

A Prática Relacional Existente entre um Fabricante e seus Distribuidores e a Percepção de Valor do Relacionamento na Díade

Deonir De Toni[†]

Universidade de Caxias do Sul - UCS

Gabriel Sperandio Milan^Ω

Universidade de Caxias do Sul - UCS

Geverson Custódio Costa[¥]

Universidade de Caxias do Sul - UCS

Fabiano Larentis[‡]

Universidade de Caxias do Sul - UCS

RESUMO

Os relacionamentos interorganizacionais têm despertado inúmeros estudos na área do marketing de relacionamento. Assim sendo, o objetivo central deste trabalho foi o de verificar qual o impacto da prática relacional na díade fabricante e distribuidor sobre a percepção de valor do relacionamento. A partir da utilização de escalas validadas foi realizada uma *survey* envolvendo o pessoal de linha de frente (PLF) do fabricante e seus clientes (distribuidores), sendo que a análise de dados se deu, basicamente, pela técnica da Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados encontrados confirmaram as hipóteses de pesquisa relativas ao modelo teórico testado, contribuindo para a avaliação dos relacionamentos no contexto da díade. A avaliação sobre os dois tipos de agente (PLF do fabricante e clientes) indicou diferenças de percepção no relacionamento, o que pode direcionar estratégias e ações mais assertivas.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Valor do relacionamento. Díade.

Recebido em 11/02/2014; revisado em 22/07/2014; aceito em 19/09/2014; divulgado em 03/11/2015

***Autor para correspondência:**

[†] Doutor em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Vínculo: Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul
Endereço: Rua Amadeu Zambon, Bento Gonçalves – RS - Brasil
E-mail: dtoni2@ucs.br
Telefone: (54) 3451-3260

^Ω Doutor em Engenharia de Produção na Área de Sistemas de Qualidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Vínculo: Professor da Universidade de Caxias do Sul.
Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, Bloco F / PPGA, Caxias do Sul - RS – Brasil
E-mail: gsmilan@ucs.br
Telefone: (54) 3218.2100

[¥] Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul.
Vínculo: Consultor de Empresas
Endereço: Av. Presidente Kennedy, Carlos Barbosa – RS – Brasil
E-mail: geverson.costa@yahoo.com.br
Telefone: (54) 8117-5136

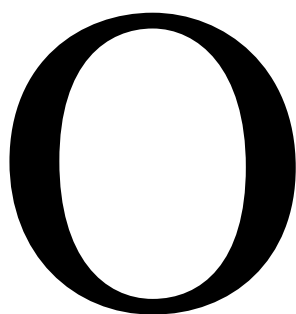
[‡] Doutor em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Vínculo: Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul
Endereço: Travessa Montenegro, Bento Gonçalves – RS - Brasil
E-mail: flarenti@ucs.br
Telefone: (54) 3055-2157

Nota do Editor: *Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes.*



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

1 INTRODUÇÃO



processo de construir relacionamentos de longo prazo é difícil de ser reproduzido. Geralmente, os relacionamentos estabelecidos com o propósito de gerar recursos organizacionais, relacionais ou informacionais poderão ser transformados em uma possível fonte de vantagem competitiva (MORGAN; HUNT, 1996; DYER; SINGH, 1998; ROWE; BARNES, 1998). Por isso, é vital entender os relacionamentos como uma competência que pode vir a estabelecer um diferencial competitivo para as empresas (DAY, 2000). As relações entre fornecedores e compradores evoluem ao longo do tempo e são muito dinâmicas, formando-se por diversas razões e dimensões constituintes, tendo papel relevante no desempenho dos parceiros (PALMATIER et al., 2013; RIBEIRO; SILVA; PRADO, 2009).

Sendo assim, este estudo se propôs a avaliar dimensões (construtos) intrínsecas aos relacionamentos existentes em um canal de marketing, envolvendo um fabricante e seus clientes (distribuidores). Por conseguinte, o objetivo do trabalho foi verificar qual o impacto da prática relacional na díade fabricante e distribuidor sobre a percepção de valor do relacionamento. Para tanto, foi proposto um modelo teórico, baseado nos modelos de Wilson e Vlosky (1997) e Vianna (1999) em que fundamentam o relacionamento baseado no nível de investimento, no nível de comparação de alternativas (fornecedores/clientes), na dependência, na confiança e no comprometimento com o relacionamento. Uma das contribuições desta pesquisa aos modelos citados é a inserção do construto valor do relacionamento como variável dependente e a análise do relacionamento na perspectiva da díade.

Há poucos trabalhos que abordam o valor do relacionamento sob a perspectiva de valor específico da díade fornecedores e compradores (ROCHA; LUCE, 2006). Por meio da avaliação da percepção de clientes de um fabricante de ferramentas para o setor da construção civil e do seu pessoal de linha de frente (PLF), vendedores e representantes comerciais que atendem estes clientes mediante venda pessoal, verificaram-se diferenças significativas na percepção do relacionamento existente entre as partes.

Esta pesquisa, portanto, contribui para o estudo da prática relacional a partir da inserção da percepção do valor do relacionamento entre os envolvidos em uma díade. O modelo teórico apresentado e a análise da díade permitiram um melhor entendimento dos relacionamentos existentes, o que pode permitir um melhor direcionamento de estratégias, ações e investimentos para o fortalecimento do relacionamento comercial entre as partes.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 RELACIONAMENTOS EM CANAIS DE MARKETING

Um canal em particular pode ser caracterizado por possuir um relacionamento cooperativo entre seus membros, metas coletivas, diferenciação de funções, regras e políticas explícitas, complexidade estrutural, comunicação e interdependência em relação ao desempenho de funções e resultados. O canal de marketing pode ser definido como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto e/ou serviço para uso ou consumo, podendo estes membros do canal ser fabricantes, intermediários (distribuidores) e usuários finais (clientes ou consumidores) (COUGHLAN et al., 2002).

O estímulo para as trocas relacionais nos canais de marketing consiste na redução dos riscos, das incertezas e na possibilidade de obter vantagens competitivas, e a prática relacional inerente ao canal pode proporcionar um diferencial competitivo em relação a outros competidores (MACADAR, 2004). E os relacionamentos decorrentes podem repercutir positivamente nas estratégias de distribuição dos membros do canal e funcionar como um fator fundamental para o desempenho de ambos (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; GULATI; SYTCH, 2007). Isso possibilitará que um fabricante, em conjunto com seus intermediários, faça com que os clientes percebam de forma positiva o valor de suas ofertas em relação à concorrência, melhorando a qualidade das relações existentes e o tempo de resposta ao cliente (DYER, 1996; CHEN; PAULRAJ, 2004; ATHANASOPOULOU, 2009).

Os relacionamentos entre os membros de canal têm-se tornado área fértil para o desenvolvimento de capacidades de gestão cooperativa, impactando na construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Há evidências de que relações positivas entre dimensões do relacionamento (confiança, comprometimento e cooperação) podem fomentar tais vantagens competitivas e o desempenho empresarial, inibindo situações de conflito entre os parceiros de troca (LARENTIS; SLONGO, 2008, MILAN; DORION; MATOS, 2012).

