

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Fabiano Larentis**

**RELACIONAMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO ENTRE  
FABRICANTES DE MÓVEIS E LOJAS EXCLUSIVAS**

**Porto Alegre  
2005**

**Fabiano Larentis**

**RELACIONAMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO ENTRE  
FABRICANTES DE MÓVEIS E LOJAS EXCLUSIVAS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo**

**Porto Alegre  
2005**

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L321r Larentis, Fabiano

Relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável : um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas / Fabiano Larentis – Porto Alegre, 2005.

117 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2005.

1. Marketing de relacionamento. 2. Canais de marketing. 3. Estratégia competitiva. I. Título.

CDU 658.818

**Bibliotecário responsável: Mônica Fonseca Soares  
CRB-10/957**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi  
PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dr. Fernando Bins Luce  
PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio  
PUC/RS

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – PPGA/EA/UFRGS

**Área de Concentração:** Marketing

**Curso:** Mestrado Acadêmico

Porto Alegre, 10 de janeiro de 2005.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à CAPES, por ter financiado meus estudos, e à UFRGS e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), por oferecer um curso gratuito e de qualidade.

Aos professores Fernando Bins Luce e Carlos Alberto Vargas Rossi, que fizeram com que eu apreciasse cada vez mais a vida acadêmica (e continue apreciando). Não poderia deixar de esquecer o professor Luiz Antonio Slongo, orientador, amigo e mentor de várias horas. Sem ele, a pesquisa não faria parte tão fortemente da minha vida.

À turma do PPGA de 2003, em especial ao pessoal do Marketing - Dilney, Fernanda, Heleno, Karine e Rubens. Além de colegas, adquiri grandes amigos, os quais foram fundamentais no caminho percorrido durante esse mestrado (sem esquecer os primeiros meses em Porto Alegre).

Aos professores e funcionários da Escola de Administração e do CEPA, pelo orgulho que tenho em fazer parte dessas instituições.

Aos meus tios, Lenira e Anselmo, que possibilitaram minha estada em Porto Alegre por quase dois anos. Sem vocês, essa jornada seguramente teria sido muito mais difícil.

Por fim, aos meus pais, Nilso e Ivone, e à minha irmã, Paula, que sempre me apoiaram, tanto em bons quanto em maus momentos. Em especial, à minha noiva Magda que, apesar da distância física de segunda a sexta, compreendeu perfeitamente a importância do mestrado em minha (nossas) vida(s).

*“Aprender é mudar”*

Buda

## **RESUMO**

Os canais de marketing são de grande importância às organizações, pois produtos vendem mais quando os consumidores podem adquiri-los de forma conveniente. Por outro lado, relacionamentos entre os membros do canal, como fabricantes e intermediários, têm se tornado área fértil para o desenvolvimento de capacidades de gerência cooperativa, o que pode repercutir na construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Para que uma vantagem competitiva sustentável baseada no relacionamento se mantenha, ela deve ser difícil de ser imitada e substituída. Desta maneira, este estudo tem por objetivo verificar as repercussões que o relacionamento entre fabricantes e intermediários traz para a construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto, a partir de um modelo teórico que levou em conta dimensões do relacionamento, vantagens competitivas sustentáveis e desempenho de mercado, foi efetuada uma pesquisa em âmbito nacional junto a varejistas (lojistas) de móveis exclusivos de três fabricantes. Para análise dos dados foi utilizada Modelagem de Equações Estruturais e os seus resultados confirmaram as relações positivas entre relacionamento, vantagens competitivas sustentáveis e desempenho de mercado dos varejistas. Isso indica o potencial dos relacionamentos serem tratados como fontes de vantagem competitiva sustentável e, por consequência, de influenciarem positivamente o desempenho, em função da dificuldade em imitá-los e de entendê-los de forma clara.

Palavras-chave: relacionamento, canais de marketing, vantagem competitiva sustentável, desempenho de mercado.

## **ABSTRACT**

Marketing channels have a great importance to organizations, because it is more efficient to sell products when the consumers can buy them in a more convenient way. On the other hand, relationships between channel members, such as manufacturers and intermediaries, have become a fecund field for the development of cooperative managerial capabilities. Furthermore, to maintain a sustainable competitive advantage based in relationships, it should be difficult to imitate it and substitute it. Therefore, the objective of this study is to verify the repercussions that the relationship between manufacturers and intermediaries has to the creation and development of sustainable competitive advantage. For this purpose, retailer dealer's perceptions were analyzed in a Brazilian sample, through Structural Modeling Equations, whose theoretical model considered relationship, sustainable competitive advantage and performance dimensions. The results confirm the positive relations between relationships, sustainable competitive advantages and dealer's market performance. Thus, these results show that relationships have a great potential as a source of sustainable competitive advantage and, by consequence, influence positively the performance, because of the difficulty to imitate and understand them.

Key words: relationships, marketing channels, sustainable competitive advantage, market performance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz de incerteza ambiental e interdependência.....	17
Figura 2 – Elementos da vantagem competitiva.....	26
Figura 3 – Ciclo da vantagem competitiva.....	27
Figura 4 - Seleção de uma estratégia de canal.....	31
Figura 5 - Interação cliente-vendedor.....	33
Figura 6 - Evolução da estratégia de marketing de relacionamento na organização.....	34
Figura 7 - Visão dinâmica da empresa .....	38
Figura 8 – Administração do relacionamento de canal .....	40
Figura 9 - Modelo teórico proposto.....	46
Figura 10 – Fabricantes pesquisados .....	67
Figura 11 – Anos de trabalho como loja exclusiva .....	67
Figura 12 – Número de lojas por empresa pesquisada .....	68
Figura 13 – Número de pessoas envolvidas com a empresa .....	68
Figura 14 – Localização das empresas pesquisadas (regiões brasileiras) .....	69
Figura 15 – Modelo híbrido estimado .....	86

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Brasil – Fatores de sucesso na comercialização de móveis (1997 – 1998) .....	20
Tabela 2 - Estatísticas descritivas do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento (BER).....	70
Tabela 3 - Estatísticas descritivas do construto Investimentos de Recursos no Relacionamento (IRR).....	70
Tabela 4 - Estatísticas descritivas do construto Compatibilidade de Valores (CV).....	71
Tabela 5 - Estatísticas descritivas do construto Comprometimento (COMP).....	71
Tabela 6 - Estatísticas descritivas do construto Confiança (CONF) .....	72
Tabela 7 - Estatísticas descritivas do construto Cooperação (COOP).....	72
Tabela 8 - Estatísticas descritivas do construto VCS com base no Relacionamento (VCS R)	73
Tabela 9 - Estatísticas descritivas do construto Desempenho de Mercado (DES M) .....	73
Tabela 10 - ANOVA - fabricantes X construtos .....	75
Tabela 11 - Análise fatorial confirmatória do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento - BER .....	77
Tabela 12 - Estatísticas do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento .....	77
Tabela 13 - Análise fatorial confirmatória do construto Investimento de Recursos no Relacionamento - IRR .....	78
Tabela 14 - Estatísticas do construto Investimentos de Recursos no Relacionamento .....	78
Tabela 15 - Análise fatorial confirmatória do construto Compatibilidade de Valores - CV....	79
Tabela 16 - Estatísticas do construto Compatibilidade de Valores .....	79
Tabela 17 - Análise fatorial confirmatória do construto Comprometimento - COMP.....	79
Tabela 18 - Estatísticas do construto Comprometimento .....	80
Tabela 19 - Análise fatorial confirmatória do construto Confiança - CONF .....	80
Tabela 20 - Estatísticas do construto Confiança.....	80
Tabela 21 - Análise fatorial confirmatória do construto Cooperação - COOP .....	81
Tabela 22 - Estatísticas do construto Cooperação .....	81

Tabela 23 - Análise fatorial confirmatória do construto VCS com base no Relacionamento – VCS R.....	82
Tabela 24 - Estatísticas do construto VCS com base no Relacionamento .....	82
Tabela 25 - Análise fatorial confirmatória do construto Desempenho de Mercado – DES M. ....	82
Tabela 26 - Estatísticas do construto Desempenho de Mercado .....	83
Tabela 27 - Variância extraída (em negrito) e variância compartilhada entre os construtos ..	84
Tabela 28 – Coeficientes de correlações de Pearson entre os construtos .....	85
Tabela 29 - Análise fatorial confirmatória do modelo estrutural completo .....	87
Tabela 30 - Coeficientes das relações hipotetizadas .....	87
Tabela 31 - Valores de R <sup>2</sup> .....	88
Tabela 32 - Análise fatorial confirmatória - primeiro modelo e modelo reespecificado .....	89
Tabela 33 - Coeficientes das relações hipotetizadas (modelo reespecificado).....	90
Tabela 34 - Valores de R <sup>2</sup> - modelo reespecificado .....	91

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2	CAMPO DE ESTUDO.....	18
<b>1.2.1</b>	<b>A indústria moveleira e o mercado de móveis.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2</b>	<b>As lojas de móveis exclusivas .....</b>	<b>20</b>
1.3	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	22
1.4	OBJETIVOS DO ESTUDO .....	23
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1	VANTAGENS COMPETITIVAS E VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS .....	24
<b>2.1.1</b>	<b>Vantagens competitivas .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Vantagens competitivas sustentáveis.....</b>	<b>26</b>
2.2	ESTRATÉGIAS EM CANAIS DE MARKETING .....	29
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	33
2.4	ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO .....	36
2.5	ESTRATÉGIAS E GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTOS EM CANAIS .....	38
2.6	HIPÓTESES .....	42
<b>2.6.1</b>	<b>Confiança, comprometimento e cooperação.....</b>	<b>43</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Relacionamentos de canal e vantagens competitivas sustentáveis .....</b>	<b>45</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>47</b>
3.1	FASE EXPLORATÓRIA .....	47
3.2	FASE DESCRITIVA .....	48
<b>3.2.1</b>	<b>Elaboração do instrumento de coleta.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Validação de conteúdo e pré-teste .....</b>	<b>50</b>

3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....	52
3.4	COLETA DE DADOS .....	52
3.5	PREPARAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS .....	53
<b>3.5.1</b>	<b>Preparação dos dados .....</b>	<b>53</b>
3.5.1.1	Dados omissos .....	54
3.5.1.2	<i>Outliers</i> .....	55
3.5.1.3	Normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade.....	55
3.5.1.3.1	<i>Normalidade e multicolinearidade</i> .....	56
3.5.1.3.2	<i>Linearidade e homoscedasticidade</i> .....	56
<b>3.5.2</b>	<b>Procedimentos estatísticos de análise dos dados .....</b>	<b>57</b>
3.5.2.1	Construtos formativos e construtos refletivos.....	61
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
4.1	RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA .....	63
4.2	RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA .....	66
<b>4.2.1</b>	<b>Caracterização da amostra .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Estatísticas descritivas dos construtos .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Análise de variância (ANOVA) dos fabricantes.....</b>	<b>74</b>
4.3	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DOS CONSTRUTOS .....	76
<b>4.3.1</b>	<b>Validade convergente, validade discriminante e multicolinearidade.....</b>	<b>83</b>
4.4	ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL .....	85
<b>4.4.1</b>	<b>Modelo original .....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Modelo reespecificado .....</b>	<b>89</b>
4.4.2.1	Retirada do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento – explicações empíricas e teóricas.....	91
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>94</b>
5.1	MODELOS DE PESQUISA E HIPÓTESES .....	94
5.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS ....	95
5.3	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	98
5.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	100
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Não há como desassociar um produto de sua distribuição. Uma empresa, por si só, não consegue, na maioria das vezes, distribuir seus produtos para os seus mercados alvos. Neste sentido, são de suma importância os canais de marketing, pois conforme Nickels e Wood (1999), produtos vendem mais quando os consumidores podem adquiri-los de maneira conveniente. Considerando a importância que os canais de marketing possuem para os estudos na área de marketing, bem como para a prática de marketing e a importância dos relacionamentos para o bom desempenho dos integrantes do canal, facilitando a chegada do produto ao cliente final, esse trabalho buscou estudar o relacionamento como sendo fonte de vantagens competitivas sustentáveis para fabricantes e varejistas.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: primeiramente, dentro da delimitação do tema e definição do problema, é abordada a importância do relacionamento para o canal de marketing e para seus membros. Logo, é apresentado o campo de estudo dentro do qual a repercussão do relacionamento entre fabricante e varejistas será avaliada. Em seguida, são apresentados os objetivos da pesquisa e a revisão da literatura a respeito de relacionamento e de estratégia e suas relações com distribuição e vantagens competitivas sustentáveis. Seguem-se ao capítulo do Referencial Teórico, os capítulos do método de pesquisa proposto e os resultados do estudo, assim como o das conclusões finais, implicações teóricas e gerenciais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Canal de marketing, de acordo com Coughlan et al. (2002, p.20), é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Essas organizações, ou membros do canal, são os fabricantes,

os intermediários (como distribuidores e varejistas) e os usuários finais (clientes e consumidores). Nickels e Wood (1999) conceituam canais de marketing como uma rede de parceiros dentro da cadeia de valor que cooperam para fazer o produto chegar aos consumidores finais, a partir dos produtores. Para eles, cadeia de valor considera, além dos membros do canal, os fornecedores dos produtores. Todos estão envolvidos em atividades que busquem criar e entregar um pacote de valores que satisfaçam o consumidor final. Essas atividades dependem da logística, ou seja, o gerenciamento de fluxos de informações e produtos ao longo da cadeia de valor que permitam o aumento da velocidade e da performance. Serão as interações entre os membros do canal e o desempenho de papéis específicos que permitirão eficiência e eficácia na distribuição.

Para entender melhor os canais de marketing, são necessárias as definições de estrutura do canal, extensão do canal, intensidade do canal, economias de escala e de escopo, poder no canal e conflito no canal. Conforme Czinkota (2001):

- *Estrutura do canal* consiste de todas as empresas e instituições, inclusive produtores (fabricantes) e clientes finais, que estão envolvidos na execução das funções de compra, venda e transferência de propriedade.
- *Extensão do canal* é o número de níveis de um canal de marketing. No mínimo existirão dois níveis em um canal, o do produtor e o do consumidor.
- *Intensidade do canal* refere-se ao número de intermediários em cada nível do canal de marketing (intensivo ou grande número, seletivo ou um número menor e exclusivo, ou único intermediário);
- *Economias de escala e de escopo* são obtidas dividindo os custos de distribuição por uma grande quantidade de produtos (escala) ou por uma ampla variedade de produtos (escopo);
- *Poder no canal* refere-se à capacidade de um membro do canal para influenciar o comportamento de outro membro;
- *Conflito no canal* surge quando um membro se opõe a outro, em função de objetivos ou pontos de vista diferentes, podendo ser tanto disfuncional (danoso)

como funcional (útil), interferindo no desempenho das funções de todos os envolvidos.

Produtores geralmente estão concentrados geograficamente e são especializados. Por sua vez, os consumidores estão geograficamente dispersos. Para que os produtos e serviços fluam no canal de marketing, diversas funções devem ser desempenhadas, para que o esforço do canal de marketing seja efetivo. Coughlan et al. (2002) consideram como as funções (ou fluxos) do canal a de posse física, a de propriedade, a de promoção, a de negociação, a de financiamento, a de risco, a do pedido e a do pagamento. Essas funções estarão facilitando o processo de troca e reduzindo as discrepâncias de tempo, lugar, quantidade e variedade, valor, risco, posse e informação. Nickels e Wood (1999) fazem outra classificação, relacionando como funções a de troca (ajuste entre o comprador e o vendedor), a de logística (transporte, armazenagem e classificação de produtos) e a de facilitação (auxílio na conclusão das trocas de marketing).

Anderson et al. (1997) afirmam que uma estratégia de canal é uma série de *trade-offs* e compromissos que alinham os recursos da companhia com o que deve ser feito para satisfazer os clientes alvo e estar na frente dos concorrentes. Por sua vez, Day (1994) ressalta que relações entre manufatura e revendedores têm se tornado área fértil para o desenvolvimento de capacidades de gerência colaborativa. Verifica-se, portanto, a importância dos relacionamentos dentro dos canais de marketing. Estudos em marketing de relacionamento, um dos paradigmas do marketing que mais se desenvolveu nos últimos tempos (PRESSEY e MATHEWS, 2000), vêm provando a importância desse assunto para o desempenho positivo, satisfação e lealdade tanto de fabricantes como de clientes.

O relacionamento pode repercutir profundamente nas estratégias de distribuição dos membros de um canal e funcionar como um fator fundamental para o desempenho de ambos (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Desta forma, os fabricantes necessitam investir pesadamente em atendimento e treinamento para atender às necessidades dos intermediários, que por sua vez são pressionados pelos mercados para o oferecimento da melhor relação custo x benefício. Além disso, um intermediário, em conjunto com o fabricante, necessita que os consumidores percebam de forma positiva o valor de suas ofertas em relação à concorrência. O fabricante, por sua vez, deve levar em consideração que um dos seus maiores ativos, a sua marca, é também influenciada pelo relacionamento que intermediários possuem com o consumidor final. Reforçando isso, Frazier (1999) enfatiza que

qualquer tendência que influencie as preferências por produtos e serviços e a habilidade dos membros do canal em efetivamente atender os consumidores finais afetará de maneira direta a administração do canal de marketing.

Frazier e Antia (1995) observam que há exemplos sobre como diferentes varejistas, distribuidores e fabricantes estão desenvolvendo relacionamentos mais próximos para melhor competir atualmente, apesar do crescimento do poder do varejo. Em função desse cenário, os autores apresentam uma matriz (figura 1) que representa incerteza ambiental (a dificuldade de se fazer previsões acuradas a respeito do futuro no sistema de canal) e interdependência (a magnitude, a simetria de dependência entre fabricantes e intermediários). Juntos, esses dois fatores afetam as percepções de valor relacionadas à coordenação mais próxima entre empresas nos canais. Nas células resultantes das combinações surgem as seguintes relações, que representam uma variedade de situações e adequações:

- *Trocas de mercado* – membros do canal são relativamente independentes, havendo pouco ou nenhum incentivo para os membros do canal em ampliar relacionamentos.
- *Relacionamentos unilaterais* – empresas dominantes provavelmente não dispõem recursos significativos em coordenar seus canais e desenvolver relacionamentos, mas provavelmente determinam políticas e regras rígidas no canal para serem seguidas.
- *Trocas repetidas* – em função das mudanças frequentes, membros do canal provavelmente possuem alguns incentivos para interação e busca de regularidade em relacionamentos, já que a coordenação pode auxiliar a reduzir os níveis de incerteza.
- *Relacionamentos de liderança* – empresas dominantes terão mais incentivos em se associar com membros de canal devido à alta incerteza ambiental, com relacionamentos relativamente limitados e moderados níveis de comprometimento.
- *Relacionamentos de longo prazo* – alto nível de interdependência entre os membros do canal, que desejam que seus relacionamentos continuem por um bom tempo.
- *Relacionamentos bilaterais* – tremendo incentivo em melhorar os relacionamentos e em trabalho conjunto para reduzir ou lidar com a incerteza.

Incerteza Ambiental	Interdependência Intermediários-Fabricantes		
	Baixa (balanceada)	Não balanceada	Alta (balanceada)
Baixa	Célula 1 Trocas de mercado Sem comprometimentos	Célula 3 Relacionamentos unilaterais Comprometimento de um lado	Célula 5 Relacionamentos de longo prazo Alto comprometimento
Alta	Célula 2 Transações repetidas Comprometimento baixo	Célula 4 Relacionamentos de liderança Comprometimento moderado	Célula 6 Relacionamentos bilaterais Comprometimentos muito fortes

**Figura 1 – Matriz de incerteza ambiental e interdependência**

Fonte: Frazier e Antia (1995, p. 323)

Tomando por base as células 5 e 6 (interdependência alta), onde o relacionamento possui grande importância, assim como o grau de comprometimento (a diferença é a incerteza ambiental, onde para a célula 5 é baixa e para a célula 6 é alta), fabricantes que descuidarem da importância de relacionamentos a longo prazo com seus intermediários e do princípio que as duas partes devem ser beneficiadas, para que os clientes finais percebam maior valor agregado do produto, podem ver crescer o número e a intensidade de conflitos manifestos, a corrosão dos investimentos efetuados por ambas as partes, bem como consumidores finais insatisfeitos e menos leais. Isso também poderá repercutir no enfraquecimento do canal.

Conforme Cannon e Perreault (1999), relacionamentos mais efetivos auxiliam ambas as partes em gerenciar incertezas e dependência, aumentam eficiência pela redução de custos e melhoram o desenvolvimento de produtos e a orientação para o mercado através do melhor conhecimento dos clientes e de suas necessidades. Para eles, os determinantes situacionais e de mercado para os relacionamentos (disponibilidade de alternativas, dinamismo do mercado de fornecimento, importância do fornecedor e complexidade do fornecimento) levam a tipos de relacionamento adequados, baseados em seis conectores chave: troca de informações, ligações operacionais, associações legais, normas cooperativas, adaptação pelos vendedores e adaptação pelos compradores. Esses conectores, combinados ou não, refletirão importantes práticas de negócios e repercutirão na satisfação do cliente e no desempenho do fornecedor.

Intermediários e fabricantes que se considerarem parceiros, tanto para prestação de serviços, desenvolvimento de produtos, de objetivos, metas e de políticas, perceberão a importância de relacionamentos positivos através das ações e atitudes de cada um, o que poderá resultar no reforço da estratégia de canal adotada, das suas vantagens competitivas e

das suas vantagens competitivas sustentáveis. Estas ocorrem quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor não simultaneamente a concorrentes atuais e potenciais (vantagem competitiva) e quando essas outras empresas são incapazes de copiar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991; HOFFMAN, 2000). Por parte da fabricante deverá haver estrutura e interesse em gerenciar conflitos, ampliar confiança, comprometimento e cooperação entre as partes, tanto dela em relação a um determinado varejista como entre os varejistas que comercializam suas marcas, capacitando seu pessoal que possui contato direto com eles, como supervisores, vendedores e atendentes (COUGHLAN et al, 2002). Sendo assim, o relacionamento entre fabricantes e intermediários poderá se transformar em uma vantagem competitiva sustentável, em função das dificuldades em imitar e substituir a maneira como ele está estruturado e como ocorre (BARNEY, 1991; DAY e REIBSTEIN, 1997).

