN JR. Doing survey research on the internet: yes, timing does matter. *Journal of Computer Information Systems*, v. 44, n. 3, p. 26-34, 2004.

GANESAN, Shankar. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v.58, p.1-19, April, 1994.

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

GELDERMAN, C.J.; WEELE, A.J. van. Determinants of dependence in dyadic buyer-seller relationships, competitive paper presented at the 13th Annual IPSERA Conference, April, 4-7th, Catania, Italy, *Conference Proceedings*, p. C128-C142, 2004.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assessment. *Journal of Marketing Research*, v.25, [s.n], p.186-192, May, 1988.

GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, A.M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

GOSLING, M. *Modelo estrutural de Marketing de relacionamento: aplicação e validação em uma instituição de ensino*. 2004. Tese de doutorado. CEPEAD/UFMG

GRAF, Albert; MAAS, Peter. Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für Betriebswirtschaft*, v. 58, p. 1–20, 2008.

GRÖNROOS, Christian. The Marketing Strategy Continuum: Toward a Marketing Concept for the 1990's. *Management Decision*, v.29, n.1, p.7-13, 1991.

GUMMESSON, Evert. Broadening and Specifying Relationship Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, v. 2, n.1, p. 31-43, 1994.

GURAU, Calin. Porter's generic strategies: a re-interpretation from a relationship marketing perspective. *The Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 369-383, 2007.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise Multivariada de Dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, v. 52, p.20-35, Jan., 1988.

HELANDER, Anton; MÖLLER, Kristian. System supplier's roles from equipment supplier to performance provider. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 23, n. 8, p. 577–585, 2008.

HOMBURG, C.; KUESTER, S.; BEUTIN, N.; MENON, A. Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 3, p. 1–31, 2005.

- HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, v. 20, n.2, p. 195-204, Feb. 1999.
- JACOBY, J.; KYNER, D.B. Brand Loyalty and Repeated Purchase Behavior. *Journal of Marketing Research*, p.1-9, Feb., 1973.
- KEITH, Janet E.; JACKSON, Jr Donald W.; CROSBY, Lawrence A. Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under Different Channel Dependence Structures. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 30-41, July, 1990.
- KEITH, Janet E.; LEE, Dong-Jin; LEE, Renée Gravois. The Effect of Relational Exchange Between the Service Provider and the Customer on the Customer's Perception of Value. *Journal of Relationship Marketing*, v. 3, n. 1, 2004.
- KIM, K.; FRAZIER, G.L. On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multi-Component Approach. *Psychology & Marketing*, v.14, n. 8, p. 847-77. 1997.
- KORTGE, G. D.; OKONKWO, P. A. Perceived Value Approach to Pricing. *Industrial Marketing Management*, v. 22, p. 133-140, 1993.
- LEVITT, T. Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, v. 59, n. 3, p. 95-102, 1981.
- LEVITT, T. Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, v. 58, n. 1, p. 83-91, 1980.
- LEVITT, T. *The marketing mode: Pathways to corporate growth*. New York: McGraw-Hill, 1969.
- LINDGREEN, Adam; WYNSTRA, Finn. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, v. 34, p. 732-748, 2005.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4 ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, v. 64, p. 1-16, October, 2000.
- MENON, A.; HOMBURG, C.; BEUTIN, N. Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 12, n. 2, p. 1-35, 2005.