Achrol, Reve e Stern (1983) tratam das relações diádicas entre os membros de um canal de marketing e os impactos do ambiente em que opera uma díade sobre o relacionamento entre as partes. Embora os autores reconheçam a importância do estudo de redes e não apenas das díades, sugerem o uso da díade como unidade de análise pela sua relevância e maior facilidade de operacionalização.

2.2 CONSTRUTOS PESQUISADOS E HIPÓTESES DE PESQUISA

Diversos estudos têm sido desenvolvidos, demonstrando a efetividade da prática relacional, focando nos seus fundamentos (MORGAN; HUNT, 1994; HUNT; ARNETT; MADHAVARAN, 2006), suas consequências (RAJAMMA; ZOLFAGHARIAN; PELTON, 2011; MILAN; DE TONI, 2012; PRIOR, 2012; MILAN et al., 2013) ou fases de desenvolvimento (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Assim sendo, foram identificados construtos pertinentes ao contexto dos relacionamentos a serem estudados.

2.2.1 Valor e Investimento no Relacionamento

O valor do relacionamento é um construto relevante, pois sugere uma motivação forte para que as partes envolvidas permaneçam engajadas em uma perspectiva de futuro (ULAGA; EGGERT, 2006; WALTER et al., 2003). Rust, Lemon e Zeithaml (2004) sugerem o valor como a base de sustentação dos relacionamentos entre empresas e seus clientes. Inclusive, algumas pesquisas foram realizadas na aplicação do conceito de valor para avaliar relações empresarias (HOGAN, 2001; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001; ULAGA, 2001; ULAGA; EGGERT, 2006). O foco dessa abordagem é compreender a maneira pela qual as partes de uma relação negocial percebem e interpretam o valor, e como suas percepções afetam seu comportamento (CORSARO; SNEHOTA, 2010).

Para Alejandro et al. (2011), o valor do relacionamento é um resultado do processo de compra de produtos e/ou serviços e das atividades entre fornecedores e compradores. Os benefícios podem variar, mas são distintos entre os elementos de valor direto (volume das compras, lucro e rentabilidade) e elementos de valor indireto (inovação e acesso ao mercado) (RYSSEL; RITTER; GEMÜNDEN, 2004). Segundo Walter et al. (2003), o principal objetivo de fornecedores e clientes engajados em um relacionamento deve ser o de trabalhar em conjunto na geração de valor mútuo, que pode ser criado oferecendo benefícios e reduzindo custos para ambos (ULAGA; EGGERT, 2006).

Ribeiro, Silva e Prado (2009) apontam vários níveis de valor que variam de um valor transacional até a co-criação de valor entre as empresas. Para chegar a um nível mais alto de geração de valor, deve haver um foco e alinhamento entre os parceiros, o que deve ser provocado por um alto nível de desenvolvimento e qualidade do relacionamento. Os investimentos específicos no relacionamento são essenciais para a criação de valor para os parceiros (GHOSH; JOHN, 1999). Mas, da mesma forma que são valiosos, podem gerar relativa vulnerabilidade. Esses investimentos podem caracterizar um dilema, pois apresentam potencial tanto para promover quanto para reduzir o risco de um eventual comportamento

oportunista (ROKKAN; HEIDE; WATHNE; BIONG; HEIDE, 2003). São investimentos não recuperáveis, uma vez que não podem ser recuperados caso o relacionamento se encerre. Assim, a magnitude dos investimentos pode determinar a escolha dos mecanismos de governança do relacionamento, reforçando ou suprimindo a importância do comportamento relacional entre as partes (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2000).

Os investimentos no relacionamento quando encarados como ações de reciprocidade entre as partes, podem fomentar uma atmosfera positiva, remover incertezas quanto aos riscos e permitir que o relacionamento se desenvolva e se consolide (SMITH; BARCLAY, 1997). Porém, quanto maior a magnitude, e quanto mais específicos forem tais investimentos, mais dispendioso será encerrar o relacionamento e substituir o parceiro, tendo em vista os custos de troca incorridos e, portanto, seria mais atrativo e mais racional, investir na manutenção do relacionamento (GANESAN, 1994; WATHNE; BIONG; HEIDE, 2001; DAGGER; DAVID, 2012). Nesta direção, Heide e John (1988) expressam uma relação positiva entre a dependência e os custos de substituição (troca) de parceiros. Propõe-se, então, a seguinte hipótese:

H₁: O investimento no relacionamento está relacionado positivamente à percepção de dependência no relacionamento.

2.2.2 Nível de Comparação de Fornecedores (ou Clientes) Alternativos

O nível de comparação de fornecedores/clientes alternativos se refere à qualidade do resultado (econômico, técnico e social) que pode ser obtido a partir da melhor alternativa disponível no mercado (ANDERSON; NARUS, 1990). O nível de comparação de alternativas também está associado ao resultado que um fornecedor potencial pode prover ao cliente em comparação ao fornecedor atual (WILSON, 1995). Caso o nível de comparação de fornecedores alternativos for baixo, ou inexistente, a probabilidade do cliente deixar o relacionamento será menor (HOCUTT, 1998). Se houver um número expressivo de fornecedores alternativos de alta qualidade, viabilizando a ideia de substituição, o nível de dependência será baixo, ou menor (ANDERSON; NARUS, 1990), o que resultaria em um nível de comprometimento igualmente baixo com o fornecedor (HOCUTT, 1998).

O nível de comparação de fornecedores alternativos tem relação direta com a dependência entre os parceiros de negócio (ANDERSON; NARUS, 1990), havendo, ainda, relação entre a qualidade do resultado inerente ao julgamento de alternativas de fornecimento e a intensidade de dependência de uma parte em relação à outra. A incapacidade de um comprador encontrar uma alternativa de fornecimento e, se for o caso, de substituí-la, pode ser considerada um indicador da sua dependência em relação ao parceiro atual (KUMAR;

SCHEER; STEENKAMP, 1995). E como se estudará tal construto em uma díade, o inverso é verdadeiro. Com base nisso, a seguinte hipótese é apresentada:

H₂: O nível de comparação de fornecedores/clientes alternativos está relacionado positivamente à dependência no relacionamento.

2.2.3 Dependência

A dependência pode ser definida como a diferença percebida entre a dependência de um parceiro em relação ao outro no contexto do relacionamento. Quanto maior a dependência relativa, maior o interesse na manutenção do relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990). A interdependência e a simetria ou o equilíbrio de poder são variáveis importantes para a construção, a manutenção e o desenvolvimento de relacionamentos (WILSON, 1995).

Além disso, a orientação para longo prazo nas relações entre fabricantes e distribuidores, a confiança mútua e a (inter)dependência desempenham papel preponderante no estabelecimento deste tipo de relacionamento. A dependência, mesmo quando oriunda de investimentos em ativos, como, por exemplo, em sistemas de informação não é suficiente para o desenvolvimento de um relacionamento duradouro. A confiança é necessária para deslocar o foco para situações futuras, acalentando a crença de que quando surgirem contingências, as partes dividirão equânime e justamente as respectivas consequências (GANESAN, 1994).

Quanto maior o grau de dependência entre as partes, maior o interesse na sustentação do relacionamento sob uma perspectiva de longo prazo, ou seja, maior o trabalho para preservação dos investimentos, maior a resistência a alternativas de curto prazo e maior o grau de concordância com ações mútuas de alto risco, havendo a incidência de comprometimento entre as partes (ANDERSON; NARUS, 1990; SKINNER; GASSENHEIMER; KELLEY, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2013). Dessa forma, sugere-se que:

H₃: A dependência no relacionamento está relacionada positivamente ao nível de comprometimento entre os parceiros de negócio.