Cabe, portanto, perguntar: **Que repercussões o relacionamento entre fabricantes e seus intermediários traz para a construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis?**

## 1.2 CAMPO DE ESTUDO

Tendo como necessidade a busca de um canal de marketing onde pudessem ficar evidentes os benefícios do relacionamento e a sua contribuição para as vantagens competitivas sustentáveis para fabricantes e intermediários, escolheu-se como fabricante os produtores de móveis e como intermediário as lojas exclusivas de móveis (varejista), as quais fazem parte de uma estratégia de canal que vem sendo adotada no mercado de móveis mais fortemente nos últimos anos. Para tanto, primeiramente apresenta-se, de forma sucinta, as dimensões e a importância da indústria moveleira e do mercado de móveis para o cenário nacional, assim como as forma como alguns fabricantes de móveis estão trabalhando ao dar ênfase para as lojas exclusivas na distribuição de seus produtos.

### 1.2.1 A indústria moveleira e o mercado de móveis

A indústria de móveis pode ser considerada um segmento importante dentro do contexto econômico nacional. Atualmente, segundo ABIMÓVEL ([www.abimovel.org.br](http://www.abimovel.org.br)), o setor de móveis está dividido em 10.000 micro empresas (até 15 empregados), 3.000 pequenas empresas (até 150 empregados) e 500 médias empresas (acima de 150 empregados) que se concentram na região centro-sul do país, principalmente nos pólos moveleiros de Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Mirassol (SP), Votuporanga (SP), São Paulo e Grande São Paulo, Ubá (MG) e Linhares (ES). O faturamento do setor em 2003 (último dado oficialmente disponível) foi de US\$ 3,45 bilhões, sendo 60% de móveis residenciais, 25% de móveis de escritório e o restante de móveis institucionais, escolares, para restaurantes, hotéis e similares.

Dentro do mercado moveleiro, os principais canais de marketing, na maioria das vezes, são os grandes varejistas de móveis e eletrodomésticos e as lojas de móveis e decorações multimarcas. Percebe-se, todavia, tendência de crescimento nas lojas exclusivas, com comercialização de marcas únicas. Conforme Coutinho et al. (2001), exceto na Grande São Paulo, cuja força está em produtos sob encomenda, cerca de 35% das vendas provêm dos grandes varejistas e 53% dos pequenos varejistas/representantes. Redes de franquias, segundo eles, ainda se constitui um canal incipiente.

Com relação aos fatores determinantes para o sucesso da comercialização dos produtos, conforme a tabela 1, Coutinho et al. (2001) identificaram que os principais produtores de móveis consideram, de maneira geral, o preço como o principal fator de sucesso, seguindo por marca e estilo (*design*). O fator menos importante, segundo eles, é a propaganda/publicidade. O pólo que possui o melhor equilíbrio entre os fatores apresentados é o de Bento Gonçalves, destacando-se dos outros pelo atendimento ao consumidor, já que suas principais empresas trabalham principalmente com móveis residenciais, dirigidos às classes de maior poder aquisitivo, o que aumenta a importância do pós-venda / assistência técnica.

Uma questão importante, dentro da indústria moveleira, é a competitividade de seus integrantes. De acordo com ABIMÓVEL, para melhorar a competitividade dos fabricantes brasileiros de móveis são necessários maiores investimentos em projetos e *design*, busca de atualização tecnológica dos fornecedores de suprimentos, assim como a necessidade de

desenvolvimento de maior número de fornecedores de peças e componentes para móveis, para que as tarefas de montagem e *design* fiquem para as empresas moveleiras. Isso, todavia, tem avançado. A flexibilização da produção moveleira tem contribuído no aumento da horizontalização, ou seja, a presença de muitos produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis (ABIMÓVEL). Melhora-se assim a eficiência da cadeia produtiva, já que a montagem dos módulos e móveis fica sob responsabilidade do fabricante moveleiro e os componentes e partes de móveis são fabricados por outros especialistas. Há ainda que crescer em competitividade no segmento de móveis torneados, que exigem maior tecnologia em maquinário e em processo industrial (o segmento de móveis retilíneos está bastante avançado).

**Tabela 1 – Brasil – Fatores de sucesso na comercialização de móveis (1997 – 1998)**

Fatores	Pólos Moveleiros						
	Mirassol	Votuporanga	Gr.S. Paulo	Ubá	Arapongas	S.Bento Sul	B.Gonçalves
Preço do produto	27%	31%	20%	27%	29%	30%	22%
Marca/tradição	27%	20%	30%	27%	17%	29%	20%
Assistência ao consumidor	14%	14%	14%	8%	14%	5%	20%
Propaganda/publi-cidade	2%	7%	2%	2%	5%	3%	6%
Prazo	10%	9%	17%	13%	13%	7%	13%
Estilo/desenho	20%	19%	17%	23%	22%	26%	19%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Coutinho et al. (2001, p.24)

### 1.2.2 As lojas de móveis exclusivas

O setor moveleiro, considerado importante para o país em função do número de empresas existentes e do número de pessoas empregadas, pode ser considerado fragmentado (ABIMÓVEL). As empresas que mais se diferenciam são aquelas que conseguem agregar valor a seus produtos, já que é fácil obter acesso à tecnologia disponível e os custos de produção e a produtividade entre elas estão cada vez mais semelhantes. O próprio *design*, muito importante para diferenciar um produto dos demais, está cada vez mais parecido entre as organizações do mobiliário. Por outro lado, Morgan e Hunt (1994) propõem que, para ser um concorrente eficaz no mercado globalizado de hoje, é necessário uma cooperação efetiva em algumas redes de organizações.

Um movimento que vem surgindo com força dentro da indústria moveleira, principalmente em relação aos principais fabricantes, é a comercialização exclusiva da principal marca, distribuída somente em lojas especializadas de móveis. No segundo semestre de 2003, a empresa Todeschini S/A, um dos maiores fabricantes nacionais, decidiu que a marca Todeschini seria comercializada somente em lojas exclusivas, espalhadas em todo o Brasil. Além da Todeschini, outras empresas do pólo de Bento Gonçalves (que integra também Antônio Prado, Caxias do Sul e Flores da Cunha) comercializam suas marcas em lojas exclusivas. Dentre essas, pode-se destacar a Florense (a pioneira nesta estratégia), Única (que comercializa a marca Dell Anno), SCA, Manfrói, Bentec, Bontempo e Bertolini. Em outros estados podem ser relacionadas Formaplas, Rudnick e Newman (SC) e Kitchen's e Millenium (SP).

Os clientes estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos produtos e serviços das organizações. As empresas moveleiras que buscam posicionamento diferenciado em relação aos concorrentes estão investindo neste tipo de lojas especializadas para móveis modulares, como cozinhas e dormitórios, o segmento que garante na atualidade maiores preços e maior rentabilidade. As lojas exclusivas normalmente são franquias ou uma associação entre a empresa e o lojista com venda de marca exclusiva. Os fabricantes, mesmo tendo maior dependência em relação a essas lojas para comercializar suas linhas, evitam o poder cada vez maior dos grandes varejistas (COUGHLAN et al., 2002), que podem, em seu benefício, influenciar o posicionamento de um fabricante através de redução de preços para movimentar o fluxo de caixa, reduzir os estoques ou aumentar a circulação de pessoas nos estabelecimentos.

As lojas exclusivas e os fabricantes sabem da grande importância de se posicionarem em patamares superiores às tradicionais redes de varejo multimarcas. Os momentos pós-compra, principalmente os serviços de montagem, são essenciais para que a qualidade percebida do produto com serviço agregado esteja de acordo com o que o fabricante comunica. As lojas, desta maneira, devem receber apoio dos fabricantes, com sua experiência acumulada, para melhor atender seus clientes e oferecer o que eles realmente necessitam.

Cannon e Perreault (1999) ressaltam que relacionamentos mais próximos aumentam quando o fornecedor é importante para o cliente e quando há exigências de compra complexas e poucos fornecedores alternativos. Verifica-se, portanto, a importância do relacionamento que deve haver entre fabricante e loja exclusiva, em função da necessidade de confiança e

comprometimento em ambas as partes, da importância de criação de políticas e ações que levem em conta o longo prazo e a participação dos dois lados na satisfação e lealdade do consumidor final.

### 1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Deve-se considerar, dentro da importância desse estudo, algumas questões fundamentais: a situação da indústria moveleira no Brasil, estratégias de distribuição e a relação entre relacionamento e vantagens competitivas sustentáveis. Com relação à indústria moveleira, é inquestionável, conforme apresentado anteriormente, a sua importância para a economia brasileira, considerando tanto a sua geração de empregos, número de micro empresas e faturamento. Com relação às estratégias de distribuição, as lojas de móveis exclusivas vêm adquirindo cada vez mais força dentro do mercado de móveis, como forma de diferenciação da oferta e proteção contra o poder do varejo de lojas multimarcas. Relativo ao relacionamento e sua importância para vantagens competitivas sustentáveis, será a perspectiva do marketing de relacionamento abordada a partir de considerações do marketing estratégico. Além disso, em canais, há ainda necessidade de um melhor entendimento de como os relacionamentos se desenvolvem, como eles são mantidos e como os membros em relacionamentos lidam com as incertezas inerentes de investimentos individuais (WEITZ e JAP, 2000).

Desta maneira, esse estudo torna-se importante à medida que considera um tipo de indústria de peso considerável no cenário econômico nacional, um canal de marketing que vem sendo utilizado cada vez mais pelas empresas moveleiras e, por fim, por que analisa a relação entre vantagens competitivas sustentáveis (diferenciação de longo prazo) e relacionamento (elemento capaz de promover diferenciações de longo prazo). Conforme Weitz e Jap (2000), pesquisa em canais, em geral, não tem fornecido muitos *insights* em relação aos fatores que levam ao desenvolvimento de relacionamento ao à eficácia dos relacionamentos. Por outro lado, segundo Frazier (1999), há necessidade de esquemas conceituais que auxiliem no melhor entendimento de quais relacionamentos de canal conduzem ao estabelecimento e manutenção de parcerias de canal fortes.

## 1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

Tendo como base a delimitação do tema, a problemática de pesquisa, o campo de estudo e a importância do estudo apresentados, seguem os objetivos propostos para esta dissertação.

### 1.4.1 Objetivo geral

- Verificar as repercussões que o relacionamento entre fabricantes de móveis e varejistas de móveis exclusivos traz para a construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar a influência dos benefícios econômicos do relacionamento, do investimento de recursos no relacionamento e da compatibilidade de valores no comprometimento;
- Verificar a influência da compatibilidade de valores na confiança;
- Identificar a influência da confiança no comprometimento;
- Verificar como a confiança e o comprometimento influenciam na cooperação entre os membros do canal;
- Identificar a influência da cooperação na vantagem competitiva sustentável, baseada no relacionamento;
- Verificar os impactos do relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável no desempenho de mercado dos fabricantes e varejistas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para entender melhor a repercussão das vantagens competitivas sustentáveis em relacionamentos de canal de marketing, primeiramente identificam-se, no referencial teórico, os conceitos de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável e suas repercussões no marketing e em estratégias de distribuição. Em seguida, acrescentam-se dimensões pertinentes ao marketing de relacionamento e ao relacionamento em canais de marketing, relacionando-as com estratégia e vantagem competitiva sustentável. Finalmente, apresentam-se o modelo teórico resultante e respectivas hipóteses.

### **2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS E VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS**

Uma empresa possui valor agregado quando a rede de clientes, fornecedores e complementadores na qual ela opera fica mais enriquecida com ela do que sem a sua presença, ou seja, quando a empresa oferece alguma coisa que é única e valiosa no mercado (GHEMAWAT, 2000). Desta forma, vantagens são definidas por posições ou pelos ativos e aptidões que dão base a essas posições. Posições de vantagens lidam com o “o quê” da vantagem competitiva, enquanto recursos superiores – ativos e aptidões – lidam com o “como” da vantagem competitiva. Em função disso, a seguir são apresentadas as características e diferenças entre vantagens competitivas e vantagens competitivas sustentáveis.

#### **2.1.1 Vantagens competitivas**

Segundo Porter (1996), a escolha de uma empresa de uma nova posição estratégica

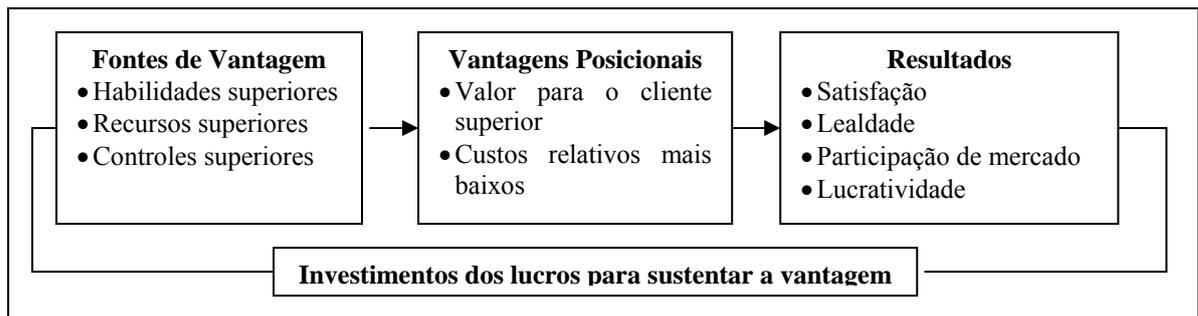
deve ser dirigida pela habilidade de encontrar novos *trade-offs* e alavancar novos sistemas de atividades complementares dentro de uma vantagem sustentável. Sem *trade-offs* não há necessidade para escolha e, assim, não há necessidade para estratégia. Em função da fronteira da produtividade, se não houver *trade-offs*, empresas nunca alcançarão uma vantagem sustentável, pois elas terão que se movimentar mais rápido apenas para ficar no mesmo lugar. Por outro lado, segundo Day e Reibstein (1997), aptidões (*capabilities*) distintas podem ser consideradas como a cola que mantém os ativos combinados para emprego vantajoso deles, ou seja, um complexo conjunto de habilidades e de conhecimentos. São profundamente incorporadas nas práticas e rotinas organizacionais e não podem ser comercializadas ou imitadas, em função da sua dificuldade de desenvolvimento.

Conjuntamente, essas duas fontes de vantagem – posições e ativos/aptidões - representam a habilidade de um negócio fazer mais, ou melhor, que a concorrência e levam a uma estratégia competitiva de sucesso, com maiores participações de mercado e lucros, se comparados com o resto da indústria (DAY e REIBSTEIN, 1997; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Ou seja, a vantagem competitiva acontece quando as aptidões (*capabilities*) de uma organização excedem as do competidor mais forte para determinado fator. Ela é alcançada quando se encontra um atributo de produto ou serviço que os clientes alvos perceberão como de valor superior (CRAVENS, 1997).

Para o julgamento das vantagens competitivas, deve-se verificar ameaças e oportunidades potenciais, avaliar cada opção de acordo com as aptidões dos negócios, antecipar a resposta dos concorrentes provável para cada opção e, por fim, modificar ou eliminar opções inadequadas (JAIN, 2000). As ações estratégicas para alcançar vantagens competitivas são moldadas e seus resultados são influenciados pelos meio ambientes internos e externos à empresa (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999).

Uma das formas que ficaram populares para a obtenção de vantagens competitivas foram as posições de liderança em custos e diferenciação (PORTER, 1986), ou seja, o oferecimento de valor superior ao cliente através de preços mais baixos que os concorrentes pelos mesmos benefícios e/ou de benefícios únicos que compensam um preço maior (CRAVENS, 1997). Os elementos da vantagem competitiva e sua dependência por baixo custo e diferenciação podem ser vislumbrados na figura 2. Entretanto, segundo Day e Reibstein (1997), as posições de vantagem também podem ser avaliadas a partir das disciplinas de valor, que se sobressaem em alcançar as necessidades de um segmento,

enquanto oferecendo desempenho aceitável nos atributos menos importantes. Como disciplinas de valor há a excelência operacional (qualidade consistente ao melhor preço, através de um sistema padronizado que minimize os custos), o grau de resposta ao cliente (ênfase na adaptação cuidadosa dos produtos e serviços às exigências cada vez mais precisas da clientela, buscando relacionamentos de longo prazo com ela) e a superioridade de desempenho (inovações rápidas e contínuas). Essa abordagem, mesmo com suas limitações, oferece mais alternativas que a visão de diferenciação X liderança em custo.

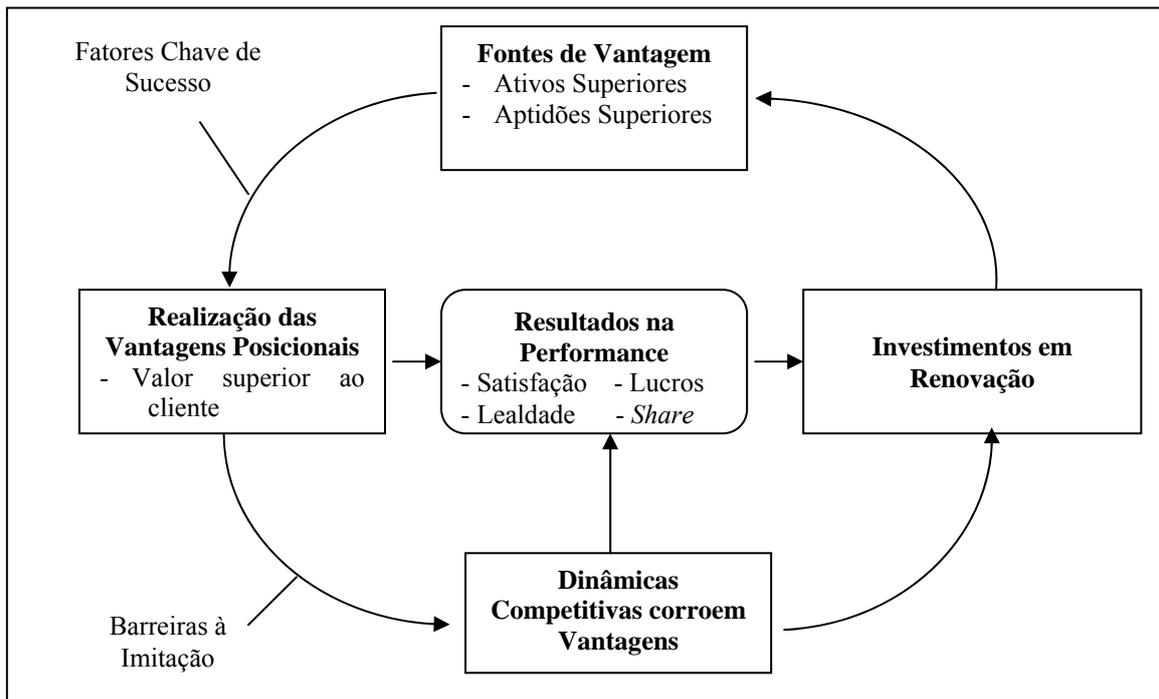


**Figura 2 – Elementos da vantagem competitiva**

Fonte: Day e Wensley, 1988, p. 3

### 2.1.2 Vantagens competitivas sustentáveis

Não basta alcançar uma vantagem competitiva, mas também sustentá-la. Isso, sem dúvida, acrescenta novas nuances e complicações aos cenários dos negócios. Por isso, verifica-se a força da relação entre estratégia e vantagem competitiva sustentável, pois, segundo Varadarajan e Jayachandran (1999), estratégia abarca as decisões e atividades que permite a um negócio atingir e sustentar uma vantagem competitiva e a manter ou melhorar sua performance. Assim, a busca de uma Vantagem Competitiva Sustentável não é um fim em si, mas um meio para um fim, ou seja, performance financeira superior a longo prazo (BHARADWAJ et al., 1993). Deve-se mencionar que organizações que criaram vantagens competitivas sustentáveis tipicamente não dependem de uma única força, mas lutam para identificar e buscar múltiplas estratégias e abordagens (DESS e PICKEN, 1999). Além disso, a sustentabilidade é maior quando buscada em diversas espécies de vantagens e não em uma só (GHEMAWAT, 1986).



**Figura 3 – Ciclo da vantagem competitiva**

Fonte: Day e Reibstein (1997, p. 53)

Sustentar vantagens competitivas exige erigir barreiras (que custam recursos para construir e defender) contra os concorrentes, podem ser baseadas no tamanho do mercado (economias de escala), no acesso a recursos ou clientes e nas restrições para opções dos concorrentes (regulações, investimentos e comprometimentos) (JAIN, 2000). Além disso, a criação e sustentabilidade de vantagens competitivas é um processo repetitivo, de longo prazo, com exigências contínuas para investimentos e energia para gerenciamento e previsões. Para sustentá-las e renová-las, é necessário entender como vantagens são criadas e como elas são corroídas (DAY e REIBSTEIN, 1997). A figura 3 permite enxergar com clareza esse processo.

Um fator importante para a sustentabilidade das vantagens competitivas é a combinação dos recursos de uma empresa (ativos, aptidões, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos controlados por ela), os quais podem ser heterogêneos e imóveis. Segundo Barney (1991), para possuir o potencial de alcance de vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem ser valiosos (com condições de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente) e devem ser raros. Eles também devem ser imitáveis imperfeitamente, combinando ou não três condições: (a) habilidade de uma empresa em obter recursos, dependente de suas condições históricas únicas; (b) ligação entre recursos e a vantagem competitiva sustentável ser causalmente ambígua, ou seja, compreendida com

muita imperfeição; e (c) os recursos que geram vantagens serem socialmente complexos (além da habilidade das empresas em sistematicamente gerenciar e influenciar). Outra questão fundamental é a não existência de substitutos estratégicos equivalentes.