- MILES, L. D. *Techniques of value analysis and engineering*. New York: McGraw-Hill Book Company. 1961.
- MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, Jul., 1978.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic Business Nets – Their Types And Management. *Journal of Business Research*, v. 58, p.1274-84, 2005.
- MÖLLER, K.; SVAHN, S. Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. *Marketing Theory*, v. 3, n. 2, p. 201-26, 2003.
- MÖLLER, K.; SVAHN, S.; RAJALA, A.; TUOMINEN, M. Network Management as a Set of Dynamic Capabilities. *Competitive paper submitted to 18th Annual IMP Conference*, September 5-7, Dijon, France, 2002.
- MÖLLER, Kristian E.; TÖRRÖNEN, Pekke. Business Suppliers' Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis. *Industrial Marketing Management*, v.32, n. 2, p. 109–118, 2003.
- MONTEIRO, P. *Personalidade, Compra Compulsiva, Hábitos e Inovação em Moda*. 2006. Dissertação de mestrado. CEPEAD/UFMG.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38 July, 1994.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. *Scaling procedures*. London: Sage, 2003.
- NORUSIS, M. J. *SPSS 9.0 Guide to data analysis*. Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall, 1999.
- OLIVEIRA, D. *Mensurando o valor da marca, a reputação, e a identidade no setor automotivo*. 2006. Dissertação de Mestrado. CEPEAD/UFMG
- OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v.63 (special issue), p. 33-44, 1999.
- OLIVER, R. *Satisfaction – a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

- O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. A Reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust. In: MEENAGHAN, Tony (ed.) *Proceedings of "Three American Marketing Association Special Conferences"*, Dublin, Ireland, 12-15, p.486-503, June, 1997.
- PALMATIER, R.; SCHEER, L.; STEENKAMP, J. Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty. *Journal of Marketing Research*, v. XLIV, p. 185–199, May, 2007.
- PAYNE, Adrian; HOLT, Sue. A review of the 'value' literature and implications for relationship marketing. *Australasian Marketing Journal*, v. 7, n. 1, p. 41-51, 1999.
- PAYNE, Adrian; HOLT, Sue. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, v. 12, p. 159-182, 2001.
- PELS, Jacqueline. Exchange Relationships in Consumer Markets? *European Journal of Marketing*, v. 33, p. 19-37, 1999.
- PLESHKO, Larry; NICKERSON, Inge. Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. *Academy of Strategic Management Journal*, v. 7, p. 95-110, 2008.
- PORTER, Michael. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- PRADO, P. H. M.; SANTOS, R. C. Comprometimento e Lealdade ao Fornecedor: Dois Conceitos ou Duas Dimensões de um Único Conceito?. In: ENANPAD 2003, Atibaia. *Anais do ENANPAD 2003*. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 1. p. 1-13, 2003.
- PRAHALAD; RAMAWASMY. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, Summer, 2004.
- RAMALHO, W. *Modelo de Atitude em Mercado de Produtos Novos Entrantes*. 2006. Tese de doutorado. CEPEAD/UFMG
- RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian. The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 1, p. 19–30, 1996.

RIBEIRO; BRASHEAR; MONTEIRO; DAMÁZIO. Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v.24, Issue 5 & 6, 2009.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996.

SHARMA, Neeru; YOUNG, Louise; WILKINSON, Ian. The Commitment Mix: Dimensions of Commitment in International Trading Relationships in India. *Journal of International Marketing*, v. 14, n. 3, p. 64–91, 2006.

SMITH, J. Brock; COLGATE, Mark. Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v.15, n. 1, p. 7–23, winter, 2007.

SPECTOR, P. *Summated Rating scab construction: an introduction*. London:Sage, 1992.

SWADDLING, David C.; MILLER, Charles. Don't measure customer satisfaction. *Quality Progress*, v. 35, n.5, p. 62-67, May, 2002.

TOLEDO, L. A.; POLO, E.; CASTRO, M. A. S.; MOURA, G. L. As funcionalidades e usos das estratégias competitivas genéricas no âmbito da indústria de açúcar: um estudo de caso. *FACEF Pesquisa*, v. 11, n. 2, p. 160-175, 2008.

TREACY; WIERSEMA. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, p.84-93, Jan-Fev., 1993.

TUOMINEN, Pekka Investor Relationship Marketing: A Nordic School Approach with Preliminary Findings from The Finnish Stock Market. In: MEENAGHAN, Tony (ed.) *Proceedings of "Three American Marketing Association Special Conferences"*, Dublin, Ireland, 12-15 June, p.303-319, 1997.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 32, p. 677–693, 2003.