2.2.4 Confiança

A confiança é a crença desenvolvida entre os parceiros de negócio pela qual as expectativas de que as necessidades serão satisfeitas no longo prazo por ações empreendidas pela outra parte (ANDERSON; WEITZ, 1989). Portanto, a confiança é um dos construtos mais indicados para que se fundamente qualquer interação ou processo de troca (MORGAN; HUNT, 1994; MILAN, 2004; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995), podendo ser compreendida como uma disposição em acreditar em um parceiro no qual se tenha certa

segurança (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1992), sem que alguma das partes explore as vulnerabilidades da outra (BARNEY; HANSEN, 1994; SHEPARD; SHERMAN, 1998).

A confiança é um indicador de qualidade relacional (GANESAN; HESS, 1997; BATT, 2001), incrementando o desempenho quando combinada com aspectos formais de um relacionamento (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000). Porém haver um impacto negativo caso haja violação das normas implícitas ou explícitas (ROKKAN; HAUGLAND, 2002; LEE; PAE; WONG, 2001), afetando os resultados tangíveis ou intangíveis obtidos pelas partes, diminuindo os níveis de confiança existentes (DONEY; CANNON, 1997).

Como o comprometimento, a confiança mútua é imprescindível para a consolidação dos relacionamentos, pela convicção em relação à fidedignidade e integridade percebidas entre os parceiros (MORGAN; HUNT, 1994). Ambos construtos são considerados fatores-chave, pois encorajam os gestores a desenvolverem suas atividades de modo a construir relacionamentos por meio da cooperação (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2006; PALMATIER et al., 2013).

De forma ideal, a confiança deve caracterizar um relacionamento de troca entre parceiros (LEE; PAE; WONG, 2001), seja ela originada no fornecedor, seja ela originada na experiência do vendedor (DONEY; CANNON, 1997). A influência da confiança e do comprometimento no desenvolvimento e nos resultados de um relacionamento se contrapõe às ideias de oportunismo e minimização dos custos de transação. Quando a confiança se estabelece entre os parceiros, há uma tendência à minimização da incidência de comportamentos oportunistas e da busca, somente, de resultados de curto prazo, evitando o desgaste do relacionamento (BROWN; DEV; LEE, 2000). Então, sugere-se a seguinte hipótese:

H4: A confiança está relacionada positivamente com o comprometimento entre os parceiros de negócio.

2.2.5 Comprometimento

Entre os construtos no âmbito dos relacionamentos, o comprometimento é o mais utilizado em relacionamentos comprador-vendedor (WILSON, 1995). O comprometimento é a disposição para a manutenção de um relacionamento estável, com base na boa vontade em aceitar sacrifícios temporários, com o intuito de preservar a o relacionamento (ANDERSON; WEITZ, 1989). É o desejo de uma empresa em continuar o relacionamento com outra

empresa, até mesmo sacrificando-se para mantê-lo (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999).

Para os relacionamentos comerciais de longa duração, o comprometimento é um fator-chave de sustentação, caracterizando-se pela crença desenvolvida por pelo menos um dos parceiros de que o relacionamento é tão importante que justifica grandes esforços no sentido de preservar tal relação (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2006; VASUDEVAN; GAUR; SHINDE, 2006; N'GOALA, 2007).

Como se percebe, o comprometimento representa um dos estágios mais elevados dos elos relacionais entre as partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987), conferindo-lhe uma função de suma importância no que tange aos resultados provenientes da percepção de valor no relacionamento (FONTENOT et al., 1998; RYSEL; RITTER; GEMÜNDEN, 2004). Desse modo, é proposta a seguinte hipótese:

H₅: O comprometimento com o relacionamento está relacionado positivamente com a percepção de valor do relacionamento.

Com o propósito de representar graficamente as relações causais propostas, na Figura 1, é apresentado o Modelo Teórico com as respectivas hipóteses de pesquisa.

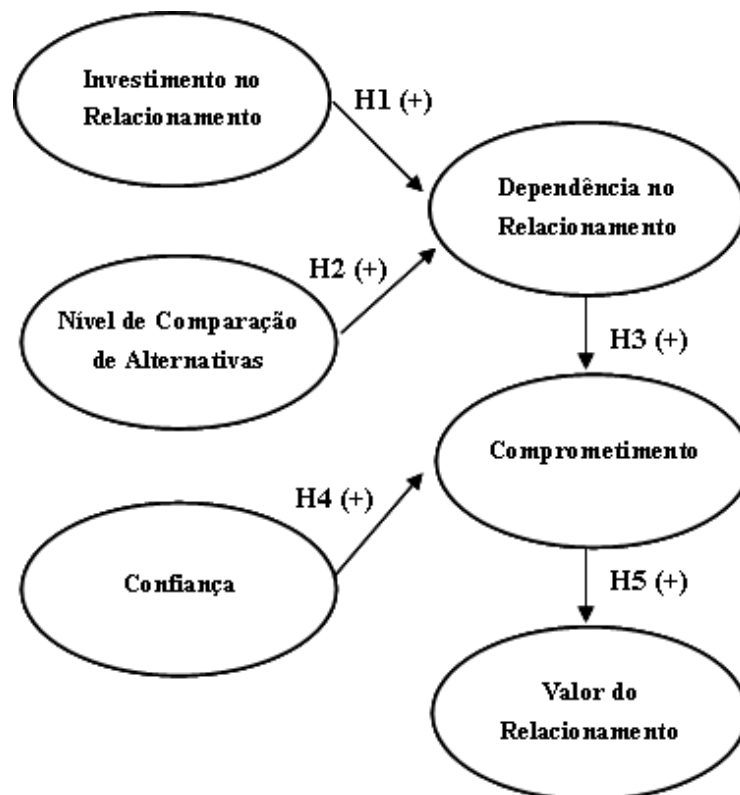


Figura 1 – Modelo teórico e hipóteses de pesquisa

Fonte: Elaborado com base em Wilson e Vlosky (1997) e Vianna (1999).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa é caracterizada como uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva (HAIR JUNIOR et al., 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), implementada por meio de uma *survey* (FOWLER JUNIOR, 2009; HAIR JUNIOR et al., 2010). Para tanto, a pesquisa foi ambientada no contexto de uma cadeia produtiva da construção civil, envolvendo uma indústria, denominada neste trabalho como “fabricante” e o comércio de materiais para a construção civil, representado pelos seus clientes atacadistas, denominados “distribuidores”. O fabricante é uma empresa de atuação nacional, que produz ferramentas utilizadas no setor de materiais para construção civil, tendo a sua unidade fabril localizada na região Nordeste do Rio Grande do Sul, em uma área de 76 mil m².

A empresa conta com 810 funcionários e seu faturamento anual no mercado interno é de R\$ 300.000.000,00. Seus principais clientes são atacadistas especializados na distribuição de produtos para lojas do setor de material para a construção civil, respondendo por 60% do seu faturamento. O restante é proveniente da venda direta para o varejo, abrangendo lojas de grande porte: *home centers* e lojas especializadas.