Hunt e Morgan (1995) reforçam que recursos podem se traduzir em uma posição de vantagem competitiva no mercado, que num nível micro (empresa) possibilita performance financeira superior e num nível macro (economia) qualidade superior, eficiência e inovação. Dentro da sua Teoria das Vantagens Comparativas<sup>1</sup>, recursos são heterogêneos e imperfeitamente móveis e o papel da gerência é o reconhecimento, entendimento, criação, seleção, implementação e modificação de estratégias. O objetivo da empresa, por sua vez, é o desempenho financeiro superior, cujos fatores ambientais o influenciam, mas não o determinam totalmente. Nesse aspecto, ressalta-se que a habilidade de uma empresa em alcançar e sustentar uma vantagem competitiva será contingente de se e como seus concorrentes reagirão às ações dela (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Por fim, conforme Hunt (1999), a estratégia contribui para o bem estar social quando é pró-competitiva porque o processo dinâmico da competição para vantagem de recursos amplia a produtividade através da alocação eficiente de recursos tangíveis escassos e, mais importante, da criação de novos recursos, tangíveis e intangíveis.

Outro ponto fundamental é a corrosão das barreiras de imitação. De acordo com Day e Reibstein (1997), havendo corrosão contínua das barreiras para imitação, o negócio tem que se manter investindo em novos ativos e aptidões, ou seja, em seus recursos. Esse processo de renovação pode ser alcançado desenvolvendo novos ativos, atualizando aptidões através de inovação contínua ou reconfiguração radical, adquirindo recursos alternativos que estão ameaçando a posição atual da companhia e investindo para estender os recursos em novas arenas competitivas. Em relação a isso, segundo Baker e Sinkula (2002), capacidade para inovar é freqüentemente relacionada com o alcance e manutenção de vantagens competitivas. Entretanto, organizações limitadas a inovações incrementais ou contínuas (adaptação de um padrão particular de técnicas) são altamente vulneráveis a concorrentes que são adeptos a inovações radicais (mudanças em tecnologia que permitem melhorias não-lineares significantes na entrega de benefícios aos clientes).

---

<sup>1</sup> Hunt e Morgan (1997), pela confusão de nomes em função da Teoria das Vantagens Comparativas da Economia, substituíram o nome para Teoria da Vantagem de Recursos.

Estratégias de marketing, por sua relação com a clientela e com os mercados, têm um papel fundamental na criação e sustentabilidade das vantagens competitivas. Assim, conforme Varadarajan e Jayachandran (1999), na confluência entre a estratégia corporativa, estratégia do negócio (UEN) e estratégia funcional (como marketing), é determinado quanto um negócio particular é capaz de alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Todavia, uma vantagem competitiva sustentável é significativa em estratégia de marketing somente quando os clientes percebem uma diferença consistente em atributos importantes entre os produtos ou serviços da empresa e os dos concorrentes (essa diferença sendo o resultado direto da lacuna de aptidões entre a empresa e seus concorrentes) e, por fim, tanto a diferença em atributos quanto a lacuna de aptidões poderem perdurar pelo tempo. Para implementar tal perspectiva, recursos devem ser concentrados naquelas áreas de atividade competitiva que oferecem a melhor oportunidade para lucratividade contínua e retornos sobre investimentos (JAIN, 2000).

## 2.2 ESTRATÉGIAS EM CANAIS DE MARKETING

Canais de marketing são usados para ligar produtores a seus consumidores finais e mercados. Decisões e estratégias a respeito do canal incluem o tipo de organizações de canal, a extensão do canal e de seu gerenciamento e a intensidade da distribuição apropriada para o produto ou serviço. Assim, a escolha do canal de marketing influencia o posicionamento da marca de determinado produto (CRAVENS, 1997). Por outro lado, distribuição não é apenas um canal, mas um processo, que permite aos clientes escolherem onde e de quem eles obterão o valor que eles querem (MORGAN, 2000). No entanto, muitas empresas vêm a distribuição como periférica para sua estratégia competitiva, apesar de algumas terem reconhecido que essa negligência é arriscada e desperdiça oportunidades para a estratégia competitiva. Na antiga visão de canais de marketing, o sistema de distribuição é desenhado e controlado pelo fabricante. Todavia, atualmente, as funções de marketing, assim como o poder de mercado, estão mais distribuídos no canal (ACHROL e ETZEL, 2003). Sob pressão de tendências poderosas do mercado e mudanças tecnológicas, as empresas estão avaliando vigorosamente práticas passadas, comprometimentos e relacionamentos (ANDERSON et al., 1997).

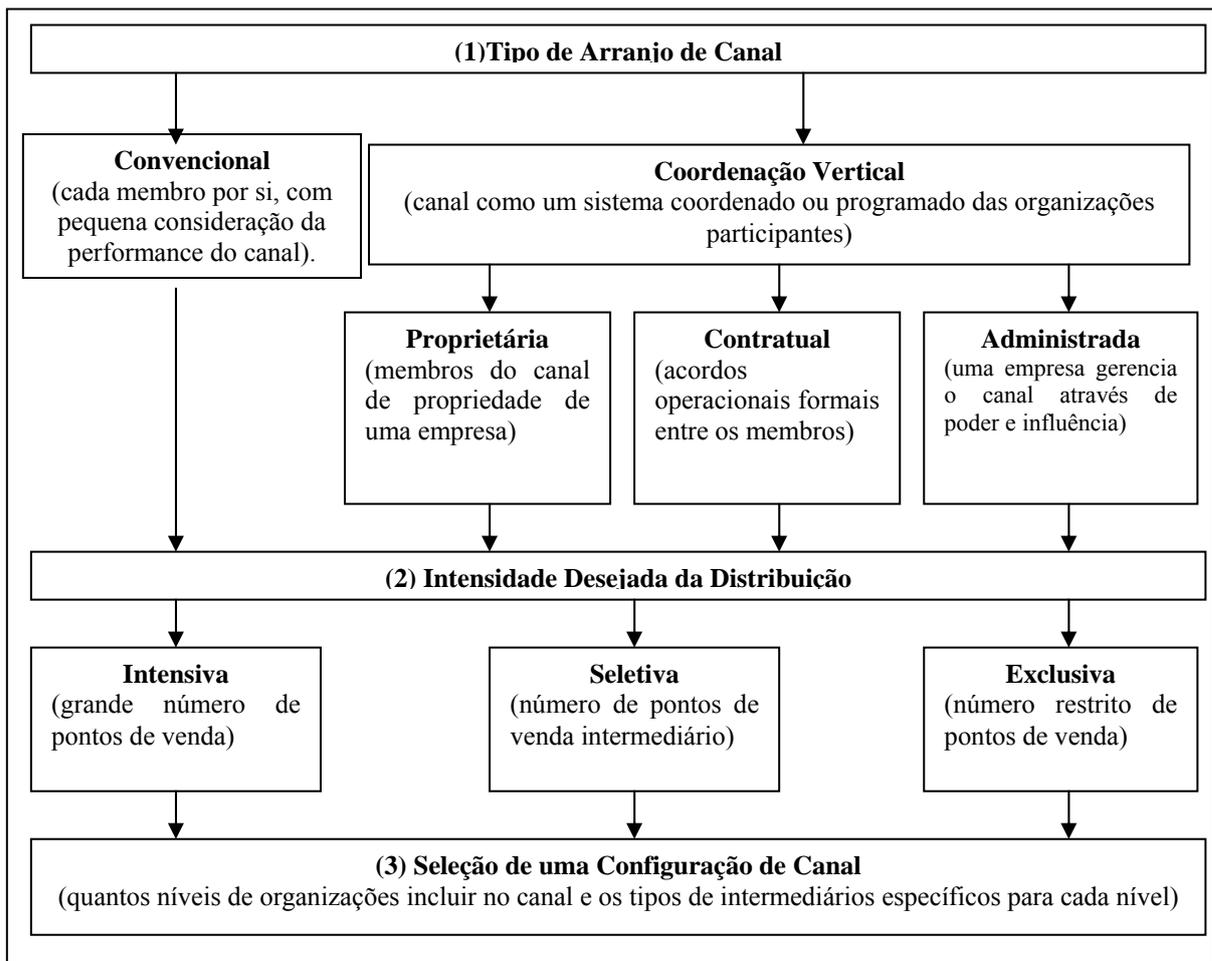
Como intermediários se movem para reforçar operações e negócios centrais aos fornecedores, eles desenvolvem *expertise* em distribuir suas linhas particulares de produtos.

Por sua vez, alguns fabricantes escolheram se concentrar em suas competências centrais e terceirizar para os intermediários aquelas coisas que não fazem tão bem. Assim, para sobreviver em cenários cada vez mais competitivos, todas as empresas envolvidas em atividades de distribuição, não somente intermediários, precisam desenvolver planos estratégicos para suas funções. Fabricantes e varejistas devem decidir quais funções de distribuição eles são capazes de desempenhar melhor (mais eficientemente e com o menor custo) e quais outros intermediários possuem performance mais adequada (LUSCH et al., 1993).

Levando em consideração a importância da estratégia para os canais de marketing e o *expertise* de cada membro do canal, deve-se olhar para o desenho do canal. Segundo Cravens (1997), a estratégia de distribuição depende dos objetivos de distribuição do canal (disponibilidade de produto, esforços promocionais, serviço ao cliente, informação de mercado e eficácia dos custos), tipo de canal, intensidade de distribuição, configuração do canal e estratégias de gerenciamento do canal. Desenha-se uma estratégia de canal considerando a eficácia, a cobertura, a relação custo benefício e a capacidade de adaptabilidade a longo prazo. Para Anderson et al. (1997), deve-se analisar como os canais mais adequados alcançam as necessidades dos segmentos, ou seja, o canal deve ser desenhado a partir do mercado, ampliando a entrega de valor superior ao cliente. Além disso, segundo eles, enfatiza-se que estratégias de canal devem contribuir para os objetivos gerais de uma empresa, considerando alguns princípios, como alinhar os canais com a estratégia competitiva total da empresa (desenhar o canal a partir do mercado, criar barreiras para a resposta competitiva e ampliar a entrega de valor superior ao cliente), decompor e recompor canais em conjuntos integrados de funções (buscando sinergia de processos), investir em aprendizado (buscando reduzir incertezas ou vendo o aprendizado com investimento, e não custo) e traduzir as escolhas estratégicas em programas, projetos e planos e estabelecer monitoramento (sem isso, não há base para aprendizado, correção de erros e melhor adequação com a realidade).

Dentro da seleção de uma estratégia de canal, Cravens (1997) leva em consideração três etapas (figura 4): A primeira é o tipo de arranjo de canal (convencional ou coordenação vertical). A segunda é a intensidade desejada de distribuição (intensiva, seletiva e exclusiva). Para ilustrar, em um estudo de Frazier e Lassar (1996), fabricantes posicionando suas marcas como de alta qualidade estão certos em seguir uma política de distribuição altamente seletiva, apesar da possibilidade de redução do poder de barganha, cobertura de mercado mais fraca e

oportunidades de vendas perdidas; restrições contratuais podem aumentar a intensidade de distribuição nesses contextos seletivos, com pouco ou nenhum sacrifício da imagem da marca; programas de apoio do fabricante e investimentos do varejista parecem ser complementares, já que representam um comprometimento em recurso. A terceira, por fim, consiste na seleção de uma configuração de canal.



**Figura 4 - Seleção de uma estratégia de canal**

Fonte: Cravens (1997, p. 324)

Jain (2000), por outro lado, considera a existência de seis grandes estratégias de distribuição – estratégia de estrutura do canal (distribuição direta ou indireta), estratégia de escopo da distribuição (intensiva, seletiva e exclusiva), estratégia de canais múltiplos (mais de um de canal), estratégia de modificação do canal (avaliações dos canais atuais e mudanças), estratégia de controle do canal (sistemas verticais de marketing) e estratégia de gerenciamento de conflito (resolução de conflitos entre os membros do canal).

A respeito de seleção de estratégias de canal que os autores anteriores se referiam, Coughlan et al. (2002) complementam a idéia considerando o processo de projeto do canal e o

processo de implantação do canal. O projeto de canal é definido em quatro etapas: segmentação, posicionamento, definição de alvos e estabelecimento ou aperfeiçoamento de canais.

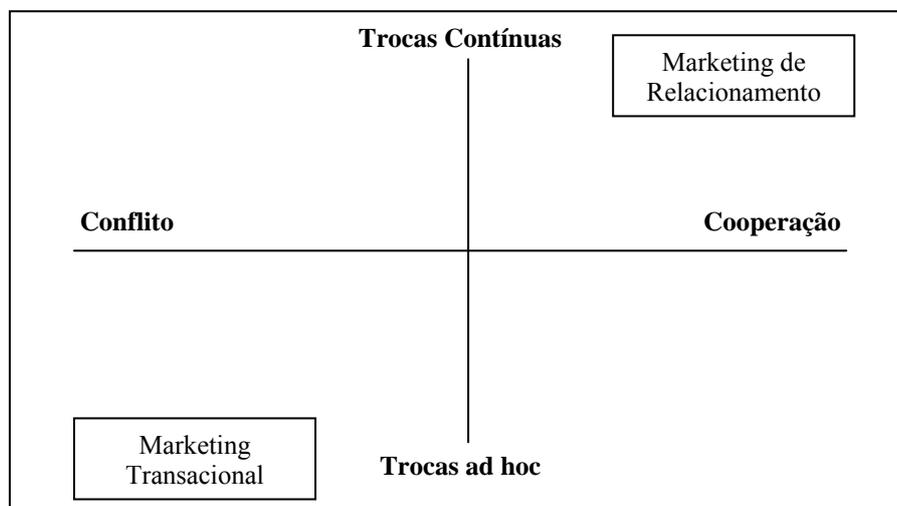
- Na segmentação, definem-se as demandas por prestação de serviço por segmentos (divisão de grandes volumes, conveniência espacial, tempo de espera e entrega, sortimento e variedade), além de identificar suas características e limites ambientais;
- No posicionamento (ou configuração), define-se o desempenho ótimo de fluxo de canal e a estrutura ótima de canal para cada segmento;
- Na definição dos alvos, escolhem-se os segmentos alvo, sujeitos a limites ambientais, gerenciais e consideram-se *benchmarks* competitivos;
- No estabelecimento de novos canais, define-se o desempenho do fluxo do canal e a sua estrutura. No aperfeiçoamento dos canais existentes, acrescenta-se a análise de lacuna antes do desempenho;
- Na implementação do canal, identificam-se fontes de poder e de conflitos e formas de gerenciá-los, buscando coordenar o canal. Isso não é uma realização única, mas um processo contínuo de análise e ação.

Estratégias de canal bem elaboradas e bem implementadas, além dos esforços de canal bem gerenciados, podem significar vantagens competitivas para o canal de marketing. Para Cravens (1997), uma boa rede de distribuição cria uma forte vantagem competitiva para uma organização. Para Coughlan et al. (2002), o motivo para um canal ser uma barreira tão importante é a dificuldade em reproduzi-lo, pois um canal compromissado pode se recusar a manter ou promover ativamente as marcas de uma nova empresa. Por fim, conforme Weitz e Jap (2000), fabricantes, distribuidores e varejistas reconhecem que a administração das atividades de um canal de marketing oferece oportunidades significantes para criação de vantagens competitivas e alcance de desempenho financeiro superior, através da redução de custos ou da diferenciação de atividades. Um dos exemplos, segundo eles, é a Dell Computers, que vem demonstrando que administração do canal oferece uma base incontestável de vantagem.

## 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento é visto como um processo que estabelece e mantém relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre a empresa e seus públicos (inclusive clientes) (NICKELS e WOOD, 1999), ou seja, um processo de engajamento em relacionamentos cooperativos e colaborativos com clientes (SHETH e PARVATIYAR, 2000 a). Enfatiza, dentre outras características, orientação para o longo prazo, interesse de ambas as partes em vendas múltiplas e em relacionamentos duradouros, alto nível de compromisso com os clientes, pesquisa contínua utilizada para melhorar os relacionamentos e sucesso como sinônimo de clientes leais, baixa rotatividade deles e compras repetidas (NICKELS e WOOD, 1999).

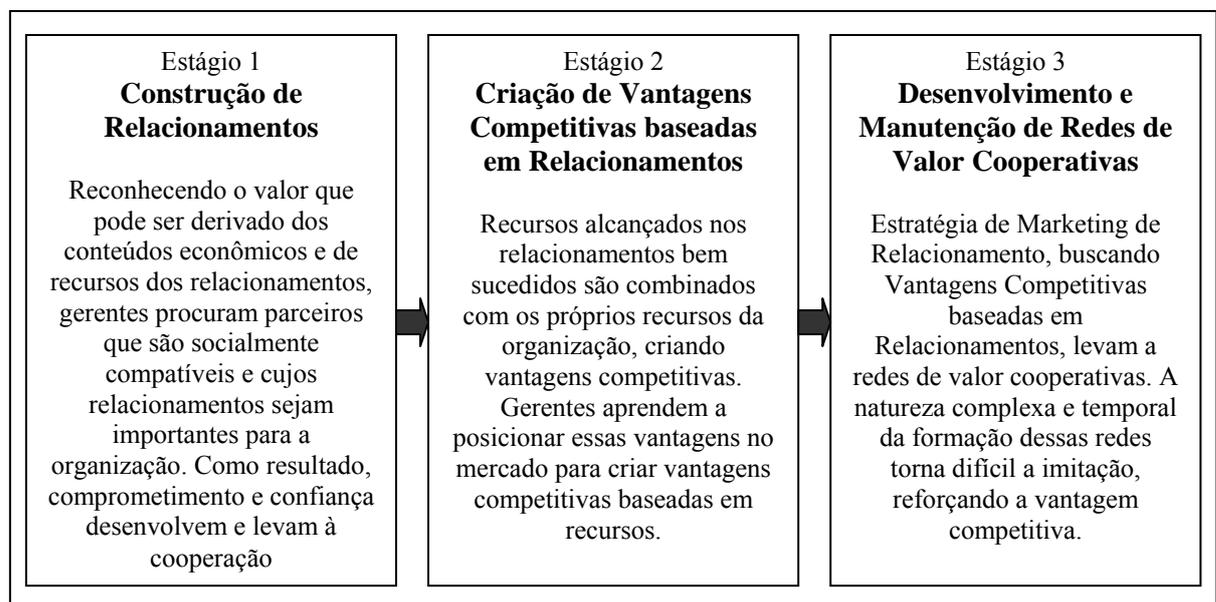
Acima de tudo, o Marketing de Relacionamento reflete uma estratégia e um processo que integra clientes, fornecedores e outros parceiros para dentro dos processos de desenho, desenvolvimento, manufatura e vendas de uma empresa (SHETH e PARVATIYAR, 1993), bem como leva a uma maior produtividade de marketing, o que possibilita uma maior disposição e habilidade entre as organizações envolvidas de se engajar e em manter relacionamentos de longo prazo (SHETH e PARVATIYAR, 2000 b). Conforme demonstra a figura 5, o marketing de relacionamento tem como foco trocas colaborativas e contínuas (valor ganha-ganha), contrário ao marketing transacional, que foca em trocas como transações ad hoc baseadas em conflito (soma zero, ganha-perde) (CANNON e SHETH, 2000).



**Figura 5 - Interação cliente-vendedor**

Fonte: Cannon e Sheth (2000, p. 483)

Dentro de uma organização que pretende implantar o marketing de relacionamento, alguns processos são necessários: o processo de formação, o de gerenciamento e governança, o de avaliação de performance e o de evolução. Segundo Sheth e Parvatiyar (2000 a), no processo de formação ocorre o início das atividades de marketing de relacionamento (objetivos, programas e parcerias colaborativas e cooperativas). O processo de gerenciamento e governança enfatiza a participação de ambas as partes. Cannon e Perreault (1999), assim como Heide (1994), propõem que as empresas escolham o mais eficiente mecanismo de governança, ou seja, maneira de se organizar os relacionamentos, para proteger as transações de comportamentos oportunistas dos envolvidos. Além disso, a avaliação de performance contínua verifica, a partir dos resultados do marketing de relacionamento, se os programas estão alcançando as expectativas ou se são sustentáveis no longo prazo. Por fim, o processo de evolução enfatiza a continuação, ampliação, modificações ou término dos relacionamentos, de acordo com os resultados. Deve-se ressaltar o papel da tecnologia em facilitar implantação do marketing de relacionamento e integração com as estruturas organizacionais (MORGAN, 2000).



**Figura 6 - Evolução da estratégia de marketing de relacionamento na organização**

Fonte: Morgan (2000, p. 483)

Marketing de relacionamento, que se move de uma perspectiva transacional (onde distribuição de valor, resultados, independência e conflito recebem maior ênfase ou ocorrem com maior frequência) para uma perspectiva relacional (onde criação de valor, processos, interdependência e cooperação mútuas são enfatizadas), significa competir em escopo (amplitude), frequentemente através de parceria, o que repercute em profundas implicações

para o desenho organizacional (empresas cada vez mais distribuirão produtos ou serviços de outros e utilizarão recursos provindos de outras fontes). Busca-se a cooperação para competir de forma mais efetiva. Nesse sentido, a continuação de relacionamentos é dependente, tanto positiva quanto negativamente, de incidentes críticos, que dependem do volume da troca, do custo do incidente e os riscos envolvidos (MORGAN, 2000). Conforme a figura 6, o marketing de relacionamento, dentro de uma organização, passa por três estágios: construção dos relacionamentos, criação de vantagens competitivas baseadas em relacionamentos e desenvolvimento e manutenção de redes de valor cooperativas. Mesmo que esses estágios levem em consideração repercussões na estratégia da organização e em suas vantagens competitivas, prática e pesquisa têm ignorado os grandes impactos estratégicos da adoção do marketing de relacionamento para as empresas, assim como vantagem competitiva não é tipicamente mencionada. Todavia, relacionando aos estágios 2 e 3, tendências da competição atualmente exigem que os executivos busquem recursos além das fronteiras das empresas e, devido à complexidade dos relacionamentos interorganizacionais, vantagens competitivas derivadas deles devem estar protegidas da imitação (MORGAN, 2000).