ULAGA, W.; CHACOUR, S. Measuring customer perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 6, p. 525–540, 2001.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value and relationship quality Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 3/4, p. 311-327, 2006 b.

ULAGA, Wolfgang. Customer Value in Business Markets - An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management*, v. 30, p. 315–319, 2001.

ULAGA, Wolfgang. Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management*, v. 30, p. 315–319, 2001.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Relationship Value in Business Markets: Development of a Measurement Scale. *ISBM Report 2 - 2003*.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, v. 70, January, p.119-136, 2006a.

VIEIRA, Valter Afonso; SLONGO, Luiz Antonio. Comprometimento e Lealdade: Dois Conceitos ou Duas Dimensões de um Único Conceito? Uma Resposta a Prado e Santos (2003). *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 995-1018, Out./Dez., 2008.

WEBSTER, Frederick. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 1-17, October, 1992.

WILSON, D.T.; JANTRANIA, S. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, v. 2, n. 1, p. 55-66, 1994.

WILSON, David T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p.335-345, 1995.

WOODRUFF, R. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-53, 1997.

YOUNG, L.C.; WILKINSON, I.F. The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 4, n. 2, p. 53-97, 1997.



**Questão 02:** Queremos compreender melhor sua relação com a \_\_\_\_\_ e a sua atuação no mercado. Por favor, indique o grau em que discorda ou concorda com as afirmações abaixo, indicando notas de 1 a 7 conforme a escala proposta.

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. A relação custo/ benefício que obtemos em nosso relacionamento comercial com a _____ é superior aos demais fornecedores.							
2. Nos próximos anos, nossa empresa tem maior intenção de expandir negócios com a _____ do que com os demais fornecedores.							
3. A _____ é a nossa escolha prioritária de fornecedor nas categorias de produtos que atualmente adquirimos dela.							
4. O envolvimento mais intenso com a _____ contribui para o sucesso da minha empresa no mercado.							
5. Substituiria a _____ com facilidade por outro fornecedor com os mesmos padrões de qualidade de produto e de serviço.							
6. Minha empresa oferta produtos e serviços diferenciados, com características que nos diferenciam em relação às ofertas concorrentes.							
7. Minha empresa oferta produtos e serviços inovadores.							
8. Minha empresa oferta serviços que impactam de forma efetiva e mensurável a <i>performance</i> /resultados de nossos clientes.							
9. Minha empresa é o fornecedor de custo mais baixo da indústria.							
10. Minha empresa enfatiza a eficiência em todas as nossas operações.							
11. Minha empresa procura sempre trabalhar com altos volumes para diluir os nossos custos.							
12. Minha empresa é mais focada em algumas linhas de produtos do que os nossos concorrentes.							
13. Minha empresa busca atender segmentos de mercado especiais e de maior valor agregado							

**Questão 03:** Quanto à sua meta de crescimento, o quanto pretendem crescer em capacidade instalada nos próximos 5 anos ?

- ( ) Não crescer  
 ( ) Até 15%  
 ( ) De 15 a 30%  
 ( ) De 30 a 50%  
 ( ) Acima de 50%

### Informações do respondente e da empresa

Se você responde por mais de uma unidade de negócios da empresa, por favor, considere todas as unidades ao responder às questões. Se necessário, marque mais de uma opção.

Questão 04: Cargo:

Questão 05: Número de empregados diretos:

Questão 06: Nos últimos dois anos, a participação da \_\_\_\_\_ em seu volume de compras, quando comparado com os demais fornecedores de \_\_\_\_\_:

1.  Reduziu muito
2.  Reduziu um pouco
3.  Permaneceu constante
4.  Aumentou um pouco
5.  Aumentou muito

Questão 07: Você compra este tipo de produto de quantos fornecedores?

1.  um      2.  dois      3.  três      4.  quatro      5.  cinco ou mais

Questão 08: Qual o percentual da aproximado da \_\_\_\_\_ no total de suas compras de \_\_\_\_\_?

1.  Mais de 70%
2.  Entre 50% e 70%
3.  Entre 30% e 50%
4.  menos de 30%