A unidade de análise é a díade, ou seja, a percepção de relacionamento dos clientes com relação ao fornecedor e a percepção de relacionamento do fornecedor com relação aos seus clientes. Assim, os informantes dos clientes foram os compradores ou os proprietários que possuíam um relacionamento mais direto com o fornecedor. Os informantes do fornecedor para cada cliente foram o pessoal de linha de frente (PLF), ou seja, os representantes ou vendedores que atendiam diretamente estes clientes, sendo estes os que possuem um relacionamento mais direto com os clientes, são os que podem contribuir para a percepção do relacionamento sob o ponto de vista do fornecedor. Como população-alvo, considerou-se todos os clientes “distribuidores” (410 empresas) e o PLF (58 profissionais, 15 vendedores e 43 representantes comerciais). Sendo que cada PLF avaliou até três clientes.

O instrumento de coleta de dados (questionário) foi elaborado a partir de escalas validadas. Para os construtos investimento no relacionamento, nível de comparação de fornecedores/clientes alternativos dependência, confiança e comprometimento, foram adotadas as escalas de Wilson e Vlosky (1997), traduzidas e utilizadas por Vianna (1999), pelo método da tradução reversa (*back translation*) (DILLON; MADDEN; FIRTLE, 1994). A escala para o construto valor do relacionamento foi elaborada a partir do estudo de Alejandro et al. (2011), que se basearam em Ulaga e Eggert (2006) e Ritter (2007), e na tradução reversa realizada por Batista (2012). Para essas escalas, foi utilizada uma escala de concordância de

Likert de cinco pontos (HAIR JUNIOR et al., 2010), variando de “1. discordo totalmente” a “5. concordo totalmente”.

Foram preparados dois questionários. Um para os clientes e outro para o PLF do fabricante. Os questionários foram adaptados para cada tipo de respondente, havendo basicamente a troca da palavra “fornecedor” por “cliente” no caso do PLF e vice-versa. Ambos os questionários passaram pela validação de conteúdo (HAIR JUNIOR et al., 2010; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), sendo avaliados por três *experts* da área (professores pesquisadores), realizando-se também um pré-teste (FOWLWR JUNIOR, 2009) com executivos das áreas de vendas e de marketing do fabricante, sendo feitas algumas alterações de linguagem para evitar possíveis dificuldades de entendimento dos respondentes.

Os questionários foram codificados, identificando o relacionamento em questão, ou seja, o cliente e o PFL relacionados apresentavam a mesma codificação, possibilitando a avaliação do relacionamento somente dos casos com respostas de ambas as partes. No caso do PLF, o questionário mencionava o nome de cada cliente que deveria ser avaliado. Para os clientes, os questionários foram padronizados, pois estariam avaliando o mesmo fornecedor.

Ao todo, foram enviados 820 questionários, sendo 410 destinados aos clientes e 410 ao PLF. Ao final, foram avaliadas 107 respostas dos clientes e 107 respostas do PLF.

O processamento dos dados foi feito por meio dos *softwares* IBM SPSS 18 e Amos 18, tendo-se utilizado as técnicas de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para a avaliação dos construtos e a Modelagem de Equações Estruturais para testar as relações (HAIR JUNIOR et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Para atender aos pressupostos para aplicação dessas técnicas, foram analisados os: *missings*, tendo-se descartado dois questionários dos clientes, nos quais ocorreram essa condição; e *outliers* univariados e multivariados, tendo-se excluído treze casos que apresentaram valores padronizados superiores a |3| (HAIR JUNIOR et al., 2009; ENDERS, 2010).

As técnicas multivariadas pressupõem que quatro suposições devem ser atendidas: normalidade, linearidade, homoscedasticidade e multicolinearidade (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2011). Para avaliar a normalidade, utilizou-se primeiramente os testes de Kolmogorov-Smirnov indicam que todas as variáveis apresentam significância $<0,05$, nesse caso, para este tipo de teste a amostra não possui uma distribuição normal. Assim, utilizou-se também para testar a normalidade univariada os valores de assimetria (*Skewness*) e curtose (*Kurtosis*) e o teste de normalidade multivariada a partir dos testes de Mardia. A amplitude

dos valores de *Skewness* compreendeu entre -1,924 para o menor valor e 0,334 para o maior valor, quanto à amplitude de *Kurtosis*, o menor valor foi de -1,432 e 3,355 para o maior valor, nestes testes a suposição de normalidade foi atingida.

Na perspectiva da análise da normalidade multivariada a partir do teste de Mardia, observou-se que a estimativa da *Kurtosis* foi de 120,46 com uma razão crítica de 23,98. Assim, a partir os valores nesta magnitude parece evidente que os dados apresentam uma moderada normalidade multivariada. No entanto, apesar de os dados não serem aproximadamente normais, há um razoável consenso na literatura quanto às dificuldades de serem obtidos dados normais em estudos empíricos em ciências sociais (HAIR JUNIOR et al., 2009; BYRNE, 2009).

A linearidade e a homoscedasticidade podem ser avaliadas a partir da inspeção de *scatterplots* bivariados, verificando-se o gráfico de resíduos padronizados ($Y=Z_{resid}$), com a variável dependente padronizada ($X=Z_{pred}$) (linha de regressão reta) e o gráfico $Y=Z_{pred}$ e $X=Dependente$ (linha de regressão oblíqua) (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Todas as dimensões do modelo apresentaram relações lineares (nas variáveis analisadas, à medida que X crescia, Y também crescia) e não surgiram relações curvilíneas (curvas quadráticas ou cúbicas), tal como recomendado (KLINE, 2011).

Para a análise da multicolinearidade, foram realizados testes como o Valor de Tolerância e o Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*). Os resultados do Valor de Tolerância identificaram que todas as variáveis apresentam multicolinearidade aceitável, ou seja, tolerância entre 0,427 a 0,933, bem como o VIF, com valores entre 1,07 a 2,34.

Antes de validar o modelo integrado, com todos os construtos abordados, foi realizada a validação individual dos construtos. Para a validação individual dos construtos foram avaliadas a validade convergente e validade discriminante dos mesmos (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

A partir da análise da validade convergente dos construtos, todas as variáveis apresentaram cargas fatoriais maiores que o mínimo exigido (acima de 0,5). Em relação à variância extraída, apenas o construto comparação com fornecedores/clientes alternativos apresentou valor abaixo do recomendado (0,50). Para a confiabilidade dos construtos, a partir do cálculo da confiabilidade composta, todos apresentaram valores acima do recomendado (0,70) (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Para a validade discriminante, foi utilizado o teste de Fornell e Larcker (1981). Para aplicá-lo, uma AFC por máxima verossimilhança foi conduzida para os construtos (BROWN; MOORE, 2012). A validade discriminante é alcançada quando a variância extraída de cada construto é maior que as variâncias compartilhadas (correlações ao quadrado) com outros construtos (Tabela 1). Observa-se que as variâncias extraídas da maioria dos construtos são maiores que as variâncias compartilhadas. No entanto os construtos dependência e investimento no relacionamento demonstraram ser altamente correlacionados. Como há uma base teórica que sustenta esses dois construtos (WILSON; VLOSKY, 1997, VIANNA, 1999), optou-se por realizar também os testes de validade discriminante a partir de Bagozzi e Phillips (1982). Os resultados indicam que os construtos dependência e investimento apresentam diferença significativa nos qui-quadrados ($p=0,000$). Dessa forma, a partir dos resultados do teste de Bagozzi e Phillips, optou-se por considerar os construtos no modelo teórico, convergindo com o trabalho desenvolvido por Vianna (1999).