Dentro da evolução da estratégia de marketing de relacionamento inserido em uma organização, é importante notar que o próprio relacionamento segue algumas fases dentro das organizações envolvidas. Segundo Dwyer et al. (1987), os relacionamentos podem passar por cinco fases, da conscientização da viabilidade do relacionamento até a fase de seu término:

- Fase 1 – conscientização: uma organização vê outra com possível parceiro para intercâmbio;
- Fase 2 – exploração: testes e sondagens dos dois lados, definições dos papéis tornam-se mais elaboradas, regras começam a surgir;
- Fase 3 – expansão: benefícios e interdependência se expandem, riscos aumentam, assim como o compromisso, cooperação e comunicação;
- Fase 4 – comprometimento (parte mais elevada do relacionamento): cada parte investe para manter o relacionamento, horizontes a longo prazo, alta interdependência e confiança entre as partes. A gerência deve ficar atenta para manter o relacionamento nessa fase;

- Fase 5 – declínio e dissolução: aumento de insatisfação, provocações, falta de investimentos e reciprocidade – é preciso haver dois para construir, mas só um para abalar. Se o relacionamento passa para essa fase, não é fácil salvá-lo.

Nestas cinco fases, o declínio e a dissolução podem ocorrer também porque uma parte toma o relacionamento como certo e não trabalha mais para mantê-lo funcionando. Geralmente o declínio é um processo lento, podendo não ficar aparente que ele se instalou até estar em um estado bem avançado (COUGHLAN et al., 2002). Ou seja, os responsáveis pelo relacionamento devem estar atentos a sinais de dissolução, em função da perda de recursos e ativos aplicados e do desgaste das organizações envolvidas. Entretanto, Coughlan et al. reconhecem que relacionamentos podem ser vivenciados não linearmente, mas como uma série de episódios e incidentes críticos. Reforçando isso, Weitz e Jap (2000) consideram que os relacionamentos provavelmente se desenvolvam incrementalmente. Mesmo assim, quando relembram suas histórias, as organizações tendem a se recordar de experiências como se correspondessem a estágios, que podem ser reconhecidos depois de um desenvolvimento considerável já ter ocorrido. Pela repetição das interações, as empresas desenvolvem o necessário desses incidentes críticos para passar seu relacionamento de uma série de transações para uma verdadeira parceria.

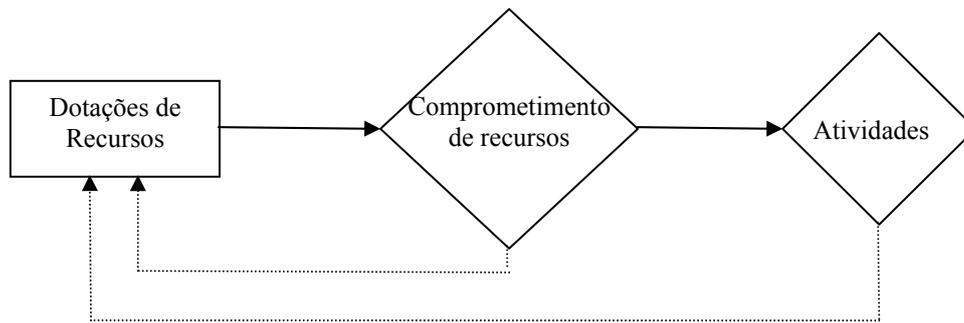
## 2.4 ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO

Estratégias de relacionamento buscam alcançar altos níveis de satisfação e lealdade dos clientes através da confiança, comprometimento e cooperação entre as partes envolvidas. Relacionamentos cooperativos cada vez mais são citados como componentes essenciais das estratégias de negócio, já que riscos ambientais, incertezas, lacunas de habilidades e de recursos encorajam as empresas em buscar parcerias com outras (CRAVENS, 1997). Com sua rápida ascensão, a formulação dessas estratégias deixa os limites exclusivos da organização e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros. Há negociação, através de uma rede de relacionamentos, da formulação de uma estratégia coletiva, para lidar com a existência de interdependências complexas (MINTZBERG et al., 2000). Todavia, é na administração do relacionamento que o valor da cooperação, construído a partir da confiança

e do comprometimento, pode determinar o sucesso ou fracasso da estratégia de marketing de relacionamento de uma empresa (MORGAN, 2000).

Portanto, um dos marcos da competitividade de uma empresa que busque entregar valor superior ao cliente são os relacionamentos, assim como o foco no mercado, mudanças organizacionais e aptidões. Desta forma, vários fatores criam a necessidade de estabelecer relacionamentos estratégicos cooperativos, dentre os quais a diversidade, turbulência e risco do ambiente de negócios, a complexidade cada vez maior da tecnologia, a existência de necessidades de grandes quantias de recursos, a necessidade de acesso a mercados globais e a disponibilidade de um conjunto impressionante de tecnologia da informação para coordenar operações entre as empresas (CRAVENS, 1997).

Dentro das estratégias de relacionamento, uma de suas dimensões importantes é a determinação do emprego de recursos. Segundo Ghemawat (2000), parceiros fazem investimentos relevantes mutuamente específicos e cada um recebe uma parcela suficiente dos ganhos da cooperação, além da estabilidade dos relacionamentos cooperativos ser aumentada. Nesse caso, se relaciona não só aquilo que a organização fez no passado ao que ela pode fazer bem hoje, mas também aquilo que ela pode fazer bem hoje ao que ela poderá fazer bem no futuro. Sendo assim, é interessante considerar a visão baseada em recursos, a qual focaliza a ligação do passado com o presente, ou seja, a maneira como as atividades são executadas por uma empresa e os comprometimentos de recursos que ela faz, afetando sua futura dotação de recursos ou seu conjunto de oportunidades (figura 7). Além disso, as opções a respeito de quais atividades executar e como executá-las são restritas por recursos que, geralmente, podem ser mudados somente a médio e longo prazo. Deve-se enfatizar, entretanto, que se permanece em relacionamentos de longo prazo não somente pelo fator de conforto de relacionamentos de trabalho cordiais, mas também para os custos mentais, emocionais e monetários associados com o estabelecimento de um novo relacionamento (NICHOLSON et al., 2001).



**Figura 7 - Visão dinâmica da empresa**

Fonte: Ghemawat (2000, p. 123)

Os relacionamentos, para fazerem valer o emprego de recursos de ambas as partes neles, devem contribuir para o surgimento de vantagens competitivas sustentáveis. Apesar das vantagens competitivas baseadas em relacionamentos serem complexas e exigirem tempo e recursos para se desenvolverem, essa complexidade adiciona-se à sustentabilidade delas (MORGAN, 2000). O relacionamento tornou-se mais importante na década de 90, pois clientes ficaram mais exigentes e a competição mais acirrada, ou seja, a construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes oferecem às empresas a possibilidade de vantagens competitivas (CRAVENS, 1997). Assim, recursos valiosos e suas combinações devem ser apropriadamente posicionados para produzir essas vantagens para seus parceiros relacionais. Entretanto, considerando que é difícil saber quando e como empregar os recursos combinados das partes, inclusive quando são combinados em face de parceiros múltiplos de relacionamentos, é fácil ver porque tantos relacionamentos falham em alcançar as expectativas das partes (MORGAN, 2000).

## 2.5 ESTRATÉGIAS E GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTOS EM CANAIS

De acordo com Weitz e Jap (2000), o gerenciamento de relacionamento entre empresas de um canal é uma função de distribuição que cria valor fazendo com que produtos e serviços estejam disponíveis aos clientes de maneira apropriada, no local e hora certos. Em relação a isso, Frazier (1999) ressalta que fabricantes com culturas orientadas para o mercado tendem a trabalhar bem com seus intermediários. Entretanto, Weitz e Jap (2000) observam que a natureza única do relacionamento de canal e as necessidades dos intermediários em trabalhar com fornecedores concorrentes para buscar sortimento de produtos podem limitar o grau com que relacionamentos estrategicamente verdadeiros podem ser desenvolvidos.

Mesmo assim, segundo Morgan (2000), relacionamentos que forneçam aos participantes benefícios econômicos superiores aumentarão a cooperação efetiva e, desta forma, a preservação e sucesso dos relacionamentos.

O planejamento conjunto em canais parece ser crítico ao estabelecimento e manutenção de trocas relacionais fortes (FRAZIER, 1999). Sendo assim, a administração de relacionamentos depende da importância crítica do planejamento, do equilíbrio de confiança e interesses próprios, da antecipação e resolução de conflitos, do estabelecimento de liderança estratégica, do fornecimento de flexibilidade, da acomodação de diferenças culturais, da execução de transferência de tecnologia e do aprendizado das forças do parceiro (CRAVENS, 1997). Ou, por outro lado, que relacionamentos de canal se desenvolverão mais rapidamente quando as partes tiverem relações econômicas e sociais anteriores (WEITZ e JAP, 2000; MORGAN, 2000), além da crença de que as ações futuras serão construtivas, ou seja, que a compatibilidade continuará (MORGAN, 2000).

Outros fatores, além de relações anteriores e possibilidades de ações futuras, influenciam na definição dos parceiros de um relacionamento. Um membro do canal procurará desenvolver relacionamentos com outras empresas que possuam reputação e histórias de justiça e consideração; que possuam valores, crenças e práticas operacionais semelhantes; que ofereçam aptidões sinérgicas (WEITZ e JAP, 2000) e combinações de recursos (que podem ser financeiros, legais, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais, relacionais e informacionais) que ele sozinho não possui ou não consegue fazer (MORGAN, 2000). Quando parceiros compartilham valores e culturas e possuem normas relacionais estabelecidas, estabelece-se uma base para o comprometimento se desenvolver. Combinando essas condições com complementaridade das habilidades e papéis, é adicionado valor ao relacionamento e o comprometimento é reforçado (MORGAN, 2000).

A administração de relacionamento de canal pode assumir diversas formas, dependendo da natureza das partes e das trocas envolvidas (figura 8). Segundo Weitz e Jap (2000), com o controle autoritário, uma parte do relacionamento estará controlando as atividades; com o controle contratual, ocorre concordância entre as partes com termos e condições (responsabilidades e recompensas); com o controle normativo, há a existência de um conjunto compartilhado de princípios ou normas implícitos que coordenam as atividades desempenhadas pelas partes e governam o relacionamento. Ressalta-se que essas formas de coordenação podem ser utilizadas dentro de um canal corporativo, ou seja, onde ocorre uma

integração vertical, e com empresas independentes dentro de um canal. O controle normativo, onde o papel dos relacionamentos pode ser de maior peso, depende de uma cultura organizacional forte na integração vertical e de normas relacionais e confiança entre empresas independentes. Tipicamente, conforme Weitz e Jap, mecanismos de controle múltiplo são usados, considerando efeitos positivos e negativos de cada um deles.

Forma de Coordenação/Controle	Canal Corporativo – Integração Vertical	Empresas independentes desempenhando funções de canal
Autoritário	Regras, políticas, supervisão	Poder
Contratual	Compensação por incentivos	Termos e condições, franquias
Normativo	Cultura Organizacional	Normas relacionais –confiança

**Figura 8 – Administração do relacionamento de canal**

Fonte: Weitz e Jap (2000, p. 211)

Dentro do gerenciamento de canais, vários fatores vêm à tona quando se trata de relacionamentos, tais como ameaças, comunicação colaborativa, oportunismo, confiança e poder, assim como a estrutura organizacional, determinantes situacionais e de mercado. Sendo assim, relacionamentos de canal caracterizados pelo uso de comunicações de ameaça ampliarão a falta de confiança e o uso do oportunismo. Por outro lado, naqueles caracterizados por estratégias de comunicação colaborativa, normas como solidariedade, flexibilidade e confiança provavelmente surgirão, reduzindo-se o oportunismo (FRAZIER e ANTIA, 1995). Esse tipo de comunicação levará à maior cooperação, que por sua vez aumentará a confiança entre as partes, reconhecendo-se que as interações diárias entre as pessoas e o acúmulo de experiências transformam oportunidade estrutural em uma realidade e em ação (COUGHLAN et al. 2002).

Em relação ao poder, este pode ser utilizado para pressionar os membros do canal a tomar ações indesejadas, o que pode contribuir para piorar os relacionamentos de canal em vários contextos. Ao mesmo tempo, é importante que se reconheça que o poder pode ser usado para aprimorar a natureza das trocas relacionais entre os membros do canal (BROWN et al., 2000). Relativa à estrutura organizacional, tomada de decisões centralizada, mesmo possuindo suas vantagens, pode ser um entrave para a criação de confiança (COUGHLAN et al., 2000). Por outro lado, a formalização pode aumentar atitudes positivas e a confiança se auxiliar a esclarecer como certas tarefas devem ser cumpridas e de quem é a responsabilidade por elas (DAHLSTROM e NYGAARD, 1999), reforçando a estrutura de governança.

No que tange aos determinantes situacionais e de mercado (disponibilidade de alternativas, dinamismo do mercado de fornecimento, importância do fornecedor e

complexidade do fornecimento), estes levam a determinados tipos de relacionamentos baseados em seis conectores chave, que podem ser combinados ou não e repercutirão na satisfação do cliente e no desempenho do fornecedor - troca de informações, ligações operacionais, associações legais, normas cooperativas, adaptação pelos vendedores, adaptação pelos compradores (CANNON e PERREAULT, 1999). Todos esses elementos poderão acarretar alterações no desempenho e na satisfação dos membros de um canal em relação ao relacionamento.

Reciprocidade é outra dimensão importante dentro do relacionamento de canal. Coughlan et al. (2002) reforçam que parceiros não aceitam estar comprometidos a não ser que acreditem que sua contraparte também esteja comprometida e preparada para assumir suas obrigações, ou seja, ocorrerão retrações do compromisso do relacionamento caso uma parte esteja excessivamente comprometida e se sentindo explorada (membros de canal a montante e a jusante tendem a se comprometer de maneira simétrica). Nesse sentido, em um estudo de Kim (2000), efetuado junto a distribuidores e fabricantes de equipamentos e máquinas industriais, concluiu-se que há relação positiva entre o uso de estratégias coercivas pelo fornecedor e pelo distribuidor (reciprocidade), e também a reciprocidade em estratégias não coercivas. Por fim, o uso de estratégias coercivas e sua reciprocidade têm efeito negativo e estratégias não coercivas e sua reciprocidade tem efeito positivo na solidariedade (senso de unidade) da díade. Os resultados desse estudo demonstraram que não é a assimetria de poder entre empresas *per se*, mas o uso de estratégias de influência e a reciprocidade em uma díade que direciona a amplitude de troca relacional e solidariedade nos membros do canal.

Para lidar com ameaças, comunicação colaborativa, oportunismo, confiança, poder, estruturas organizacionais, determinantes situacionais e de mercado e reciprocidade, são necessárias pessoas bem preparadas. Conforme ressaltam Weitz e Bradford (1999), serão exigidos recursos humanos preparados para trabalhar em equipe (interdependência), não apenas entre seus colegas de trabalho, mas também com pessoas de outras organizações, com habilidades para resolver problemas com criatividade e inovação, gerenciar conflitos e construir confiança. Em relação a isso, um tipo de função importante na relação entre fabricante e seus intermediários é a da força de vendas. De acordo com Weitz e Bradford (1999), ela possui um papel chave na formação de relacionamentos de longo prazo, já que influencia consideravelmente as percepções do comprador a respeito da confiabilidade no fornecedor e, conseqüentemente, o interesse do comprador em dar continuidade ao relacionamento. A ênfase em construir relacionamentos e o uso de equipe de vendas

determina mudanças na forma como as empresas selecionam, treinam, avaliam e recompensam a força de vendas e os membros das equipes de vendas. Ademais, as recompensas para essas pessoas devem se basear em fatores não apenas financeiros. Sendo assim, a venda pessoal muda de uma ênfase em influenciar o comportamento do comprador para gerenciar os conflitos inerentes em relacionamentos de vendedor-comprador.

Percebe-se, portanto, a importância das estratégias e da administração dos relacionamentos em canais de marketing. Como visto anteriormente, diversas questões, como o poder, a competência dos recursos humanos, a reciprocidade entre os membros do canal, circunstâncias do mercado, valores e culturas compatíveis, assim como o oportunismo, devem ser levadas em conta no momento em que se está planejando, estruturando, implantando e gerenciando um canal de marketing, para que seus membros desempenhem de forma adequada seus papéis e façam com que produtos e serviços cheguem da forma mais conveniente aos clientes finais. Além disso, aqueles que souberem construir relacionamentos e gerenciá-los de maneira diferenciada, aproveitando-se das compatibilidades, interações e esforços conjuntos entre os membros de um canal, provavelmente alcançarão vantagens competitivas sustentáveis, já que um relacionamento forte, próximo e positivo, caracterizado por confiança mútua, respeito e comunicação aberta, é um fenômeno socialmente complexo que deve ser muito difícil e custoso para copiar (ROWE e BARNES, 1998).

## 2.6 HIPÓTESES

Após a apresentação do referencial teórico sobre vantagens competitivas e vantagens competitivas sustentáveis, estratégias em canais de marketing, marketing de relacionamento, estratégias e gerenciamento de relacionamentos em canais, apresentam-se as hipóteses desse estudo. Estas resultaram em um modelo teórico, o qual reúne dimensões de benefícios econômicos do relacionamento, compatibilidade de valores e investimentos de recursos no relacionamento; confiança, comprometimento e cooperação; vantagens competitivas sustentáveis com base no relacionamento e desempenho de mercado. Deve-se ressaltar que todas as hipóteses foram embasadas teoricamente.

### 2.6.1 Confiança, comprometimento e cooperação

Dentre as variáveis relacionadas a estudos de marketing de relacionamento, segundo Wilson (2000), comprometimento é a mais usada em relacionamentos comprador-vendedor. Além disso, conforme esse autor, outras que também recebem menção são confiança, cooperação, objetivos mútuos, interdependência, satisfação de desempenho, ligações estruturais e sociais, adaptação, investimentos não-recuperáveis e tecnologia compartilhada. Na pesquisa bibliográfica realizada para este estudo, as variáveis mais mencionadas foram confiança e cooperação, além de comprometimento.

Como base para o Marketing de Relacionamento (SHETH e PARVATIYAR, 2000 b), a confiança - crença da empresa focal na honestidade e na benevolência da contraparte (GEYSKENS et al., 1999) - cresce em ambientes generosos, que oferecem recursos, crescimento e amplas oportunidades; diminui em ambientes voláteis, complexos, imprevisíveis e traiçoeiros (exigindo monitoramento contínuo e adaptação rápida, além de criar várias oportunidades para desentendimentos e disputas) (COUGHLAN et al., 2002). Além disso, ela influencia a maneira como desacordos e discussões são percebidas pelos membros do canal, ou seja, quando a confiança está presente, as partes enxergarão os conflitos como sendo funcionais (MORGAN e HUNT, 1994). Com confiança, as boas intenções dos parceiros em um relacionamento não podem deixar dúvida, ou seja, é necessária a existência de uma comunicação aberta, honesta e frequente, com valores semelhantes prevalecendo (SHETH e PARVATIYAR, 2000 b). Em resumo, confiança floresce em condições de satisfação com resultados não-econômicos, associados à ausência de coerção e de conflito não-funcional, assim como com percepções de justiça processual (sensação de que se é sempre tratado de maneira justa, independentemente das recompensas que o relacionamento proporciona) e distributiva (relação com divisão das recompensas). Ressalta-se também que, à medida que uma parte obtém mais recompensas financeiras do relacionamento, mais se aumenta a confiança (COUGHLAN et al., 2002) e, à medida que investimentos de uma parte aumentem a confiança de outra parte, essa, por sua vez, aumenta seus investimentos, o que aumenta a confiança da primeira parte (WEITZ e JAP, 2000).

Conforme Geyskens et al. (1999), comprometimento é o desejo da empresa em continuar o relacionamento com outra empresa, sacrificando-se para mantê-lo. Desta maneira,

para Coughlan et al. (2002), além das partes acreditarem na continuidade do relacionamento, elas precisam acreditar no comprometimento entre elas. Esses mesmos autores identificam a relação entre comprometimento e confiança: comprometimento mútuo não pode acontecer sem um alto nível de confiança, (desconfiar é temer decepção e exploração). A desconfiança desestimula relacionamentos de canal: ou ela é resolvida ou o canal se desfaz. Relacionamentos compromissados, portanto, necessitam de maiores níveis de confiança que o normal.

Além disso, Morgan (2000) identifica que o conteúdo econômico e o conteúdo de recursos interferem no comprometimento relacional. Conteúdo social interfere tanto no comprometimento quanto na confiança. Segundo Morgan, benefícios e custos econômicos (como de monitoramento/legais, de mudança e de retenção de clientes), que constituem o conteúdo econômico, são necessários, mas insuficientes para garantir cooperação eficaz. O conteúdo de recursos, por sua vez, combina interdependência e estratégia e identifica os recursos do parceiro que, quando combinados com os recursos únicos de outra empresa, geram comprometimento e promovem cooperação efetiva. Além disso, relacionamentos devem ser caracterizados por um ambiente social que permita o encorajamento de cooperação efetiva, onde parceiros devem ver de forma favorável interações passadas e acreditar que ações futuras serão construtivas. Ou seja, parceiros são e continuarão sendo compatíveis, pois compartilham culturas similares e comunicações abertas (quanto mais homogêneo o grupo e com comunicação mais frequente, maior a confiança). Conforme resultados de um estudo de Mohr et al. (1996), ampliando valores compartilhados e apoio mútuo, comunicação colaborativa pode dar ao intermediário incentivo maior para trabalhar em benefício do produtor, o que pode melhorar a coordenação, satisfação e comprometimento entre as partes. Por fim, Morgan reforça que, com o tempo, o conteúdo social dos relacionamentos estabelece normas que guiam o comportamento do parceiro. Sendo assim, são propostas as seguintes hipóteses:

H1 – *Benefícios econômicos do relacionamento estão relacionados positivamente com comprometimento;*

H2 – *Investimentos de recursos no relacionamento estão relacionados positivamente com comprometimento;*

H3 – *Compatibilidade de valores está relacionada com comprometimento (a) e com confiança (b) de maneira positiva;*

H4 – *Confiança está relacionada positivamente com comprometimento.*

Portanto, verifica-se que tanto confiança, comprometimento e cooperação são benéficos aos relacionamentos. Em relação a isso, Coughlan et al. (2002) sugerem relação positiva entre comprometimento e cooperação. Morgan e Hunt (1994), por sua vez, sugerem que confiança possui tanto influência em comprometimento relacional quanto em cooperação, a qual também recebe influência do comprometimento. Pode-se dizer, portanto, que confiança e comprometimento antecedem a cooperação. Desta forma:

H5 – *Confiança (a) e comprometimento (b) estão relacionados positivamente com cooperação.*

## **2.6.2 Relacionamentos de canal e vantagens competitivas sustentáveis**

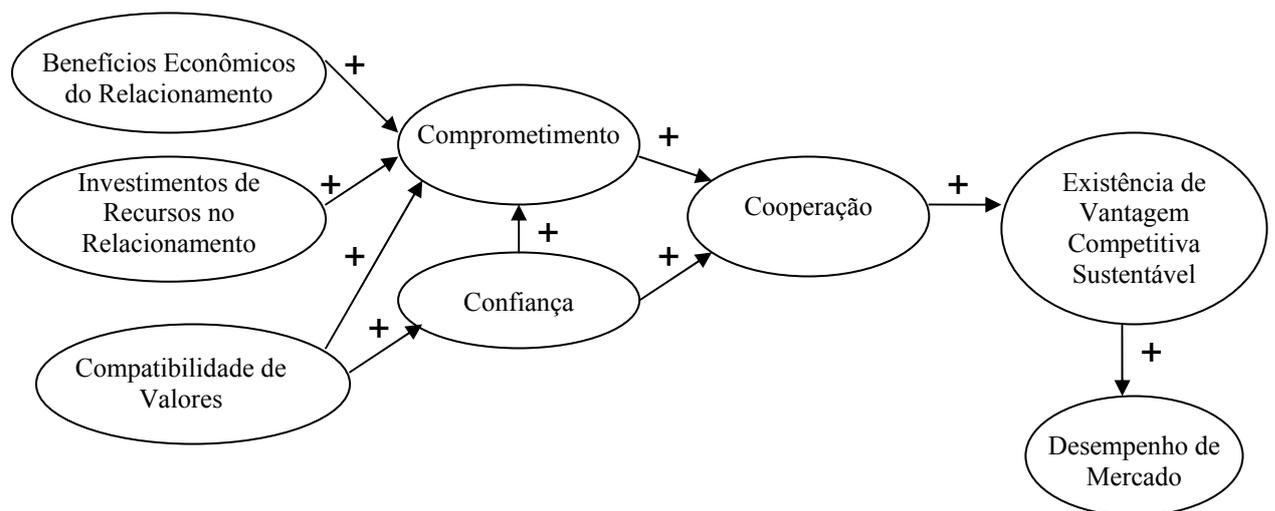
Relacionamentos de canal podem repercutir na formação de vantagens competitivas sustentáveis e no desempenho dos envolvidos. Conforme Morgan (2000), empresas engajam-se em relacionamentos interorganizacionais para conseguir recursos que, a longo prazo, darão energia às vantagens competitivas. Sendo assim, uma perspectiva de recursos reforça a idéia que parceiros não devem ser selecionados sem um critério adequado. Deve-se, portanto, identificar os recursos que melhor complementem os de uma empresa e os parceiros potenciais que possuam os perfis de recursos que sejam os mais adequados às necessidades dela e que levem a vantagens competitivas baseadas em relacionamentos, já que recursos são mais valiosos quando eles são combinados de forma que forneçam eficácia superior às combinações dos concorrentes. Por outro lado, segundo Coughlan et al. (2002), é complicado para a concorrência imitar um canal de marketing com altos níveis de confiança, já que é um processo lento, caro e incerto. Neste caso, a confiança estimula os comportamentos que a mantêm. Finalmente, conforme Frazier (1999), mesmo com muitos contextos de canais em que parcerias fortes podem se desenvolver, representando uma fonte considerável de vantagem competitiva, alguns casos podem não fazer sentido, pelos custos ultrapassarem os benefícios dos relacionamentos.

Todavia, é necessário cooperar para competir, pois batalhar palmo a palmo deixa as empresas financeiramente exaustas, intelectualmente depauperadas e vulneráveis às ondas seguintes de concorrência e inovação. O sucesso aparece cada vez mais na proporção da vontade da empresa em aceitar as diferenças. Uma cooperação de sucesso, por sua vez, requer flexibilidade (CRAVENS, 1997). Tendo em vista a importância da cooperação para os relacionamentos, Weitz e Bradford (1999) indicam que, em cooperação, há motivação das partes envolvidas em manter o relacionamento existente no longo prazo e em buscar benefícios mútuos, o que repercutirá na existência de vantagens competitivas sustentáveis e no desempenho de mercado<sup>2</sup> de ambas. Desta maneira:

*H6 – Cooperação está relacionada positivamente com a existência de uma vantagem competitiva sustentável com base no relacionamento*

*H7 – Vantagem competitiva sustentável baseada no relacionamento e desempenho de mercado estão relacionados positivamente*

Todas essas hipóteses são apresentadas e integradas na figura 9, a qual é o modelo teórico proposto por esta dissertação. Há a integração de confiança, comprometimento e seus antecedentes com cooperação, vantagens competitivas sustentáveis com base no relacionamento e desempenho de mercado.



**Figura 9 - Modelo teórico proposto**

<sup>2</sup> Escolheu-se o termo desempenho de mercado por parecer mais adequado na relação entre fabricante e varejistas. Segundo Homburg e Pflesser (2000), desempenho de mercado está relacionado com a eficácia das atividades de marketing de uma organização e pode ser medido, por exemplo, através de itens relacionados ao alcance de satisfação e retenção dos clientes, do atingimento de valor que eles buscam e da participação de mercado almejada. Dentro disso, pode-se também relacionar, num contexto de distribuição, a penetração de mercado almejada.

### 3 MÉTODO

Este capítulo apresenta a descrição do método para a execução desta dissertação. O estudo realizado foi dividido em duas fases: uma exploratória, de natureza qualitativa, onde se desenvolveu uma compreensão inicial a respeito do problema, e outra descritiva, de natureza quantitativa, onde foi possível quantificar os dados e aplicar algum procedimento de análise estatística em relação ao modelo teórico proposto (MALHOTRA, 2001). O capítulo é complementado com informações a respeito da população e da amostragem, coleta de dados, forma análise dos dados e dos resultados.

#### 3.1 FASE EXPLORATÓRIA

Para melhor entendimento do mercado de móveis e do relacionamento dos fabricantes com as lojas especializadas, assim como para servir de subsídio à fase descritiva, foi feito um estudo exploratório, de natureza qualitativa, através de entrevistas em profundidade (a partir de um roteiro semi-estruturado) junto a executivos de marketing de três fabricantes de móveis que se localizam no Rio Grande do Sul e que possuem como intermediários lojas exclusivas. Além disso, executivos de quatro lojistas (aqui também chamados de empresas varejistas) foram entrevistados, com vistas a verificar suas percepções a respeito do relacionamento com os fabricantes. As entrevistas em profundidade, conforme Malhotra (2001), permitem descobrir motivações, crenças atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

A razão principal da escolha das empresas situadas no Rio Grande do Sul é a importância do estado no cenário nacional de móveis. Segundo Movelsul Brasil 2004 ([www.movelsul.com.br](http://www.movelsul.com.br)), dados do setor moveleiro de 2002 demonstram que o Rio Grande do Sul possui 24% do total de fabricantes de móveis do Brasil, gera 13% dos empregos e contribui com 21% do faturamento nacional do setor. O estado é o segundo maior produtor de

móveis do Brasil e a Serra Gaúcha (onde estão localizadas as empresas cujos intermediários são as lojas exclusivas e que foram utilizadas no estudo) é considerada o maior pólo moveleiro do país.

O roteiro (Anexo A) contemplou pontos relativos à relação entre vantagens competitivas sustentáveis e relacionamento em um canal de marketing, com foco no canal estudado, o porquê do surgimento do canal de lojas exclusivas e como ele poderia funcionar como fonte de tais vantagens, assim como o futuro desse tipo de relacionamento. Também foram contempladas questões a respeito das dificuldades e entraves no relacionamento, formas de avaliação de desempenho e se a importância do relacionamento é posta em prática, ou só faz parte do discurso da empresa.

### 3.2 FASE DESCRITIVA

Após a etapa exploratória, foi feito um estudo descritivo, de natureza quantitativa, ou seja, uma *survey* aplicada nas empresas varejistas de móveis exclusivas dos fabricantes participantes da pesquisa, para testar as hipóteses propostas pelo estudo. Segundo Babbie (2003), *surveys* são frequentemente realizadas para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, assim como muitas têm o objetivo adicional de fazer asserções explicativas sobre a população. Como uma *survey* é um exame estruturado direto, os participantes são interrogados a partir de um instrumento de coleta estruturado (MALHOTRA, 2001). Sendo assim, o instrumento de coleta (questionário), foi elaborado a partir de escalas já validadas, por estudos consagrados e pelos resultados da fase exploratória. Esse instrumento, posteriormente, passou por uma validação de conteúdo e por um pré-teste, qualitativo e quantitativo. Finalmente, foi aplicado junto às empresas varejistas exclusivas dos três fabricantes participantes do estudo. Os fabricantes escolhidos já trabalham há algum tempo com essa estratégia de distribuição (o que implementou, por último, o sistema de lojas exclusivas, iniciou há 8 anos). Tais procedimentos encontram-se a seguir especificados.

### 3.2.1 Elaboração do instrumento de coleta

Na elaboração do questionário, foi utilizado o estudo de Morgan (2000) e utilizada escala já validada de benefícios econômicos do relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994); foram utilizadas escalas já validadas de recursos investidos no relacionamento (JAP, 1999; VIANA, 1999; GROFF, 2001; MÜSSNICH, 2002) e compatibilidade de valores (MORGAN e HUNT, 1994; NICHOLSON et al., 2001); confiança e comprometimento (VIANA, 1999; GROFF, 2001; MÜSSNICH, 2002); cooperação (CANNON e PERREAULT, 1999; HEWETT e BEARDEN, 2001) e desempenho de mercado (HOMBURG e PFLESSER, 2000). Foram também utilizados os estudos de Barney (1991) e de Jap (1999) para determinação das variáveis referentes às vantagens competitivas sustentáveis.

Com exceção das escalas utilizadas por Viana (1999), Groff (2001) e Müssnich (2002), que foram baseadas no estudo de Wilson e Vlosky (1997), o restante delas, por estarem no idioma inglês, passaram por *back translation*, ou seja, foi originado um documento traduzido para o português e outro documento traduzindo essa última versão para o inglês, por especialistas na língua, para buscar equivalência de termos. O instrumento de coleta resultou inicialmente em 53 variáveis - 5 para benefícios econômicos do relacionamento, sendo 2 variáveis do estudo de Morgan e Hunt (1994) e 3 variáveis formuladas a partir de Morgan (2000); 8 para investimento de recursos no relacionamento, sendo 5 variáveis utilizadas Viana, Groff e Müssnich e 3 utilizadas por Jap (1999); 5 para compatibilidade de valores, sendo 3 de Nicholson et al. (2001), uma baseada em Nicholson et al., considerando o a amostra desta pesquisa (relacionada à prestação de serviços), e 1 de Morgan e Hunt; 6 para comprometimento e 7 para confiança (utilizadas por Viana, Groff e Müssnich); 5 para cooperação, de Cannon e Perreault (1999); 5 para vantagens competitivas sustentáveis com base no relacionamento, sendo 1 de Jap (1999) e 4 formuladas a partir do estudo de Barney (1991); 7 para desempenho de mercado, sendo 6 oriundas de Homburg e Pflessler (2000) e outra adicionada por este estudo, por ser considerada necessária (relacionada a margens de lucro); 5 variáveis de caracterização da amostra.

### 3.2.2 Validação de conteúdo e pré-teste

Na validação de conteúdo busca-se aferir se os itens das escalas do instrumento de coleta abrangem adequadamente todo o domínio do construto que está sendo medido (MALHOTRA, 2001). Nesse caso, principalmente para alguns itens da escala de benefícios econômicos do relacionamento e a escala gerada para vantagens competitivas sustentáveis com base no relacionamento (cuja origem não foi de escalas já validadas), contou-se com o auxílio de um doutor em marketing, que buscou fazer as relações pertinentes entre a teoria de marketing de relacionamento, benefícios do relacionamento e de vantagens competitivas sustentáveis e os itens propostos na escala.

O objetivo de um pré-teste do instrumento de pesquisa é identificar e eliminar problemas potenciais, ou seja, permitir seu aperfeiçoamento, pois são testados conteúdo da questão, enunciado, seqüência, formato e leiaute, dificuldade das perguntas e instruções. (MALHOTRA, 2001). Assim, primeiramente, foi efetuado um pré-teste qualitativo através de entrevistas pessoais com quatro varejistas (lojistas) e três *experts* em pesquisa em marketing, além de contatos com os executivos de marketing das empresas envolvidas na pesquisa, avaliando o conteúdo e entendimento do instrumento de coleta.

Após considerações da validação de conteúdo e do pré-teste qualitativo, o que gerou avaliação de variáveis semelhantes em estudos diferentes, mudanças nos textos (ocorrida em grande parte das variáveis), retirada de algumas variáveis e acréscimo de outras, mais adequadas ao campo de estudo em que a pesquisa estava sendo feita, o instrumento de coleta foi reduzido de 53 para 46 variáveis:

- 5 para benefícios econômicos do relacionamento – foram retiradas as 2 variáveis propostas por Morgan e Hunt, pela dificuldade de entendimento no pré-teste qualitativo, e acrescentadas 2 (uma delas, levando em consideração dimensões de marca – BER 5, e a outra, sobre custo de mudança para um fornecedor alternativo, que estava em investimentos de recursos e foi melhor considerada como integrante deste construto – BER 4);

- 5 para investimento de recursos no relacionamento (considerou-se a retirada a partir de variáveis semelhantes entre os estudos utilizados, além da variável transferida para benefícios econômicos do relacionamento);
- 5 para compatibilidade de valores (retirou-se a de Morgan e Hunt e formulou-se mais uma, considerando semelhanças em compreender o mercado – CV 1);
- 5 para comprometimento (duas variáveis foram aglutinadas, considerando o relacionamento “continuar” e “se fortalecer” ao longo do tempo, resultando na COMP 1);
- 5 para confiança (foram retiradas duas variáveis consideradas confusas no pré-teste qualitativo: uma delas que considerava o termo “cautela”; outra, do fabricante se preocupar com os interesses do varejista, onde não ficou clara a presença da dimensão confiança);
- 5 para cooperação (retirou-se 1 de Cannon e Perreault, pela dificuldade no termo “barganha”, e acrescentou-se 1 de Hewett e Bearden);
- 5 para vantagens competitivas sustentáveis com base no relacionamento;
- 7 para desempenho de mercado;
- 4 variáveis de caracterização da amostra.

Por fim, foi efetuado um pré-teste quantitativo junto a 30 varejistas via telefone, onde procurou-se verificar, a partir da percepção dos entrevistadores quanto à dificuldade dos termos empregados, se o questionário necessitava de mais alguma alteração antes de ser aplicado para o restante da amostra. Também foi efetuada uma análise da distribuição de frequência das variáveis, verificando a variabilidade das respostas. Nessa fase ocorreram algumas alterações nas descrições de três variáveis, para deixá-las mais adequadas quanto aos termos empregados no campo de estudo pesquisado. Mudou-se o termo “espera-se” para “acredita-se” nas variáveis COMP 1 e COMP 2 do construto Comprometimento e mudou-se a palavra “equivalente” para “similar” na variável VCS R 4 do construto Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento. Não houve eliminação de variáveis. A descrição das variáveis aparece nos resultados da pesquisa e no Anexo B.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Como população da pesquisa foram consideradas as empresas varejistas de móveis exclusivas localizadas no Brasil, de três fabricantes de móveis localizados no Rio Grande do Sul que utilizem esta estratégia de distribuição. Considerando os três fabricantes, a população corresponde a 377 varejistas, um número relativamente pequeno. Foi considerada, na contagem da população, como uma empresa varejista, tanto aquela com uma loja quanto aquela com mais de uma loja, ou seja, para redes de lojas coletou-se somente uma opinião, a do proprietário ou do gerente geral. Além disso, levou-se em conta para este estudo amostragem não probabilística por conveniência, permitindo que um grande número de respondentes (por exemplo, acima de 150) seja entrevistado em um espaço relativamente curto de tempo (HAIR, JR. et al., 2000). Geralmente, nesse tipo de amostra, os entrevistados são escolhidos por se encontrarem no lugar exato e no momento certo, o que reduz o custo e aumenta a flexibilidade da coleta (MALHOTRA, 2001)

Para a determinação do tamanho da amostra, utilizou-se como regra, no mínimo, um número de 5 casos para cada variável. Isso totalizaria, tendo como base o tamanho do instrumento de coleta (46 variáveis), 230 varejistas a serem pesquisados, o que corresponde a aproximadamente 61% da população. Esse tamanho da amostra é próximo ao recomendado por Hair, Jr. et al. (1997) para modelagem de equações estruturais (200), levando em consideração a complexidade do modelo envolvido na pesquisa.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Os questionários foram coletados junto aos varejistas por telefone. Os entrevistadores acessavam, via Internet, um *site* contendo o instrumento de coleta, cujo preenchimento alimentava automaticamente um banco de dados. A coleta ocorreu entre os dias 21 e 27 de setembro de 2004, em *call center* com 12 postos de atendimento, pertencente ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA). Participaram da pesquisa 11 entrevistadores, integrantes do cadastro do CEPA, devidamente treinados por este mestrando. Em relação a isso, a instrução dada aos entrevistadores, no momento de contatar o lojista, era de aplicar o

instrumento de coleta junto ao gerente da loja ou ao proprietário, desde que tivessem conhecimento a respeito do relacionamento com o fabricante e a respeito da concorrência. Buscando atingir uma boa taxa de retorno, principalmente considerando o percentual da população que deveria ser pesquisado, anteriormente ao início da pesquisa, os três fabricantes participantes da pesquisa entraram em contato com seus varejistas, via e-mail ou telefone, informando que uma pesquisa de cunho acadêmico estaria sendo feita. Desta forma, 216 varejistas<sup>3</sup> participaram da pesquisa, o que corresponde a uma taxa de resposta de 57,3% sobre a população total e um pouco abaixo do que estava programado (230 casos).

As afirmações do instrumento de coleta foram arranjadas em um formato bi-etápico ou em dois estágios, o que resultou numa escala de seis pontos, ou seja, segundo Albaum (1997), solicitando-se primeiramente se há concordância ou discordância com o item e, posteriormente, qual a intensidade em relação à resposta dada no primeiro estágio (no caso desta pesquisa os níveis de intensidade apresentados foram “pouco”, “muito” ou “totalmente”). De acordo com esse autor, formatos em dois estágios são geralmente utilizados, em função da facilidade de aplicação, em *surveys* por telefone – uma forma alternativa ao uso de cartões em entrevistas pessoais. Sendo assim, a direção da dimensão estudada é dada no primeiro estágio e a sua intensidade no segundo estágio.

### 3.5 PREPARAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS

#### 3.5.1 Preparação dos dados

Deve-se tomar cuidado, anteriormente à análise dos dados, com a preparação dos dados, em relação à sua acuracidade e à posterior qualidade das análises. Só depois que os dados são preparados e verificados é que eles podem ser submetidos a um programa de adequação com o modelo (KLINE, 1998). Para tanto, levam-se em conta os dados omissos

---

<sup>3</sup> Verificou-se a possibilidade dos respondentes do pré-teste quantitativo (30) fazerem parte da amostra final, já que somente houve alteração de texto, em três variáveis, o que resultaria em 246 casos. Todavia, uma Análise de Variância (ANOVA) demonstrou que houve diferenças significantes de médias ao nível de 1%, entre a amostra do pré-teste e amostra final, em duas variáveis que foram alteradas (COMP 1 e COMP 2). Sendo assim, decidiu-se por iniciar a preparação dos dados da amostra de 216 casos, desconsiderando os casos do pré-teste quantitativo.

(*missing data*), os outliers, a multicolinearidade, a normalidade, a linearidade e a homoscedasticidade, além de uma varredura no banco de dados buscando identificar erros de digitação ou de preenchimento. Neste último caso, os problemas foram identificados e corrigidos.

#### 3.5.1.1 Dados omissos

Em relação aos dados omissos, Kline (1998) considera importante verificar se eles não perfazem mais do que 5% a 10% sobre o total de respostas de uma variável e se há aleatoriedade na omissão (*MAR – Missing at Random*), ou seja, que não há um comportamento sistemático entre os dados omissos. Por outro lado, Roth (1994) indica que se a proporção de casos com dados omissos for pequena (5% a 10%), retirada de todo o caso (*listwise*) é aceitável.

Sendo assim, foram eliminados 18 casos com mais de 5 dados omissos (aproximadamente 10% sobre o total de variáveis) e 1 caso com 5 dados omissos, onde todo um bloco de variáveis de uma escala não foi respondido. Desta forma, os dados omissos representaram 8,8% da amostra original.

Considerando a amostra final de 197 casos, somente duas variáveis (4 e 5 do construto Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento) apresentaram percentual de dados omissos um pouco acima de 10% (10,7% e 10,8%, respectivamente). Outras duas variáveis obtiveram um percentual próximo e abaixo de 5%. A maior parte das variáveis ficou com percentual de dados omissos variando de 0% a 1%. Por fim, na análise da aleatoriedade na omissão, a partir de uma matriz de correlação considerando dados omissos 0 e o restante dos dados 1 (HAIR, JR. et al., 1998), de forma geral (levando em consideração uma correlação de 0,4), os valores foram considerados aleatórios, possibilitando a correção do problema sem a eliminação de variáveis e, assim, podendo substituir as respostas omissas pela média da variável, tal como indicado por Hair, Jr. et al. (1998).