Tabela 1 – Validade Discriminante dos Construtos Analisados

Construtos	Comprometimento	Confiança	Dependência	Comparação	Investimento
Comprometimento	0,62				
Confiança	0,48	0,63			
Dependência	0,33	0,27	0,60		
Comparação	0,06	0,07	0,35	0,45	
Investimento	0,43	0,36	0,84	0,28	0,61

Nota: Os valores da diagonal indicam a variância extraída e os demais correspondem à variância compartilhada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 214 questionários respondidos, 107 são dos clientes e 107 questionários são do PLF. Entre estes 107 clientes, 75% se relacionam com o fornecedor há mais de 4 anos, 53% estão na região Sudeste e 22%, na região Sul. Da mesma forma, mais de 75% do PLF se relacionam com estes clientes há mais de 4 anos. É importante destacar que mais de 70% destes clientes são classificados como clientes A, considerando-se a curva A/B/C pelo critério de representatividade no faturamento do fornecedor (fabricante).

4.1 PERCEPÇÕES NA DÍADE

Para o **investimento no relacionamento**, há diferença significativa entre as médias ($p=0,006$), apresentando uma média de 3,18 na percepção dos clientes e 3,45 para o PLF. Uma possível justificativa é a diferença na percepção entre os atores em relação aos custos de troca (mudança) para um fornecedor ou cliente alternativo. Em relação ao **nível de comparação de fornecedores/clientes alternativos**, também há uma diferença significativa entre as médias ($p<0,05$), porém, foi observada uma percepção inversa. Enquanto os clientes identificam que há muitos fornecedores alternativos (média=3,27), o PLF reconhece que há

menos opções de clientes alternativos (média=2,95). Sendo assim, foi identificada uma relação mais forte de dependência da empresa em relação aos seus clientes e, por outro lado, que os clientes possuem muitas opções para compra.

A **dependência** apresentou uma diferença significativa ($p=0,000$), com uma média de 3,05 na percepção dos clientes e 3,58 para o PLF. Com isso, evidencia-se que o PLF percebe que são mais dependentes do relacionamento do que os clientes. Isso indica que há uma disparidade de entendimento entre os participantes da díade, o que pode ocasionar impacto no comprometimento entre as partes, sugerindo, então, que o fabricante deva investir mais no relacionamento no sentido de fortalecê-lo.

A **confiança** não apresentou diferenças significativas entre as médias ($p>0,05$), sendo o único dos construtos pesquisados em que tal situação ocorreu. Foi identificado que 62% dos casos possuem um relacionamento superior a 5 anos, indicando que grande parte dos relacionamentos se configura como uma relação madura, e que a sua duração (longevidade) é pautada por uma relação baseada em confiança mútua. O **comprometimento** apresentou diferenças significativas ($p=0,030$), com uma média de 4,35 na percepção dos clientes e 4,54 para o PLF, sugerindo que o fornecedor, por meio do PLF, está mais comprometido com o relacionamento em comparação aos clientes. Finalmente, o valor do relacionamento apresentou diferenças significativas entre as médias na díade ($p=0,000$), com uma média de 3,73 na percepção dos clientes e 4,10 para o PLF, evidenciando um desequilíbrio na percepção do valor entre as partes, devendo esse aspecto ser analisado cuidadosamente entre os envolvidos no relacionamento (fornecedor e clientes).

4.2 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS E DO MODELO ESTRUTURAL

A validade do modelo de mensuração depende da qualidade dos índices de ajuste, ou seja, quão bem o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os indicadores. Primeiramente, foi identificada a qualidade dos índices de ajuste dos construtos (Tabela 2).

Tabela 2 – Índices de Ajuste dos Construtos

Índices	Critérios	Dependênc	Comparaçã	Investiment	Confianç	Comprometimen	Valor
χ^2/gl (CMIN/DF)	Até 5	5,147	0,140	6,180	3,459	4,680	3,600
GFI	$\geq 0,9$	0,969	0,999	0,936	0,965	0,933	0,948
RMSEA	0,00 a 0,10	0,140	0,000	0,156	0,100	0,130	0,110
TLI	$\geq 0,9$	0,941	1,020	0,900	0,949	0,944	0,953
CFI	$\geq 0,9$	0,961	1,000	0,915	0,958	0,966	0,962

Nota: (*) Hair Junior et al. (2009), Byrne (2010) e Kline (2011).

A análise dos vários índices de ajustes dos construtos leva à conclusão de que, de modo geral, a qualidade dos índices é satisfatória e contempla os valores de referência (HAIR JUNIOR et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Apenas o construto investimento no relacionamento apresentou χ^2/gl e RMSEA acima do recomendado, o que não invalida o construto, mas indica que o mesmo deve ser analisado e ajustado em suas variáveis observáveis (indicadores) para futuras pesquisas.

Ao analisar os índices de ajuste do modelo (Tabela 3), foi observado que os resultados foram satisfatórios e, de modo geral, contemplam os valores de referência. Os valores de χ^2/gl , RMSEA, TLI e CFI estão dentro do recomendado. Apenas o GFI apresentou resultados próximos ao nível de fronteira (0,82). Entretanto pode-se considerar como uma adequação satisfatória na medida em que sejam aceitos valores mais flexíveis referentes aos índices de ajustamento (por exemplo, aceitação de GFI em torno de 0,85) (KLINE, 2011).

Tabela 3 – Índices de Ajuste do Modelo Estrutural

Índices de Ajuste	Resultados
χ^2/gl (CMIN/DF)	2,263
GFI	0,820
RMSEA	0,077
TLI	0,900
CFI	0,910

4.3 TESTE DE HIPÓTESES E O PODER EXPLICATIVO DO MODELO

Um bom ajuste do modelo por si só não é suficiente para sustentar uma teoria estrutural, sendo necessário verificar as estimativas paramétricas individuais de cada hipótese de pesquisa (LEE; CAI; MacCALLUM, 2012). Por isso, foi realizado o teste de hipóteses, e as estimativas foram examinadas a partir da significância e magnitude dos coeficientes de caminho (*path coefficients*) (HAIR JUNIOR et al., 2009) (Tabela 4).

Tabela 4 – Teste de Hipóteses

H _i	Relações Causais	C.R. (β)	Erro	Significância	Resultados
H ₁	Investimento → Dependência	0,762	0,068	p<0,001	Suportada
H ₂	Comparação → Dependência	-0,224	0,093	p=0,016	Suportada
H ₃	Dependência → Comprometimento	0,264	0,030	p<0,001	Suportada
H ₄	Confiança → Comprometimento	0,455	0,055	p<0,001	Suportada
H ₅	Comprometimento → Valor do Relacionamento	1,371	0,118	p<0,001	Suportada

A H₁ ($\beta=0,762$, p<0,001) foi suportada, indicando que o **investimento no relacionamento** tem uma influência positiva sobre a percepção de **dependência** do relacionamento. Por isso, aumentar o investimento no relacionamento através de treinamentos do fabricante, em ativos para força de vendas do cliente (distribuidor) e a alocação de recursos

para seu uso exclusivo podem influenciar na sua percepção de dependência, desestimulando a mudança para outro fornecedor em função dos custos de troca.