### 3.5.1.2 *Outliers*

Segundo Kline (1998), *outliers* são casos que apresentam escores bastante diferentes dos outros. A presença de *outliers* pode ser detectada (a) através de testes univariados, como a análise dos escores  $Z$  a partir das variáveis padronizadas, sendo eliminados casos com valores acima de  $|3|$ ; e (b) através de testes multivariados (distância de Mahalanobis –  $D^2$ ), sendo eliminados casos com significância menor de 0,001 (HAIR, JR. et al.; 1998). Optou-se pela análise multivariada, onde 13 casos ficaram abaixo do nível de significância 0,001.

Para identificar a necessidade de retirada de *outliers*, valorizando-se, portanto, a opinião particular de cada varejista sobre o relacionamento com o fabricante, buscou-se comparar os ajustes entre a base com e sem *outliers*, com todas as variáveis do modelo. Comparando o ajustamento do modelo com os 13 *outliers* e sem os *outliers*, os índices entre os dois foram muito semelhantes, optando-se, então, pela base com os *outliers* (197 casos).

### 3.5.1.3 Normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade

Análises multivariadas presumem normalidade, a mais fundamental, multicolinearidade, homoscedasticidade e linearidade (HAIR, JR. et al.; 1998). Procedimentos de estimação em Modelagem de Equações Estruturais, uma das análises multivariadas mais sofisticadas, tipicamente assumem distribuições normais para variáveis contínuas. Além disso, linearidade e homoscedasticidade são dois aspectos da normalidade multivariada. Multicolinearidade, por fim, ocorre porque variáveis que parecem ser diferentes na verdade medem a mesma coisa (KLINE, 1998). Normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade podem ser verificadas a partir de análises estatísticas ou gráficas.

### 3.5.1.3.1 Normalidade e multicolinearidade

Para a verificação da normalidade, Kline (1998) sugere análise de assimetria, sendo que muitos casos abaixo da média representam uma assimetria positiva e muitos casos acima da média uma assimetria negativa, e curtose, um excesso relativo de casos nas caudas da distribuição (curtose positiva indica uma distribuição altamente concentrada na média, com caudas longas e finas; curtose negativa, uma distribuição “achatada”, com muitos casos nas caudas).

Variáveis com valores absolutos de índices de assimetria acima de  $|3|$  podem ser descritos como extremamente assimétricas. Valores de curtose acima de  $|10|$  podem sugerir um problema (KLINE, 1998). Na análise dos dados, nenhuma das variáveis obteve valor de assimetria acima de  $|3|$ , uma variável ficou próxima a  $|2,5|$  e três próximas a  $|2|$ . Todas as variáveis do modelo proposto apresentaram assimetrias negativas e a maior parte com módulos entre 0 e 1,5. Considerando a curtose, nenhuma das variáveis obteve módulos acima de 10 (uma variável obteve um valor de 9,7; uma variável, 7,4; três variáveis, valores próximos a 6; seis variáveis, valores entre 4 e 5). A maior parte das variáveis apresentou curtose positiva e com módulos entre 0 e 1,5.

No caso de multicolinearidade, Kline (1998) sugere que variáveis com correlações acima de 0,85 e  $R^2$  acima de 0,90 podem ser consideradas redundantes. Não foram encontradas, no estudo, variáveis acima desses parâmetros. Desta forma, verifica-se que as variáveis do modelo estão dentro dos parâmetros de normalidade e não há a presença de multicolinearidade.

### 3.5.1.3.2 Linearidade e homoscedasticidade

Correlações representam somente uma associação linear entre variáveis. Além disso, se a variável dependente exibe níveis iguais de variância entre as variáveis preditoras, presume-se homoscedasticidade (HAIR, JR. et al.; 1998). Linearidade e homoscedasticidade podem ser avaliadas a partir da inspeção de *scatterplots* bivariados. Um *scatterplot*

homoscedástico é distribuído igualmente ao longo do comprimento da linha de regressão que descreve uma relação entre X e Y (KLINE, 1998), ou seja, resíduos não aumentam ou diminuem com os valores da variável independente (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

Segundo Pestana e Gageiro (2000), a linearidade pode ser estudada através do gráfico de resíduos padronizados ( $Y=Z_{resid}$ ), com a variável dependente padronizada ( $X=Z_{pred}$ ) (linha de regressão reta), e através do gráfico  $Y=Z_{pred}$  e  $X=Dependent$  (linha de regressão oblíqua). Para verificar a variância constante, ou homoscedasticidade dos resíduos, pode-se utilizar os mesmos gráficos.

Para a linearidade, a partir da verificação gráfica dos *scatterplots*, todas as dimensões do modelo estudado apresentaram relações lineares (ou seja, nas variáveis analisadas, à medida que X crescia, Y também crescia). Não surgiram relações curvilíneas (curvas quadráticas ou cúbicas), tal como indica Kline (1998) como não-linear. Para a homoscedasticidade, os gráficos não mostraram tendências crescentes ou decrescentes dos resíduos, mesmo que em muitos casos houvesse pontos consideravelmente dispersos.

### **3.5.2 Procedimentos estatísticos de análise dos dados**

A análise dos dados ocorreu através do auxílio dos pacotes estatísticos SPSS<sup>®</sup> (*Statistical Package for Social Sciences*) 11.5, para estatísticas descritivas e análises fatoriais exploratórias, e Amos<sup>®</sup> 4.0, para modelagem de equações estruturais. Este último é necessário para testar o modelo proposto pelo estudo. Ressalta-se que, para a análise dos dados, foram utilizados como base os passos seguidos por Larán (2003) e por Espinoza (2004), assim como os sugeridos por Hair, Jr. et al. (1998) para modelagem de equações estruturais.

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) examina uma série de relações de dependência simultaneamente, quando uma variável dependente torna-se independente em relação à outra variável dependente subsequente. É possível, assim, lidar com várias relações de forma simultânea, enquanto se fornece eficiência estatística (HAIR, JR. et al., 1998). MEE, desta maneira, permite a avaliação de modelos inteiros, o que traz uma perspectiva mais macro para a análise (KLINE, 1998). Todavia, torna-se necessária uma justificação

teórica para a especificação de relações de dependência. Assim, a MEE, quando aplicada corretamente, fornece um teste confirmatório forte para uma série de relações causais (HAIR, JR. et al., 1998).

Duas análises importantes dentro da Modelagem de Equações Estruturais são a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Análise de Caminho (*Path Analysis*). A AFC, de acordo com Hair Jr. (1998), é útil na validação de escalas para medição de construtos específicos, pois busca verificar a estrutura de fator proposta e explorar se qualquer modificação significativa é necessária. O objetivo geral de uma análise de caminho, segundo Kline (1998), é estimar aspectos causais e não causais de correlações observadas. A inferência de causalidade exige mais que apenas correspondências aceitáveis entre o modelo e os dados, ou seja, que três condições devem ser alcançadas:

- Há precedência de tempo – X precede Y no tempo;
- A direção da relação causal está corretamente especificada – X causa Y ao invés do contrário ou que X e Y possuem reciprocidade de causa;
- A relação entre X e Y não pode desaparecer quando variáveis externas tais como causas comuns de ambos são mantidas constantes.

O método de estimação utilizado foi o de máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood – ML*), indicado para amostras em torno de 200 (HAIR, JR. et al., 1998). Por outro lado, a matriz de entrada de dados utilizada foi a de covariância, conforme padrão do programa estatístico utilizado, por ser mais segura em análises de equações estruturais (KLINE, 1998) e por ser indicada para testes de teoria (HAIR, JR. et al., 1998).

Outra questão importante a ser considerada na MEE é a adequação do modelo proposto, mesmo que não haja uma resposta única ao que vem a ser um bom ajuste (KLINE, 1998). Portanto, para verificar essa adequação, já que a MEE não possui uma estatística única que melhor descreve a “força” das predições do modelo (HAIR, JR. et al., 1998), foram considerados alguns índices, como o Qui-Quadrado, GFI e RMSEA (medidas de ajuste absoluto); AGFI, TLI, NFI e CFI (medidas de ajuste incremental ou comparativo) e Qui-Quadrado por Graus de Liberdade (*Normed Chi-Square*) (medida de ajuste de parcimônia) (HAIR, JR. et al., 1998; KLINE, 1998):

- Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ): Um valor alto de qui-quadrado relativo aos graus de liberdade, resultando em níveis de significância menores que 0,05, significa que as matrizes observadas e estimadas diferem consideravelmente. No entanto, a estatística qui-quadrado é muito sensível a tamanhos de amostra, principalmente quando excede a 200 casos.
- GFI (Goodness-of-fit Index): Representa o grau geral de adequação do modelo, indo de 0 (ajuste pobre) a 1 (ajuste perfeito). Valores iguais ou acima de 0,90 são recomendados, apesar de não existir um nível bem definido para este índice.
- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Indica a discrepância por graus de liberdade em termos da população, ou seja, corrige a tendência do qui-quadrado de rejeitar qualquer modelo especificado com uma amostra suficientemente grande. Valores entre 0,05 e 0,08 são recomendados.
- AGFI (Adjusted Goodness-of-fit Index): Extensão do GFI ajustado ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo, variando de 0 a 1. Valores iguais ou acima de 0,90 são recomendados.
- TLI (Tucker-Lewis Index, ou NNFI): Combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo, variando de 0 a 1. Recomendam-se, comumente, valores iguais ou superiores a 0,90.
- NFI (Normed Fit Index): Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo, variando de 0 a 1. Recomendam-se, comumente, valores iguais ou superiores a 0,90.
- CFI (Comparative Fit Index): Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo ou independente, variando de 0 a 1. É mais apropriado para ser considerado em estratégias de desenvolvimento de modelos.
- Qui-Quadrado por Graus de Liberdade ( $\chi^2/GL$ ): Índice de parcimônia utilizado para reduzir a sensibilidade do qui-quadrado em função do tamanho da amostra. Valores de até 3 ou até mesmo 5 indicam que o modelo verdadeiramente representa os dados observados.

Desta forma, foram considerados, conforme Hair, Jr. et al. (1998), os seguintes estágios para a análise dos dados na MEE. Primeiramente, conforme já apresentado no referencial teórico, desenvolveu-se um modelo baseado nas teorias estudadas. Em seguida, construiu-se um diagrama de caminho (*path diagram*), o qual foi, posteriormente, convertido em um conjunto de modelos estruturais e de medida. No estágio seguinte, escolheu-se a matriz de entrada dos dados (no caso, de covariância), após a preparação dos dados (dados omissos, *outliers*, normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade).

Considerando a análise fatorial confirmatória (AFC) para a validação individual dos construtos, em seguida avaliaram-se a identificação do modelo estrutural (levando em conta os graus de liberdade) e a adequação ou ajuste do modelo geral proposto, a partir das medidas de ajuste (absoluto, incremental e de parcimônia), da unidimensionalidade, a partir da análise dos resíduos padronizados, assim como a adequação do modelo de medida, a partir do cálculo da confiabilidade composta (recomendado valor igual ou acima de 0,70) e variância extraída (recomendado valor igual ou maior de 0,50). Em relação à unidimensionalidade, segundo Garver e Mentzer (1999), os valores dos resíduos dos pares devem ser inferiores a  $|2,58|$ , para que o construto seja considerado unidimensional. Todavia, Hair, Jr. et al. (1998) alertam que, por indicar diferença entre duas variáveis, a análise dos resíduos não permite uma compreensão sobre que reespecificação fazer. Levou-se em conta, portanto, também para a AFC e reespecificações dos construtos, os escores das cargas fatoriais e erros (que repercutem nos valores de confiabilidade e variância extraída), resultados da Análise Fatorial Exploratória (efetuada a partir do método varimax) e os índices de modificação sugeridos pelo software Amos.

Em seguida, conforme Garver e Mentzer (1999), Hair, Jr. et al. (1998) e Kline (1998), foi verificada a validade do modelo, mais especificamente a validade convergente (determinar se os itens de uma escala convergem em um construto único) e a validade discriminante (determinar se as escalas desenvolvidas para representar construtos distintos realmente representam essa diferença), a partir dos construtos especificados na AFC. Depois, foi avaliado o ajuste global do modelo tal como baseado na teoria e a interpretação dos caminhos, ou seja, se as hipóteses apresentadas realmente não foram rejeitadas a partir dos coeficientes de regressão de cada relação estrutural estabelecida. Por fim, o coeficiente de determinação também indica o ajuste do modelo, já que sumariza, segundo Kline (1998), o efeito global dos valores exógenos nos indicadores endógenos. Todavia, conforme ressalta esse autor, alguns softwares tendem a inflacionar as correlações múltiplas ao quadrado ( $R^2$ ), o qual representa a

proporção da variância explicada. Mesmo assim, conforme sugerido por Larán (2003), optou-se pela utilização do  $R^2$  como índice de verificação da variância explicada.

### 3.5.2.1 Construtos formativos e construtos refletivos

Uma das questões que muitas vezes não é considerada em MEE é definir se as variáveis utilizadas nos construtos são de natureza formativa (a direção causal é das variáveis observadas ou indicadores para a variável latente) ou refletiva (a direção causal é da variável latente para os indicadores). Segundo Diamantopoulos e Winklhofer (2001), as estruturas de cálculo dos softwares de MEE tem resultado numa aceitação quase automática de indicadores refletivos por parte dos pesquisadores. Por outro lado, conforme Jarvis et al. (2003), há pouca atenção tanto para pesquisadores quanto para revisores quanto à especificação dos modelos (levando em conta o número de modelos mal especificados em periódicos internacionais de renome, conforme avaliação dos autores), assim como as distinções conceituais entre modelos de medida formativos e refletivos. Conforme estudo empírico efetuado por esses autores, a má especificação de modelos, tanto para indicadores formativos quanto refletivos, pode ter várias conseqüências sérias para as conclusões teóricas feitas a partir daquele modelo.

Enquanto indicadores refletivos são essencialmente intercambiáveis (e, assim, a remoção de um item não muda a natureza essencial do construto), com indicadores formativos omitir um deles é omitir parte do construto. Além disso, indicadores formativos não possuem termos de erro, o qual fica relacionado com o construto latente. Já o termo de erro, no caso refletivo, é relacionado a cada um dos indicadores (DIAMANTOPOULOS e WINKLHOFER, 2001).

Sendo assim, no caso formativo, os indicadores definem as características do construto, ou seja, não são manifestações do construto, como ocorre com os indicadores refletivos, e não precisam ter conteúdo similar (não precisam compartilhar um tema comum). Por fim, indicadores formativos não precisam ter os mesmos antecedentes e conseqüentes, assim como a rede nomológica pode diferir entre eles (JARVIS et al., 2003).

Uma abordagem mais adequada para a validação do construto com itens formativos, ou seja, para resolver a indeterminação associada com os termos de erro ao nível do construto,

permitindo a avaliação dos indicadores propostos como um conjunto (considerando suas inter-relações) é incluir, de acordo com Diamantopoulos e Winklhofer (2001) e Jarvis et al. (2003), dois indicadores refletivos e estimar um modelo de múltiplos indicadores e múltiplas causas (MIMIC). Isso resulta em dois termos de erro de medida para os indicadores refletivos e em um termo de erro de medida combinado para os indicadores formativos. Diamantopoulos e Winklhofer aplicaram essa forma de uso de indicadores formativos em pesquisa empírica, cujos construtos alcançaram bons índices de ajustamento.

A escolha entre especificação formativa e refletiva deve primeiramente ser baseada em considerações teóricas, levando em conta as direções causais entre os indicadores e a variável latente envolvida (DIAMANTOPOULOS e WINKLHOFER, 2001). Desta forma, a partir de uma avaliação teórica, indicações dos estudos que utilizaram as escalas originais, assim como as diferenças entre indicadores formativos e refletivos, conforme apresentado acima, três dos oito construtos do modelo foram considerados formativos, principalmente por se entender que definem as características do construto (não são manifestações), por não possuírem conteúdo similar, além de não serem intercambiáveis: benefícios econômicos do relacionamento, vantagens competitivas sustentáveis com base no relacionamento e desempenho de mercado. Utilizou-se, para resolver a indeterminação com os termos de erro ao nível do construto, o modelo MIMIC com duas variáveis refletivas.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, de acordo com os procedimentos descritos no capítulo do Método. Primeiramente, apresentam-se os resultados obtidos na fase exploratória. Logo, caracteriza-se a amostra, considerando percentuais de frequência de variáveis categóricas, tais como a distribuição das empresas varejistas pesquisadas, a partir dos fabricantes com os quais elas atuam, anos que as empresas pesquisadas trabalham com o atual fabricante, número de lojas, número de pessoas envolvidas e regiões do país nas quais elas estão estabelecidas, assim como são apresentadas estatísticas descritivas uni e multivariadas, tais como média das variáveis dos construtos e ANOVA. Em seguida, apresenta-se a Análise Fatorial Confirmatória dos oito construtos que compõem o modelo teórico proposto (benefícios econômicos do relacionamento, investimentos de recursos no relacionamento, compatibilidade de valores, comprometimento, confiança, cooperação, vantagens competitivas sustentáveis com base no relacionamento e desempenho de mercado), considerando sua unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante. Por fim, depois da Análise Fatorial Confirmatória, identificam-se as hipóteses não rejeitadas e rejeitadas, a partir da estimação do modelo proposto.

### 4.1 RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA

Nos resultados da fase exploratória, focou-se principalmente nos seguintes pontos. Buscou-se identificar, primeiramente, porque os relacionamentos podem ser tratados como fonte de vantagens competitivas sustentáveis e o que é necessário para eles chegarem a essa condição. Além disso, de que forma o relacionamento, sendo fonte de vantagem competitiva sustentável, pode gerar impactos nos clientes finais e no desempenho dos membros do canal envolvidos. Por fim, buscou-se identificar as razões para o surgimento do canal pesquisado, de que forma esse canal vem alcançando resultados positivos, tanto para fabricantes quanto

para varejistas. Além disso, como os relacionamentos contribuíram para esse surgimento e têm contribuído para esses resultados positivos.

Ficou claro nas entrevistas feitas, em consonância com o que foi levantado no referencial teórico, tanto com executivos do fabricante quanto com varejistas, que os relacionamentos podem ser tratados como fontes potenciais de vantagens competitivas sustentáveis. Ficou evidente, para ambos os lados, que o relacionamento, por ser construído e, por depender de características específicas de fabricantes e varejistas, pode estar relacionado positivamente com a construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, o que repercutirá, por conseguinte, na satisfação e na lealdade do cliente final, e no desempenho superior. Além disso, com a exclusividade, segundo um varejista, há liberdade em expor problemas, discutir mais, participar no desenvolvimento do produto. O acesso com o fornecedor, pelo maior diálogo e parceria, é mais claro, é mais rápido. Há maior interesse em resolver problemas, tanto por parte do fabricante quando do varejista.

Tanto para varejistas quanto para fabricantes, o diferencial do relacionamento entre eles deve agregar um diferencial para o cliente final, para poder ser traduzido posteriormente em desempenho superior, ou seja, a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável baseada no relacionamento ter valor e efetividade para os envolvidos. Ou, como ressaltou um varejista, o cliente deve perceber o benefício oferecido, para que a loja exclusiva seja rentável para todos, inclusive para o fabricante. Assim, são as interações que ocorrem entre fabricante e varejista que repercutem nas interações entre varejista e cliente final.

Na visão dos executivos, produtos, tecnologia, custo e até mesmo o design, tão valorizado no tipo de móveis que as lojas exclusivas comercializam, não são mais vistos como diferenciais, já que podem ser copiados. Relacionamentos, por outro lado, são construídos, são desenvolvidos com base nas culturas das empresas envolvidas, e a forma como essa interação ocorre podem transformá-los em fontes de vantagem competitiva sustentável. Mesmo que um modelo genérico de um relacionamento possa ser copiado, a forma como acontecem as interações dentro do relacionamento é imperfeitamente imitável (em função da questão histórica do relacionamento e de sua complexidade cultural). Nesse sentido, os executivos identificaram a necessidade de valores compartilhados entre os membros de canal para o relacionamento ser mais efetivo, em relação a conhecimento de mercado, gerenciamento do negócio e cultura organizacional.

Ainda tomando por base as percepções dos executivos, a vantagem competitiva sustentável com base no relacionamento depende enormemente da cooperação e da credibilidade entre os membros do canal, em função da interdependência que ocorre entre os dois – há uma co-responsabilidade em atender às necessidades dos clientes. Nesse caso, alguns varejistas percebem a preocupação maior que o fabricante tem com eles, desde que eles se tornaram lojas exclusivas (antes de serem lojas exclusivas, esses varejistas entrevistados trabalhavam com várias marcas, o que significava vários representantes, comunicações diferentes, regras diferentes, políticas diferentes, “desperdício de energia”, como frisou um varejista). Com o relacionamento mais estreito, o fabricante também está preocupado com o que é entregue de valor ao cliente final e este, por sua vez, fica mais satisfeito e volta a comprar outras vezes. A preocupação do fabricante quanto ao relacionamento ficou evidenciada em algumas ações que os executivos informaram, como nos treinamentos feitos com os varejistas, tanto relacionados a atendimento quanto a pós-venda e assistência técnica, no auxílio ao varejista, auditoria e acompanhamento da gestão comercial e administrativa e, até mesmo, na participação do varejista no desenvolvimento de produtos.