A **H₂** ($\beta=-0,224$, $p=0,016$) foi suportada, sugerindo que o **nível de comparação de fornecedores/clientes alternativos** tem influência sobre a percepção de **dependência** no relacionamento. Uma estratégia de diferenciação por uma do fabricante poderia reduzir as alternativas de fornecedores de alto nível, e quanto mais valorizado for este diferencial, mais dificilmente o cliente tenderá a trocar de fornecedor, contribuindo para um sentimento de dependência em relação ao fornecedor atual.

A **H₃** ($\beta= 0,264$, $p<0,001$) foi suportada, evidenciando que a **dependência** no relacionamento tem influência no **comprometimento** entre os parceiros de negócio. O sentimento de dependência, oriundo de investimentos no relacionamento pode resultar em um sentimento de comprometimento mútuo, mesmo que no curto prazo. A dependência gerada por falta de alternativas em função de uma vantagem comparativa ou competitiva de uma parte em relação à outra na díade pode gerar, sim, um comprometimento de longo prazo. Cabe ressaltar que no modelo proposto por Vianna (1999) esta hipótese não foi confirmada, o que pode se configurar como uma contribuição relevante proveniente da presente pesquisa.

A **H₄** ($\beta=0,455$, $p<0,001$) foi suportada, indicando que a **confiança** está relacionada positivamente com o nível de **comprometimento** entre os parceiros de negócio. A existência de confiança pressupõe a crença mútua de honestidade e de benevolência entre as partes envolvidas no relacionamento, aumentando a disposição dos partícipes na díade em compartilhar informações e de querer, consciente e deliberadamente, permanecer negociando, um com o outro, em uma perspectiva contínua e de longo prazo. Com isso, aumentaria a segurança em se investir no relacionamento, reduzindo eventuais comportamentos oportunistas, contribuindo para um maior engajamento relacional e esforços conjuntos por parte dos parceiros, reforçando, ainda mais, o comprometimento e a confiança existentes.

A **H₅** ($\beta=1,371$, $p<0,001$) também foi suportada, elucidando que o **comprometimento** tem uma influência positiva no **valor do relacionamento**, na percepção da díade. Um relacionamento pautado na geração de valor mútuo, que pode ser criado oferecendo benefícios e reduzindo custos para ambos os parceiros, fazendo com que os atores da díade se comprometam em trabalhar conjuntamente para colher os resultados desta relação, proporcionará uma maior percepção de valor do relacionamento.

Dessa forma, a Figura 2 apresenta os efeitos da análise de caminhos que permitem identificar os impactos dos diversos constructos sobre o valor do relacionamento. Os resultados mostram que todos os caminhos apresentam um impacto significativo sobre as variáveis relacionadas no modelo proposto.

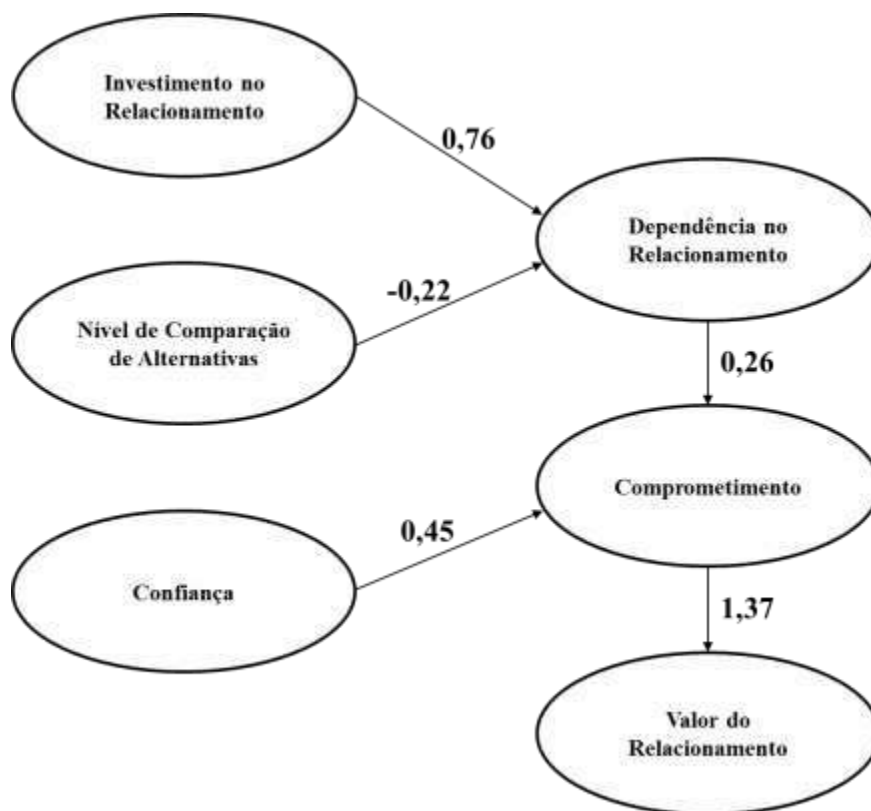


Figura 2 – modelo teórico e efeitos da análise de caminhos

Também são apresentados os coeficientes de determinação (R^2) do modelo teórico (Tabela 5), calculados pelas correlações múltiplas ao quadrado de cada variável dependente (HAIR JUNIOR et al., 2009). Os R^2 são úteis para determinar a importância relativa de cada uma das relações causais testadas, representando o efeito combinado das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes, indicando a proporção de variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes (HAIR Jr. et al., 2009).

Tabela 5 – Coeficientes de Determinação do Modelo

Variáveis Dependentes	Coefficientes de Determinação (R^2)
Dependência	0,752
Comprometimento	0,845
Valor do Relacionamento	0,892

Os resultados da pesquisa identificaram um elevado poder explicativo do modelo e de suas relações causais associadas à percepção de valor dos relacionamentos existentes nas dades, mediante os seguintes resultados: 89,20% do **valor (percebido) do relacionamento**

são explicados por suas variáveis independentes, no caso, comprometimento entre os parceiros de negócio, confiança, dependência no relacionamento, comparação de fornecedores/clientes alternativos e investimento no relacionamento; 84,50% do **comprometimento** entre os parceiros de negócio são explicados pela confiança, dependência no relacionamento, comparação de fornecedores/clientes alternativos e investimento no relacionamento; e 75,20% da **dependência** no relacionamento são explicados pela comparação de fornecedores/clientes alternativos e investimento no relacionamento.

4.4 EFEITOS DA VARIÁVEL MODERADORA

Com o objetivo de avaliar o quanto a diferença da percepção dos “tipos de agente” na díade, no caso clientes (distribuidores) e o PLF, modera a relação entre os construtos, procedeu-se à análise multigrupos, seguindo-se os procedimentos recomendados (BYRNE, 2010). Sobel (1982) indica que quando o escore-z for acima de $\pm 1,96$, $p < 0,05$, o mesmo atestará que o efeito indireto é diferente de zero, sinalizando uma influência da variável. A Tabela 6 mostra os resultados e as diferenças entre os dois tipos de agente investigados.

Tabela 6 – Efeitos da Variável Moderadora

Relações Causais	Clientes		PLF		Escore-z	Valor p	Resultados
	C.R. (β)	p	C.R. (β)	P			
Investimento → Dependência	0,592	0,000	0,743	0,000	1,193	$p > 0,05$	Não significativa
Comparação → Dependência	0,186	0,216	-0,363	0,000	2,479	$P < 0,05$	Significativa
Dependência → Comprometimento	0,316	0,000	0,238	0,000	-1,061	$p > 0,05$	Não significativa
Confiança → Comprometimento	0,703	0,000	0,278	0,000	-3,731	$P < 0,05$	Significativa
Comprometimento → Valor do	1,296	0,000	1,506	0,000	0,714	$p > 0,05$	Não significativa

Apenas dois construtos apresentaram diferença significativa nas suas relações entre os partícipes da díade ($p < 0,001$), uma vez que a relação entre a comparação de alternativas e a dependência no relacionamento é mais forte na percepção do PLF ($\beta = -0,363$) do que para os clientes ($\beta = 0,186$). Além disso, para o PLF, há uma maior percepção da dependência no relacionamento (média=3,27) do que para os clientes (média=3,05), sendo que o PLF observa um menor efeito da comparação de clientes alternativos do que os clientes (média=2,95), sendo que estes observam mais a possibilidade de fornecedores alternativos (média=3,27). Tal observação pode justificar o porquê da relação entre a comparação de fornecedores/clientes alternativos e a dependência no relacionamento ser mais forte na ótica do PLF.

A relação entre a confiança e o comprometimento apresentou uma situação inversa, pois a relação é mais forte na percepção dos clientes ($\beta = 0,703$) do que para o PLF ($\beta = 0,278$). Isso sugere que quanto maior a confiança maior a probabilidade de haver comprometimento. É

possível inferir que um nível de confiança maior do cliente em relação ao fornecedor contribui para gerar um maior comprometimento do cliente em relação a este.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As implicações teóricas deste estudo visam contribuir para um maior conhecimento da prática relacional, podendo-se destacar três contribuições. Primeiramente, é possível atestar tanto em relação aos índices de ajuste do modelo testado quanto ao teste de hipóteses, que o modelo mostrou ser válido, trazendo novas evidências empíricas inerentes aos modelos testados por Wilson e Vlosky (1997) e Vianna (1999).

A segunda contribuição está na incorporação do valor do relacionamento. Ao validar um modelo alternativo, adaptado dos modelos citados, considerando tal construto, buscou-se uma contribuição por meio de uma nova perspectiva para se avaliar os relacionamentos em díades, visto que o valor do relacionamento implica na percepção dos benefícios gerados aos parceiros de negócio. Os estudos encontrados sobre valor do relacionamento são recentes, havendo poucos trabalhos aplicados e evidências empíricas (ROCHA; LUCE, 2006). O valor do relacionamento é um resultado do processo das relações que envolvem uma díade, que, com base na percepção dos benefícios e custos decorrentes aumentam o compromisso mútuo e a satisfação dos parceiros (ALEJANDRO et al., 2011). O principal objetivo de fornecedores e clientes engajados em relacionamentos estreitos e duradouros deve ser o de cooperar, trabalhar em conjunto na geração de valor mútuo, o que pode ser criado oferecendo benefícios e reduzindo custos para ambos os parceiros (ULAGA; EGGERT, 2006).

A terceira contribuição diz respeito a agregar, aos poucos estudos existentes sobre o tema, a perspectiva da díade em um canal de marketing. A díade mesmo com sua importância reconhecida por diversos estudos ligados à prática relacional, ainda não é tão explorada (LARENTIS, 2010; ROCHA; LUCE, 2006; SMITH, 1998), fornece uma fronteira conveniente para examinar a natureza dos fenômenos em questão, pois a unidade básica de análise de relacionamentos entre comprador e vendedor implica na interação entre eles, ou seja, na díade (ACHROL; REVE; STERN, 1983).

A avaliação da díade considerando a análise multigrupo, com a variável moderadora “tipos de agente”, possibilitou identificar diferenças significativas nas relações entre os construtos nível de comparação de fornecedores/clientes alternativos e dependência no relacionamento e entre confiança e comprometimento.

Tais achados de pesquisa reforçam a afirmação de que estudos sobre o ponto de vista da díade podem trazer evidências robustas de como os construtos podem se relacionar diferentemente na percepção dos parceiros. E tais contribuições podem auxiliar no direcionamento de estratégias e ações que os fabricantes podem implementar para fortalecer os relacionamentos existentes com os clientes (distribuidores) em um canal de marketing.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, R.S.; REVE, T.; STERN, L.W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 55-67, 1983.
- ALEJANDRO, T.B. et al. The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 36-43, 2011.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. A. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- ATHANASOPOULOU, P. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 583-610, 2009.
- BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and testing organizational theories: a holistic construal. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, p. 459-489, 1982.
- BARNEY, J. E. G.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 8, p. 175-190, 1994.
- BATISTA, G. H. **Percepção do cliente sobre a manutenção do relacionamento com fornecedores preferenciais de TI**. 2012. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo (RS), 2012.
- BATT, P. J. Relational quality: further evidence of a single higher order construct in industrial market. In: ANNUAL INDUSTRIAL MARKETING AND PURCHASING CONFERENCE INTERACTIONS, RELATIONSHIPS & NETWORKS: STRATEGIC DIMENSIONS, 17., 2001, Oslo (NOR). **Anais...** Oslo: IMP Group, 2001.
- BROWN, J. R.; DEV, C. S.; LEE, D. Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 51-65, 2000.
- BROWN, T. A.; MOORE, M. T. Confirmatory factor analysis. In: HOYLE, R.H. (Ed.). **Structural equation modeling**. New York: Guilford Press, 2012. cap. 22, p. 361-379.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. ed. New York: Taylor & Francis Group, 2010.
- CANNON, J. P.; ACHROL, R. S.; GUNDLACH, G. T. Contracts, norms and plural from governance. **Academy of Marketing Science**, v. 8, n. 2, p. 180-195, 2000.

- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 1, p. 131-163, 2004.
- CORSARO, D.; SNEHOTA, I. Searching for relationship value in business markets: are we missing something? **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 986-995, 2010.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAGGER, T.S.; DAVID, M.E. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: the critical role of involvement and relationship benefits. **European Journal of Marketing**, v.36, n.3/4, p.447-468, 2012.
- DILLON, W.R.; MADDEN, T.J.; FIRTLE, N.H. **Marketing research in a marketing environment**. St. Louis: Times Mirror, 1994.
- DAY, G.S. Managing marketing relationship. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, p.24-30, 2000.
- DONEY, P.M.; CANNON, J.P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.61, n.2, p.35-51, 1997.
- DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.51, n.2, p.11-27, 1987.
- DYER, J.H. Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. **Organization Science**, v.7, n.6, p.649-666, 1996.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.24, n.4, p.660-679, 1998.
- ENDERS, C.K. **Applied missing data analysis**. New York: Gilford Press, 2010.
- FONTENOT, R. et al. Effect of buyer-seller relationship structure on firm performance. In: AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA), 1998, Austin (TEX). **Anais...** Austin: AMA, 1998.
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing**, v.18, n.1, p.39-59, 1981.
- FOWLER JUNIOR, F.J. **Survey research methods**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v.58, n.2, p.1-19, 1994.
- GANESAN, S.; HESS, R. Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. **Marketing Letters**, v.8, n.4, p.439-448, 1997.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.E.M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v.36, n.2, p.223-238, 1999.