Mesmo que para os varejistas entrevistados o significado de vantagem competitiva sustentável seja menos claro que para os executivos, no momento que era apresentada a definição de Barney, eles percebiam que o relacionamento poderia ser uma fonte potencial, por ser menos fácil de ser copiado que tecnologia ou produtos, por exemplo. Como ressaltou um varejista, tudo é muito parecido, desde fornecedores a matérias-primas para móveis e tecnologia empregada (produção de móveis modulares). Segundo ele, em determinada situação o fabricante de móveis do qual é revendedor fez um teste onde eram apresentadas diversas cozinhas, mas a marca era ocultada: nenhum varejista que participou do teste acertou as marcas ocultas. Sendo assim, ele concluiu que o relacionamento é vital, é questão de sobrevivência. Ou, como ressaltou um executivo, o relacionamento pode ser comparado com um casamento: percebe-se, principalmente, a força do seu vínculo nas crises.

Considerando as razões para o surgimento do canal de lojas exclusivas, tanto para os fabricantes quanto para os varejistas pesquisados, a questão da necessidade de relacionamentos mais fortes e duradouros foi uma delas. Os clientes finais buscam não somente uma cozinha ou dormitório, mas produtos que transmitam conforto, ou então “algo mais humano”, como frisou um varejista. Sendo o produto comercializado de alto valor agregado e com necessidade de oferta de serviços diferenciados, inclusive desenvolvimento de projetos e assistência técnica (no caso da montagem do produto, devido à modulação),

havia a necessidade de um canal de marketing comprometido e capaz de atender a essas demandas. Ou, em outras palavras, conforme um executivo, de um canal que dependesse mais do fabricante, que tivesse esforço focado em vender (não dividir energia entre marcas), onde não se ficasse exaurido em negociações de preços (o que acontecia, muitas vezes, com grandes redes multimarcas), no qual fosse possível estabelecer melhores relações de confiança (inclusive para investimento de capital), que, por fim, agregasse valor ao cliente final.

O resultado do canal de lojas exclusivas (comparando com multimarcas), segundo os executivos, com relacionamento mais estreito, de confiança, comprometimento e parceria, permite velocidade de lançamento e de descontinuação de produtos muito maior (nesse caso, um dos fabricantes tem controle sobre as composições dos “show-room” de todos os varejistas, o que facilita remover produtos que serão descontinuados ou lançar produtos novos), assim como diferenciação no atendimento, no desenvolvimento de projetos e no pós-venda. O varejista se envolve mais com as estratégias do fabricante, começa a conhecer com maior profundidade a cultura organizacional deste (até porque há, de maneira geral, valores semelhantes envolvidos) e também se torna uma fonte de informações de mercado valiosa. Sendo assim, se o relacionamento em lojas exclusivas, que já pode ser considerado um fator importante de influência positiva no desempenho, for visto de uma perspectiva de fonte de vantagem competitiva sustentável, poderá resultar em resultados mais sólidos e com maior chance de se sustentar no futuro.

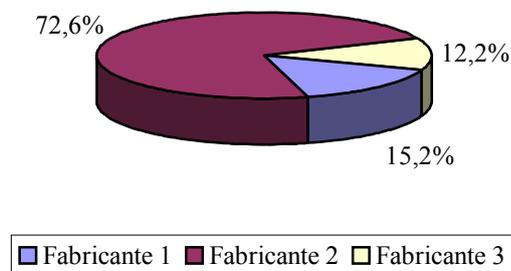
## 4.2 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA

### 4.2.1 Caracterização da amostra

A amostra dessa pesquisa foi caracterizada a partir de cinco variáveis categóricas relacionadas às empresas varejistas entrevistadas: varejistas por fabricante (bandeiras com as quais as empresas trabalham), tempo (número de anos) que atuam com o atual fabricante (atual bandeira), número de lojas, número de pessoas que trabalham ou estão envolvidas com a empresa varejista (como vendedores, atendentes, projetistas, arquitetos e montadores) e localização geográfica (distribuição das empresas pesquisadas nas regiões brasileiras). Com

relação à variável Faturamento Médio Mensal em R\$ aproximado, sua caracterização não será apresentada em função do alto número de dados omissos (mais de 28%), oriundos principalmente em função das políticas das empresas pesquisadas em não informar esse dado.

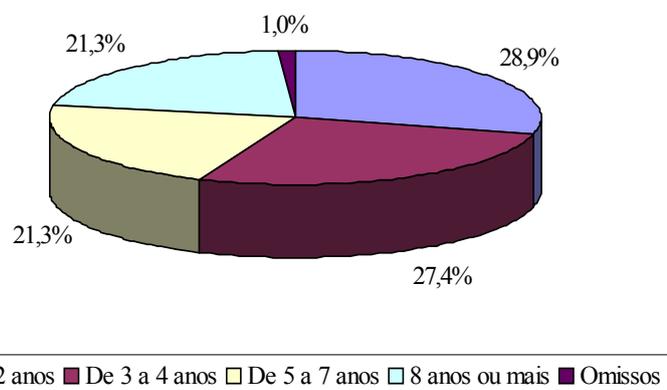
A seguir são apresentados os resultados do perfil da amostra. Das empresas varejistas pesquisadas, conforme a Figura 10, um pouco mais de dois terços trabalha com o Fabricante 2. Esse dado é semelhante à distribuição da população, considerando os três fabricantes. O fabricante 2 possui, das 377 empresas varejistas da população, 67,7%; o fabricante 3, 18,7%; o fabricante 1, 13,5%. Deve-se ressaltar, mais uma vez, que buscou-se, para varejistas com mais de uma loja, somente uma opinião (do gerente geral ou proprietário da rede).



**Figura 10 – Fabricantes pesquisados**

Fonte: Dados da Pesquisa

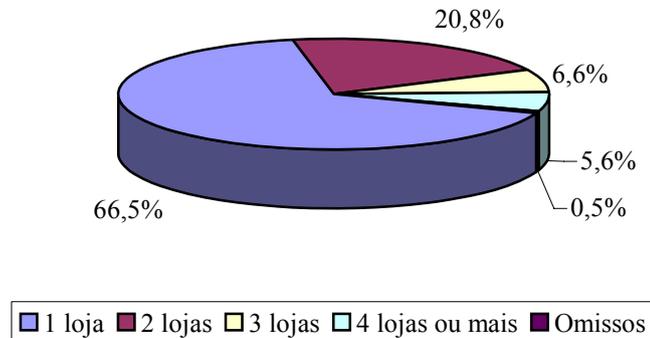
Em relação ao tempo em que as empresas trabalham como varejista ou loja exclusiva (Figura 11), para quase 30% são dois anos de atuação. Para mais da metade dos varejistas, a atuação é de até 4 anos. Apesar de grande parte das empresas varejistas atuar há menos tempo, há também um contingente considerável com atuação de 8 anos ou mais.



**Figura 11 – Anos de trabalho como loja exclusiva**

Fonte: Dados da Pesquisa

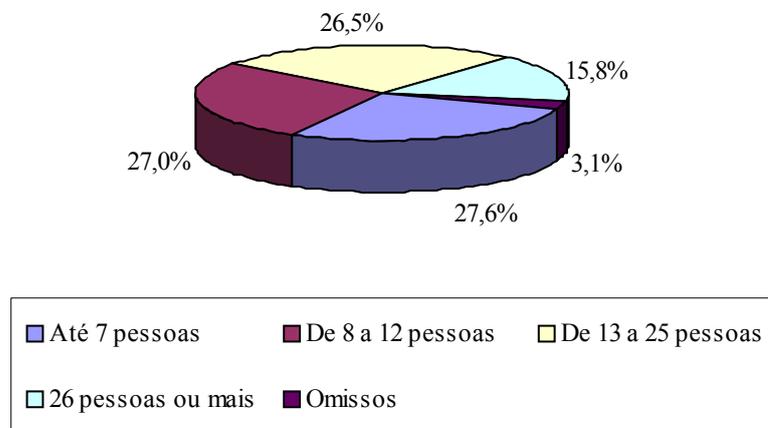
Considerando o número de lojas por empresa pesquisada (Figura 12), verifica-se que a grande maioria possui somente uma loja. Quase 21% possui duas lojas. Um número muito pequeno é de empresas com uma rede de lojas maior (4 lojas ou mais).



**Figura 12 – Número de lojas por empresa pesquisada**

Fonte: Dados da Pesquisa

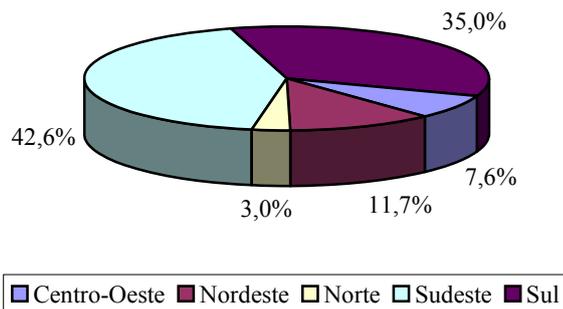
A figura 13 apresenta o número de pessoas envolvidas com as empresas pesquisadas, incluindo desde vendedores a montadores e arquitetos, que podem não ser funcionários contratados, mas prestadores de serviço. Para quase 30%, há até 7 pessoas envolvidas. Para mais da metade, o número de pessoas envolvidas é de até 12. Tomando por base o número médio de pessoas envolvidas por loja, não mais por empresa, o valor resultante foi de 11 pessoas por loja. Esse cálculo foi possível porque as empresas informavam quantas pessoas estavam envolvidas com elas, assim como quantas lojas elas possuíam – as categorizações foram efetuadas posteriormente.



**Figura 13 – Número de pessoas envolvidas com a empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à distribuição geográfica das empresas pesquisadas (cujos dados foram obtidos a partir do banco de dados disponibilizados pelos fabricantes participantes da pesquisa – figura 14), quase metade delas possui suas lojas localizadas na Região Sudeste, notadamente em São Paulo (responsável por 55% de todas as lojas localizadas na Região Sudeste). Isso, de certa forma, é representativo da riqueza econômica do país. A segunda região com mais empresas pesquisadas é a Sul, com 35%.



**Figura 14 – Localização das empresas pesquisadas (regiões brasileiras)**

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.2.2 Estatísticas descritivas dos construtos

Foram calculadas as estatísticas descritivas (média, mediana e desvio padrão) para as variáveis dos oito construtos envolvidos na pesquisa. De forma geral, considerando os oito construtos, pode-se perceber que as médias foram altas (as maiores em torno de 5,5 e as menores em torno de 4), assim como as medianas (na maior parte, foram obtidas medianas 5 e 6). Os desvios-padrão, em sua maioria, ficaram próximos a 1.

As tabelas 2 e 3 apresentam as estatísticas descritivas dos construtos Benefícios Econômicos do Relacionamento e Investimentos de Recursos no Relacionamento. Basicamente, as médias ficaram em torno de 5, variando de 4,4 a 5,5.

**Tabela 2 - Estatísticas descritivas do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento (BER)**

	Média	Mediana	Desv.Padr.
BER 1. O relacionamento com o seu fabricante permite que seus clientes finais percebam que fizeram um ótimo negócio por adquirir os produtos oferecidos.	5,30	5	0,82
BER 2. O relacionamento com o seu fabricante facilita o desempenho das operações de ambos os lados.	4,99	5	1,12
BER 3. O relacionamento com o seu fabricante facilita o atingimento dos objetivos de ambos os lados.	4,86	5	1,11
BER 4. O custo total para sua empresa mudar para um fabricante alternativo (bandeira diferente) seria muito grande.	4,60	5	1,58
BER 5. O relacionamento com o seu fabricante possibilita o fortalecimento da imagem da marca comercializada junto ao cliente final.	5,39	6	0,78

Fontes: Escala desenvolvida a partir de Morgan (2000) e Morgan e Hunt (1994) e dados da pesquisa.

**Tabela 3 - Estatísticas descritivas do construto Investimentos de Recursos no Relacionamento (IRR)**

	Média	Mediana	Desv.Padr.
IRR 1. Seria um transtorno para sua empresa encerrar o relacionamento comercial com este fabricante.	4,95	5	1,37
IRR 2. O investimento que sua empresa tem feito para implementar uma parceria com este fabricante é significativo.	5,46	6	0,67
IRR 3. Os mecanismos e estruturas estabelecidos para este relacionamento comercial dificultariam encerrar o relacionamento com este fabricante.	4,43	5	1,43
IRR 4. Se esse relacionamento terminasse, o fabricante estaria desperdiçando uma grande quantia de conhecimento que foi feito sob medida para esse relacionamento.	5,22	5	1,01
IRR 5. O fabricante tem investido grandes quantias para construir um negócio conjunto.	4,57	5	1,33

Fontes: Escala utilizada por Viana (1999), Groff (2001) e Müssnich (2002) (IRR 1, 2 e 3); por Jap (1999) (IRR 4 e 5) e dados da pesquisa.

Nas tabelas 4 e 5 são apresentadas as estatísticas descritivas de Compatibilidade de Valores e de Comprometimento. Assim como visto nos construtos anteriores, as médias ficaram em torno de 5, variando de 4,6 a 5,6. Vale notar que o construto Comprometimento obteve médias em torno de 5,5 e desvios-padrão menores de 0,8.

**Tabela 4 - Estatísticas descritivas do construto Compatibilidade de Valores (CV)**

	Média	Mediana	Desv.Padr.
CV 1. Tanto sua empresa quanto seu fabricante compreendem o mercado de forma semelhante.	4,68	5	1,36
CV 2. Tanto sua empresa quanto seu fabricante pensam de maneira semelhante em relação à forma de vender os produtos.	4,85	5	1,13
CV 3. Existe semelhança, entre sua empresa e o seu fabricante, quanto à forma de administrar os seus negócios.	4,61	5	1,29
CV 4. Sua empresa e seu fabricante pensam de forma semelhante quanto a atender os clientes finais e a prestar serviços.	5,37	6	0,89
CV 5. Os princípios e valores básicos da sua empresa são semelhantes aos do seu fabricante.	5,28	5	0,87

Fontes: Escala baseada em Nicholson et al. (2001) e dados da pesquisa.

**Tabela 5 - Estatísticas descritivas do construto Comprometimento (COMP)**

	Média	Mediana	Desv.Padr.
COMP 1. Acredita-se que o relacionamento com este fabricante continue e se fortifique ao longo do tempo.	5,51	6	0,73
COMP 2. Acredita-se que as compras junto a este fabricante irão aumentar no futuro.	5,54	6	0,75
COMP 3. Sua empresa se dispõe a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fabricante.	5,41	5	0,74
COMP 4. Sua empresa tem se empenhado muito no relacionamento com este fabricante.	5,51	6	0,67
COMP 5. Sua empresa está comprometida com este fabricante	5,64	6	0,60

Fontes: Escala utilizada por Viana (1999), Groff (2001) e Müssnich (2002) e dados da pesquisa.

No construto Confiança (tabela 6), as médias ficaram entre 4,1 e 5,4. No construto Cooperação (tabela 7), por outro lado, as médias variaram de 4,9 a 5,4. As médias do construto Cooperação estão mais parecidas com os quatro construtos anteriores que as médias do construto Confiança.

**Tabela 6 - Estatísticas descritivas do construto Confiança (CONF)**

	Média	Mediana	Desv.Padr.
CONF 1. As transações com este fabricante não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	4,12	5	1,65
CONF 2. Com certeza este fabricante respeita a confidencialidade das informações repassadas por sua empresa.	5,36	6	0,83
CONF 3. Sua empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe deste fabricante.	5,34	6	0,84
CONF 4. Este fabricante retém para si, ou seja, omite informações importantes (média já revertida)	4,48	5	1,57
CONF 5. Este fabricante tem merecido a confiança de sua empresa.	5,43	6	0,78

Fontes: Escala utilizada por Viana (1999), Groff (2001) e Müssnich (2002) e dados da pesquisa

**Tabela 7 - Estatísticas descritivas do construto Cooperação (COOP)**

	Média	Mediana	Desv.Padr.
COOP 1. No relacionamento com o seu fabricante, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas.	4,98	5	1,15
COOP 2. Tanto sua empresa quanto o seu fabricante estão preocupados com a lucratividade de ambos.	5,41	6	0,90
COOP 3. No relacionamento com o seu fabricante, ambos os lados estão dispostos a promover mudanças de forma cooperada.	5,27	5	0,83
COOP 4. No relacionamento com o seu fabricante, ambos os lados trabalham juntos para terem negócios bem sucedidos.	5,38	6	0,79
COOP 5. De forma geral, sua empresa está satisfeita com a interação que ocorre entre os seus funcionários e os funcionários do fabricante.	4,93	5	1,14

Fontes: Escalas utilizadas por Cannon e Perreault (1999) (COOP 1, 2, 3 e 4), por Hewett e Bearden (2001) (COOP 5) e dados da pesquisa.

O construto Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS) com base no Relacionamento (tabela 8) obteve, em relação aos construtos anteriores, as menores médias. As médias variaram de 3,6 a 4,5. Nenhuma variável, ao contrário dos construtos anteriores, ficou com média próxima ou superior a 5. Os desvios-padrão, se comparados aos outros construtos, foram maiores (todos acima de 1,2). Em contrapartida, na tabela 9, o construto Desempenho de Mercado (onde as empresas pesquisadas tinham que considerar se, em relação aos itens, seu desempenho nos últimos três anos – ou desde que a empresa iniciou suas atividades, caso o início de suas atividades fosse menor que isso - era melhor ou pior que o principal concorrente, de outra bandeira) obteve médias próximas a 5, tendo variáveis com valores de 4,5 a 5,1.

**Tabela 8 - Estatísticas descritivas do construto VCS com base no Relacionamento (VCS R)**

	Média	Mediana	Desv.Padr.
VCS R 1. A forma como o relacionamento com o seu fabricante foi construído e está estabelecido é difícil de ser copiada por outros fabricantes e varejistas.	3,64	4	1,56
VCS R 2. O relacionamento com o seu fabricante possibilita que sua empresa tenha mais vantagens estratégicas que os seus concorrentes.	4,37	5	1,38
VCS R 3. Não é fácil para os outros fabricantes e varejistas compreenderem como foi construído e está estabelecido o relacionamento entre sua empresa e o seu fabricante.	4,14	4	1,40
VCS R 4. O relacionamento existente entre sua empresa e o seu fabricante não possui similar em relação a outros fabricantes e varejistas (ou seja, não é comparável).	3,91	4	1,45
VCS R 5. Se comparado a outros fabricantes e varejistas, o relacionamento que sua empresa tem com o seu fabricante é melhor.	4,50	5	1,20

Fontes: Escala baseada em Barney (1991) (VCS R 1, 3, 4 e 5) e Jap (1999) (VCS R 2) e dados da pesquisa.

**Tabela 9 - Estatísticas descritivas do construto Desempenho de Mercado (DES M)**

	Média	Mediana	Desv.Padr.
DES M 1. Atingir satisfação dos clientes	4,90	5	0,99
DES M 2. Fornecer valor superior aos clientes, ou seja, eles percebem que valeu a pena investir na compra dos produtos vendidos por sua empresa.	5,05	5	0,92
DES M 3. Manter clientes atuais	5,04	5	0,85
DES M 4. Atrair novos clientes	4,95	5	0,89
DES M 5. Conquistar o crescimento de vendas desejado	4,67	5	1,04
DES M 6. Assegurar a participação de mercado desejada	4,70	5	0,96
DES M 7. Alcançar as margens de lucro desejadas	4,46	5	1,09

Fontes: Escala adaptada de Homburg e Pflesser (2000) (DES M 1 a 6), DES M 7 adicionada e dados da pesquisa.

Além das variáveis apresentadas acima também foi colocada no instrumento de coleta uma questão que não participou da estruturação dos construtos, mas importante para visualizar outra dimensão do desempenho de mercado: o desempenho dos fabricantes. Sendo assim, foi solicitado às empresas pesquisadas que indicassem o grau de concordância com relação à afirmação “Sua empresa contribui positivamente para o desempenho de vendas do seu fabricante”, já que pode ser cogitado que o desempenho de um varejista pode estar muito bom, apesar do desempenho sofrível do fabricante. Neste caso, a média geral foi de 5,52, com desvio padrão de 0,60. Mesmo sabendo que essa variável pode ter sido influenciada por questões metodológicas em função de sua natureza (as empresas varejistas, por exemplo, não

deixariam de concordar com essa afirmação), foi importante verificar a percepção delas quanto à sua contribuição para o desempenho dos fabricantes. Isso vem a ratificar os resultados da etapa exploratória, onde os executivos dos fabricantes entrevistados confirmavam que o desempenho dos varejistas diretamente repercute em seus desempenhos, ou seja, eles dependem de uma boa atuação dos seus varejistas.

#### **4.2.3 Análise de variância (ANOVA) dos fabricantes**

Para identificar possíveis diferenças de percepção entre as empresas varejistas de fabricantes (bandeiras) diferentes, foi efetuada uma Análise de Variância (ANOVA) entre os fabricantes. Considerou-se, portanto, como variável dependente o fabricante para o qual cada empresa varejista trabalha e como variáveis independentes os oito construtos da pesquisa. Para cada construto foi efetuada a médias das suas variáveis, para que cada um resultasse em uma variável métrica. Os dados encontram-se na tabela 10.

Como há mais de dois grupos (nesse caso, fabricantes) envolvidos na pesquisa, utilizaram-se testes post-hoc para verificar diferenças entre médias. Escolheu-se o teste Tukey HSD, já que o teste de Levene indicou que a variância entre os fabricantes é homogênea para todos os construtos. Segundo resultados do teste Tukey HSD, houve diferenças significantes ao nível de 0,05 para os construtos Benefícios Econômicos do Relacionamento (entre o fabricante 2 e o fabricante 1 e entre o fabricante 2 e o fabricante 3), Compatibilidade de Valores (entre o fabricante 2 e o fabricante 3), Confiança (entre o fabricante 2 e o fabricante 1 e entre o fabricante 2 e o fabricante 3) e Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento (entre o fabricante 2 e o fabricante 1 e entre o fabricante 2 e o fabricante 3). Como são fabricantes diferentes, com estruturas diferentes e ações de mercado diferentes, era de se esperar que, em alguns construtos, poderia haver diferenças entre os varejistas que trabalham com bandeiras diferentes.