GHOSH, M.; JOHN, G. Governance value analysis and marketing strategy. **Journal of Marketing**, v.63, n.4, p.131-145, 1999.

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.52, n.1, p.32-69, 2007.

GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R.S.; MENTZER, J.T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v.59, n.1, p.78-92, 1995.

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

_____. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HEIDE, J.B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing Research**, v.46, n.52, p.20-35, 1988.

HOCUTT, M.A. Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. **Internation Journal of Service Industry Management**, v.9, n.2, p.189-200, 1998.

HOGAN, J.E. Expected relationship value. **Industrial Marketing Management**, v.30, n.4, p.339-351, 2001.

HUNT, S.D.; ARNETT, D.B.; MADHAVARAN, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, n.2, p.72-87, 2006.

JOHNSON, R.A.; WICKERN, D.W. **Applied multivariate statistical analysis**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2007.

KLINE, R.B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York: Gilford Press, 2011.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D.T. Implementing relationship strategy. **Industrial Marketing Management**, v.29, n.4, p.339-349, 2000.

KUMAR, N.; SCHEER, L.K.; STEENKAMP, J.E.M. The effect of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v.32, n.3, p.348-356, 1995.

LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável. **R. Adm. São Paulo**, v.43, n.3, p.209-223, jul./ago./set. 2008.

LARENTIS, F. **Marketing de relacionamento e cultura organizacional**: uma perspectiva interorganizacional. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre (RS), 2010.

LEE, D.; PAE, J.H.; WONG, Y.H. A model of close business relationships in China (Guanxi). **European Journal of Marketing**, v.35, n.1/2, p.51-69, 2001.

LEE, T.; CAI, L.; MacCALLUM, R.C. Power analysis for tests of structural equation modeling. In: HOYLE, R.H. (Ed.). **Structural equation modeling**. New York: Guilford Press, 2012. cap.11, p.181-194.

MACADAR, B.M. Pode o marketing de relacionamento gerar vantagem competitiva? In: SLONGO, L.A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004. cap.10, p.153-162.

MALHOTRA, N.K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research**: applied approach. 4. ed. New York: Pearson, 2012.

MILAN, G.S. A retenção de clientes como resultado da prática do marketing de relacionamento. In: MILAN, G.S.; BRANCHI, N.V.L. (Org.). **Administração mercadológica**: teoria e pesquisas. Caxias do Sul: EDUCS, 2004. v. 1. cap.8, p.177-195.

MILAN, G.S. et al. The relational practice existing between a service provider and its customers and the customer retention: a comparison between a theoretical model and rival. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v.7, n.7, p.904-915, 2013.

MILAN, G.S.; DE TONI, D. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **Revista Eletrônica da Administração**, v.18, n.2, p.433-467, 2012.

MILAN, G.S.; DORION, E.; MATOS, J.A.R. Distribution channel conflict management: a Brazilian experience. **Benchmarking: An International Journal**, v.19, n.1, p.32-51, 2012.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v.29, n.3, p.314-328, 1992.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, p.20-38, 1994.

_____. **Relationship-based competitive advantage**: the role of relationship marketing in marketing strategy. Working Paper. The University of Alabama, 1996.

MULAIK, S.A. **Foundations of factor analysis**. 2. ed. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2010.

N'GOALA, G. Customer switching resistance (CSR): the effects of perceived equity, trust and relationship commitment. **International Journal of Service Industry Management**, v.18, n.5, p.510-533, 2007.

PALMATIER, R.W. et al. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Jornal of Marketing**, v.70, n.4, p.136-153, 2006.

_____. et al. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v.77, n.1, p.13-30, 2013.

PESTANA, M.H.; GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2005.

PRIOR, D.D. The effects of buyer-supplier relationships on buyer competitiveness. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.27, n.2, p.100-114, 2012.

RAJAMMA, R.K.; ZOLFAGHARIAN, M.A.; PELTON, L.E. Dimension and outcomes of B2B relational exchange: a meta-analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.26, n.2, p.104-114, 2011.

RIBEIRO, C.M.; SILVA, C.L.M.; PRADO, P.H.M. Aspectos intervenientes das relações interorganizacionais entre indústrias fornecedoras e uma rede de varejo do segmento alimentício. In: SIMPOI, 12., 2009, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: FGV, 2009.

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

ROCHA, A.D.; LUCE, F.B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.3, p.87-93, 2006.

ROKKAN, A.I.; HAUGLAND, S.A. Developing relational exchange: effectiveness and power. **European Journal of Marketing**, v.36, n.1, p.211-230, 2002.

ROKKAN, A.I.; HEIDE, J.B.; WATHNE, K.H. Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects. **Journal of Marketing Research**, v.40, n.2, p.210-224, 2003.

ROWE, W.G.; BARNES, J.G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market Focused Management**, v.2, n.3, p.67-85, 1998.

RUST, R.T.; LEMON, K.N.; ZEITHAML, V.A. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. **Journal of Marketing**, v.68, n.1, p.109-127, 2004.

RYSSEL, R.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H.G. The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n.3, p.197-207, 2004.

SHEPPARD, B.; SHERMAN, D.M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v.23, n.3, p.422-437, 1998.

SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B.; KELLEY, S.W. Cooperation in supplier-dealer relations. **Journal of Retailing**, v.68, n.2, p.174-193, 1992.

SMITH, J.B. Buyer-seller relationships: similarity, relationship managements, and quality. **Psychology & Marketing**, v.15, n.1, p.3-21, 1998.

- SMITH, J.B.; BARCLAY, D.W. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. **Journal of Marketing**, v.61, n.1, p.3-21, 1997.
- SOBEL, M. Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In: LEINHART, S. (Ed.). **Sociological methodology**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982. p.290-312.
- ULAGA, W. Customer value in business markets. **Industrial Marketing Management**, v.30, n.4, p.315-319, 2001.
- ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value and relationship quality. **European Journal of Marketing**, v.40, n.3/4, p.311-327, 2006.
- VARADARAJAN, P.R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n.2, p.120-143, 1999.
- VASUDEVAN, H.; GAUR, S.S.; SHINDE, R.K. Relational switching costs, satisfaction and commitment: a study in the Indian manufacturing context. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v.18 n.4, p.342-353, 2006.
- VIANNA, D. A. **A proposição de um modelo sobre marketing de relacionamento no contexto business-to-business**: avaliação inicial na indústria metalmeccânica do Rio Grande do Sul. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre (RS), 1999.
- WALTER, A. et al. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v.32, n.2, p.159-169, 2003.
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H.G. Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, v.30, n.4, p.365-377, 2001.
- WATHNE, K.H.; BIONG, H.; HEIDE, J.B. Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. **Journal of Marketing**, v.65, n.2, p.54-66, 2001.
- WILSON, D. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.335-346, 1995.
- WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v.39, n.1, p.59-70, 1997.