**Tabela 10 - ANOVA - fabricantes X construtos**

Construto	Fabricante	N	Média	Desv. Padr.	Estatística F	P
Benefícios Econômicos do Relacionamento	1	30	5,27	0,64	6,7	0,00
	2	143	4,91	0,79		
	3	24	5,42	0,53		
	Total	197	5,03	0,76		
Investimento de Recursos no Relacionamento	1	30	4,96	0,72	1,02	0,36
	2	143	4,89	0,75		
	3	24	5,12	0,71		
	Total	197	4,93	0,74		
Compatibilidade de Valores	1	30	5,15	0,80	7,93	0,00
	2	143	4,83	0,76		
	3	24	5,44	0,66		
	Total	197	4,96	0,78		
Comprometimento	1	30	5,65	0,48	3,6	0,03
	2	143	5,46	0,52		
	3	24	5,71	0,41		
	Total	197	5,52	0,51		
Confiança	1	30	5,27	0,76	8,93	0,00
	2	143	4,81	0,73		
	3	24	5,32	0,51		
	Total	197	4,95	0,74		
Cooperação	1	30	5,34	0,77	2,13	0,12
	2	143	5,13	0,72		
	3	24	5,40	0,64		
	Total	197	5,20	0,73		
VCS com base no Relacionamento	1	30	4,64	0,97	11,58	0,00
	2	143	3,91	0,93		
	3	24	4,63	0,92		
	Total	197	4,11	0,99		
Desempenho de Mercado	1	30	4,70	0,78	0,69	0,50
	2	143	4,82	0,84		
	3	24	4,96	0,52		
	Total	197	4,82	0,80		

Fonte: Dados da Pesquisa

Na questão sobre contribuição dos varejistas para o desempenho do fabricante (apresentada no final da seção das estatísticas descritivas dos construtos), o teste Tukey HSD (já que os grupos se mostraram homogêneos com relação à variância) não indicou diferenças

significantes entre os fabricantes. Fabricante 1 obteve média de 5,4, fabricante 2 de 5,52 e fabricante 3 de 5,63. Há indicação, aqui, mais uma vez (já que não houve diferenças significantes de opinião entre os varejistas dos três fabricantes), da contribuição do bom desempenho dos varejistas para o bom desempenho dos fabricantes.

#### 4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DOS CONSTRUTOS

Nessa fase da pesquisa foram efetuadas, para cada construto, a avaliação da confiabilidade, variância extraída, validade convergente e validade discriminante. Ressalta-se que o uso da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) se deve à necessidade de especificar os relacionamentos entre os indicadores (variáveis manifestas) e os construtos (variáveis latentes). Isso resultará em construtos mais representativos e com melhor ajuste. Sendo assim, para cada construto descreve-se o procedimento utilizado, os índices de ajuste para cada mudança efetuada em relação às variáveis originais do construto e, por fim, apresentam-se as estatísticas do construto resultante (confiabilidade composta, variância extraída, coeficientes padronizado e não-padronizados, assim como os valores “t”). Mesmo que sejam recomendadas cargas fatoriais elevadas e significantes, em determinados momentos, em função das restrições de não-identificação dos construtos com a retirada de cargas não elevadas - ou abaixo de 0,5, conforme Hair, Jr. et al. (1998), optou-se, nesses casos, por considerar tão somente se as cargas eram significantes ao nível de 0,01.

O construto Benefícios Econômicos do Relacionamento (BER), por sua natureza, foi considerado formativo. Utilizou-se, como descrito no Método, o modelo MIMIC, onde determinaram-se duas variáveis refletivas. Retiraram-se, primeiramente, duas variáveis (de natureza formativa) com cargas fatoriais baixas e não significantes ao nível de 0,01. Como o software AMOS não possibilita índices de ajustamento para construtos com três variáveis manifestas, fixou-se a variância de cada uma delas em 1, conforme sugerido por Kline (1998). Percebe-se que houve melhora nos índices de ajuste, todos dentro dos parâmetros recomendados pela literatura, mesmo não havendo significância no teste de diferença Qui-Quadrado entre o construto 1 e 2 (tabela 11 – o construto 1 é o com todas as variáveis originalmente propostas no instrumento de coleta). As estatísticas do construto resultante, apresentadas na tabela 12, também estão dentro dos parâmetros recomendados pela literatura.

As cargas fatoriais altas e significantes indicam que há forte relação entre as variáveis manifestas e a dimensão latente. Ressalta-se que essas variáveis foram as resultantes, para esse construto, na Análise Fatorial Exploratória.

**Tabela 11 - Análise fatorial confirmatória do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento - BER**

Construto	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/$ GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1	4,284	0,12	2	2,142	0,991	0,936	0,985	0,958	0,992	0,076
2	1,718	0,19	1	1,718	0,996	0,957	0,993	0,982	0,997	0,061

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 12 - Estatísticas do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento**

Construto (confiabilidade composta <sup>1</sup> ) [variância extraída <sup>2</sup> ]	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados <sup>3</sup>	Valores t <sup>4</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros-padrão		
Benefícios Econômicos do Relacionamento (0,82) [0,60]	BER 2	1,000	0,765	0,799**	-
	BER 3	1,000	0,810	0,819**	-
	BER 1	1,000	0,319	0,846**	-

Fonte: Dados da Pesquisa

(1) Confiabilidade composta: valores acima de 0,70 são satisfatórios

(2) Variância extraída: valores acima de 0,50 são satisfatórios

(3) \* p<0,05; \*\* p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p<0,01

Obs1: construto formativo (BER 2 e BER 3 - variáveis refletivas)

Quanto ao construto Investimentos de Recursos no Relacionamento, a análise com todas as variáveis relacionadas a ele indicaram índices de ajuste adequados, assim como cargas fatoriais significantes (apesar de algumas estarem em patamares abaixo de 0,5) e no limite mínimo indicado por Hair, Jr. et al. (1998) – 0,3. Todavia, a análise da confiabilidade composta e da variância extraída indicaram valores abaixo dos recomendados (0,53 e 0,20, respectivamente). Portanto, optou-se por retirar uma variável com carga abaixo de 0,5 e com erro-padrão elevado (neste caso, 1,6), em relação às outras variáveis (mesmo havendo outras duas variáveis com cargas abaixo de 0,5, optou-se por permanecer com elas, já que eram significantes ao nível de 0,01 e dentro do limite mínimo – 0,3 – além disso, o construto sem a sua presença ficaria com apenas 2, o que o tornaria não-identificado). A retirada dessa variável permitiu uma pequena melhora nos índices de ajuste (construto 2 – tabela 13), apesar do teste Qui-Quadrado não se mostrar significativo, e uma pequena melhora na variância

extraída (de 0,20 para 0,24) (tabela 14). Deve-se ressaltar, no entanto, que o software estatístico sugeriu covariância entre duas variáveis (IRR 1 e IRR 4) , melhorando as estatísticas de confiabilidade composta (para 0,57) e variância extraída (para 0,27). No entanto, isso foi desconsiderado pelos índices de ajuste (tabela 13) ficarem fora dos padrões recomendados (TLI acima de 1 e RMSEA igual a 0).

**Tabela 13 - Análise fatorial confirmatória do construto Investimento de Recursos no Relacionamento - IRR**

Construto	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2 /GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1	9,106	0,11	5	1,821	0,982	0,945	0,906	0,906	0,953	0,065
2	2,689	0,26	2	1,344	0,993	0,967	0,964	0,970	0,990	0,042

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 14 - Estatísticas do construto Investimentos de Recursos no Relacionamento**

Construto (confiabilidade composta <sup>1</sup> ) [variância extraída <sup>2</sup> ]	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados <sup>3</sup>	Valores t <sup>4</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros-padrão		
Investimentos de Recursos no Relacionamento (0,53) [0,24]	IRR 1	1,000	0,971	0,693**	-
	IRR 2	0,208	0,402	0,296**	3,136
	IRR 3	0,353	0,911	0,330**	3,091
	IRR 4	0,997	1,149	0,661**	3,951

Fonte: Dados da Pesquisa

(1) Confiabilidade composta: valores acima de 0,70 são satisfatórios

(2) Variância extraída: valores acima de 0,50 são satisfatórios

(3) \* p<0,05; \*\* p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p<0,01

Com relação ao construto Compatibilidade de Valores, houve duas alterações para se chegar ao resultante. O construto 1 não obteve bons ajustes em relação a alguns índices (tabela 15), assim como variância extraída abaixo do patamar recomendado (0,33). Portanto, na primeira alteração, foi retirada a variável que possuía a carga fatorial mais baixa (0,481) e o maior erro padrão (1,31). O construto 2 também não obteve ajustes adequados.

Considerando sugestão de covariância do software entre as variáveis CV 3 e CV4 (convém mencionar que o coeficiente de correlação de Pearson entre essas duas variáveis foi significativo ao nível de 0,01), os índices de ajuste melhoraram, ficando em patamares recomendados pela literatura e a variância extraída aumentou, ficando com valor mais próximo do patamar recomendado (0,43) (tabela 16). Por fim, os testes de diferença Qui-Quadrado foram significantes entre o construto 1 e o construto 2 (primeira reespecificação),

entre o construto 1 e o construto 3 (segunda reespecificação) e entre o construto 2 e o construto 3, o que atesta melhoria no ajustamento do construto.

**Tabela 15 - Análise fatorial confirmatória do construto Compatibilidade de Valores - CV**

Construto	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1	34,235	0,00	5	6,847	0,942	0,825	0,84	0,713	0,856	0,173
2	22,062	0,00	2	11,031	0,952	0,762	0,86	0,604	0,868	0,226
3	1,572	0,21	1	1,572	0,996	0,960	0,99	0,977	0,996	0,054

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 16 - Estatísticas do construto Compatibilidade de Valores**

Construto (confiabilidade composta <sup>1</sup> ) [variância extraída <sup>2</sup> ]	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados <sup>3</sup>	Valores t <sup>4</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros-padrão		
Compatibilidade de Valores (0,75) [0,43]	CV 2	1,000	0,870	0,564**	-
	CV 3	1,520	0,716	0,753**	5,062
	CV 4	1,057	0,327	0,762**	4,986
	CV 5	0,798	0,488	0,588**	6,712

Fonte: Dados da Pesquisa

(1) Confiabilidade composta: valores acima de 0,70 são satisfatórios

(2) Variância extraída: valores acima de 0,50 são satisfatórios

(3) \* p<0,05; \*\* p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p<0,01

Com relação ao construto Comprometimento, todas as variáveis originalmente propostas obtiveram cargas fatoriais significantes e elevadas (tabela 18). Além disso, os índices de ajuste ficaram dentro dos padrões sugeridos (tabela 17), assim como a confiabilidade composta e variância extraída acima dos patamares recomendados.

**Tabela 17 - Análise fatorial confirmatória do construto Comprometimento - COMP**

Construto	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1	8,71	0,12	5	1,742	0,983	0,948	0,963	0,967	0,984	0,062

Fonte: Dados da Pesquisa

O construto Confiança apresentou duas modificações. Na primeira, foi retirada uma carga (variável CONF 1) abaixo de 0,4 e com um erro-padrão alto (2,4), o que estava prejudicando a confiabilidade composta e a variância extraída. Isso permitiu melhoria na confiabilidade, de 0,58 para 0,67, e na variância extraída, de 0,23 para 0,34. Além disso, o teste de diferença Qui-Quadrado foi significativo entre o construto 1 e o 2 (primeira

reespecificação). Na última modificação, com a retirada de outra variável (CONF 4 – variável reversa) com erro-padrão elevado (1,97) e com carga um pouco acima de 0,4, as cargas fatoriais das três variáveis resultantes se mostraram elevadas e significantes, assim como a confiabilidade composta e variância extraída ficaram adequadas (ficaram em 0,79 e 0,55, respectivamente – tabela 20) e os índices de ajuste (tabela 19). Essas três variáveis foram as mesmas que as resultantes na Análise Fatorial Exploratória.

**Tabela 18 - Estatísticas do construto Comprometimento**

Construto (confiabilidade composta <sup>1</sup> ) [variância extraída <sup>2</sup> ]	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados <sup>3</sup>	Valores t <sup>4</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros-padrão		
Comprometimento (0,88) [0,59]	COMP 1	1,000	0,243	0,738**	-
	COMP 2	0,813	0,361	0,589**	7,017
	COMP 3	0,803	0,356	0,587**	6,889
	COMP 4	0,826	0,245	0,669**	7,788
	COMP 5	0,689	0,224	0,617**	7,030

Fonte: Dados da Pesquisa

(1) Confiabilidade composta: valores acima de 0,70 são satisfatórios

(2) Variância extraída: valores acima de 0,50 são satisfatórios

(3) \* p<0,05; \*\* p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p<0,01

**Tabela 19 - Análise fatorial confirmatória do construto Confiança - CONF**

Construto	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2 / GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1	3,904	0,56	5	0,781	0,993	0,978	0,976	1,014	1,000	0,000
2	1,039	0,59	2	0,520	0,997	0,987	0,993	1,021	1,000	0,000
3	5,064	0,08	2	2,532	0,984	0,953	0,955	0,958	0,972	0,088

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 20 - Estatísticas do construto Confiança**

Construto (confiabilidade composta <sup>1</sup> ) [variância extraída <sup>2</sup> ]	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados <sup>3</sup>	Valores t <sup>4</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros-padrão		
Confiança (0,79) [0,55]	CONF 2	1,000	0,414	0,647**	-
	CONF 3	1,000	0,356	0,675**	-
	CONF 5	1,000	0,328	0,690**	-

Fonte: Dados da Pesquisa

(1) Confiabilidade composta: valores acima de 0,70 são satisfatórios

(2) Variância extraída: valores acima de 0,50 são satisfatórios

(3) \* p<0,05; \*\* p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p<0,01

Quanto ao construto Cooperação, os índices de ajuste do construto 1 (com todas as variáveis), com exceção do RMSEA, se mostraram adequados. No entanto, o valor da variância extraída se encontrava abaixo de 0,5 (0,47). Retirou-se a variável com uma das menores cargas (mesmo estando um pouco acima de 0,5) e com o maior erro-padrão (COOP 1), o que permitiu aumento da variância extraída para 0,52, assim como melhoria nos índices de ajuste (tabelas 21 e 22). Além disso, o teste de diferença Qui-Quadrado mostrou-se significativo.

**Tabela 21 - Análise fatorial confirmatória do construto Cooperação - COOP**

Construto	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1	14,437	0,01	5	2,887	0,969	0,906	0,955	0,939	0,969	0,098
2	3,145	0,21	2	1,572	0,992	0,959	0,987	0,995	0,985	0,054

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 22 - Estatísticas do construto Cooperação**

Construto (confiabilidade composta <sup>1</sup> ) [variância extraída <sup>2</sup> ]	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados <sup>3</sup>	Valores t <sup>4</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros-padrão		
Cooperação (0,81) [0,52]	COOP 2	1,000	0,557	0,549**	-
	COOP 3	1,267	0,294	0,753**	7,101
	COOP 4	1,399	0,150	0,871**	7,176
	COOP 5	1,420	0,815	0,611**	6,420

Fonte: Dados da Pesquisa

(1) Confiabilidade composta: valores acima de 0,70 são satisfatórios

(2) Variância extraída: valores acima de 0,50 são satisfatórios

(3) \* p<0,05; \*\* p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p<0,01

Levando em consideração o construto Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento (de natureza formativa e com duas variáveis refletivas), com os resultados do construto 1 (original), foi retirada a variável que obteve carga não significativa (VCS R 3). Não foram retiradas as variáveis com cargas significantes, próximas ou acima de 0,3, mas abaixo de 0,5, em função da não-identificação do construto. As variáveis resultantes desse construto são as mesmas das resultantes na Análise Fatorial Exploratória. Os dados se encontram na tabela 23 (cujos índices, com exceção do RMSEA, estão adequados) e tabela 24. Alerta-se para os valores de confiabilidade composta, um pouco abaixo de 0,7 (0,66) e variância extraída, abaixo de 0,5 (0,35). Isso pode ser devido a alguma das variáveis terem sido criadas especificamente para este construto.

**Tabela 23 - Análise fatorial confirmatória do construto VCS com base no Relacionamento – VCS R**

Construto	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2 / GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1	4,824	0,09	2	2,412	0,990	0,928	0,977	0,928	0,986	0,085
2	3,065	0,08	1	3,065	0,992	0,923	0,978	0,907	0,984	0,103

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 24 - Estatísticas do construto VCS com base no Relacionamento**

Construto (confiabilidade composta <sup>1</sup> ) [variância extraída <sup>2</sup> ]	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados <sup>3</sup>	Valores t <sup>4</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros-padrão		
VCS com base no Relacionamento (0,66) [0,35]	VCS R 2	1,000	1,086	0,654**	-
	VCS R 5	0,989	0,640	0,745**	5,554
	VCS R 1	0,143	0,516	0,246**	2,568
	VCS R 4	0,207		0,333**	3,752

Fonte: Dados da Pesquisa

(1) Confiabilidade composta: valores acima de 0,70 são satisfatórios

(2) Variância extraída: valores acima de 0,50 são satisfatórios

(3) \* p<0,05; \*\* p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p<0,01

Obs1: construto formativo (VCS R 2 e VCS R 5 - variáveis refletivas)

Obs2: erro padrão variáveis formativas – combinado.

No último construto, Desempenho de Mercado, foram retiradas duas variáveis não significantes (DES M 1 e DES M 2 – permaneceu-se com DES M 3 e DES M 4, conforme justificativa apresentada na AFC do construto anterior). No modelo resultante, todos os índices de ajuste ficaram dentro do que é aceito, assim como a confiabilidade composta e variância extraída (tabelas 25 e 26).

**Tabela 25 - Análise fatorial confirmatória do construto Desempenho de Mercado – DES M**

Construto	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2 / GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
1	6,978	0,22	5	1,396	0,991	0,938	0,994	0,990	0,998	0,045
2	4,349	0,11	2	2,174	0,991	0,935	0,994	0,984	0,997	0,077

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 26 - Estatísticas do construto Desempenho de Mercado**

Construto (confiabilidade composta <sup>1</sup> ) [variância extraída <sup>2</sup> ]	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados <sup>3</sup>	Valores t <sup>4</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros-padrão		
Desempenho de Mercado (0,95) [0,83]	DES M 5	1,000	0,196	0,904**	-
	DES M 6	0,928	0,156	0,910**	20,117
	DES M 3	0,322		0,293**	6,520
	DES M 4	0,298	0,090	0,283**	5,824
	DES M 7	0,460		0,535**	12,355

Fonte: Dados da Pesquisa

(1) Confiabilidade composta: valores acima de 0,70 são satisfatórios

(2) Variância extraída: valores acima de 0,50 são satisfatórios

(3) \* p<0,05; \*\* p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p<0,01

Obs1: construto formativo (DES M 5 e DES M 6 - variáveis refletivas)

Obs2: erro padrão variáveis formativas - combinado

#### 4.3.1 Validade convergente, validade discriminante e multicolinearidade

Após a AFC, para cada construto, avalia-se, de cada um, a validade convergente, assim como a validade discriminante e a multicolinearidade entre os construtos. Na avaliação da validade convergente, vários indicadores são necessários para indicar sua existência, tais como confiabilidade composta e variância extraída sugeridos, unidimensionalidade (a partir da análise dos resíduos padronizados) e cargas fatoriais elevadas significantes. A análise individual de cada construto, a partir da AFC, permite indicar que, de forma geral, os construtos resultantes apresentam validade convergente, em função das suas cargas fatoriais e valores de confiabilidade composta e variância extraída, assim como dos seus resíduos padronizados (nenhum dos construtos obteve, entre os pares, valores maiores que 12,581 – o construto Benefícios Econômicos do Relacionamento obteve, entre as variáveis BER 2 e BER 3, escore de 2,2, o maior identificado). Exceções ocorreram com o construto IRR (2 variáveis com carga abaixo de 0,5, erros-padrão de 2 variáveis próximos a 1, erro-padrão de 1 variável acima de 1, confiabilidade composta abaixo de 0,7 e variância extraída abaixo de 0,5), CV (erro-padrão de 1 variável próximos a 1, variância extraída um pouco abaixo de 0,5), VCS (variáveis com carga abaixo de 0,5, variável com erro-padrão acima de 1, confiabilidade um pouco abaixo de 0,7 e variância extraída abaixo de 0,5) e DES M (2 cargas abaixo de 0,5). No

entanto, Viana (1999) atestava que valores abaixo de 0,5 para variância extraída são comumente encontrados na literatura, mesmo para modelos que possuam bons índices de ajustamento. Deve-se ressaltar, além disso, que as variáveis com cargas abaixo de 0,5 para VCS e DES M são de natureza formativa.

Para identificar se há validade discriminante entre os construtos, utilizou-se, primeiramente, o teste recomendado por Anderson e Gerbing (1988), no qual a correlação entre cada par de construtos é restrita, uma de cada vez, a um. Todavia, em função da existência de construtos formativos, o software não permitiu atribuir correlações com eles. Desta forma, optou-se pelo teste de Fornell e Larcker (1981), um teste mais robusto para Validade Discriminante, se comparado com o de Anderson e Gerbing (SPRENG et al., 1996). Neste caso, a variância extraída de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas (correlações ao quadrado) com outros construtos. Na tabela 27 pode-se atestar que as variâncias extraídas de cada construto são maiores que as variâncias compartilhadas com outros construtos.

**Tabela 27 - Variância extraída (em negrito) e variância compartilhada entre os construtos**

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Benef. Econôm. Relac.	<b>0,60</b>							
2. Invest. Recursos Relac.	0,12	<b>0,24</b>						
3. Compatibilidade Valores	0,25	0,12	<b>0,43</b>					
4. Comprometimento	0,15	0,18	0,24	<b>0,59</b>				
5. Confiança	0,27	0,10	0,21	0,27	<b>0,55</b>			
6. Cooperação	0,30	0,15	0,32	0,25	0,30	<b>0,52</b>		
7. VCS base Relac.	0,18	0,13	0,25	0,11	0,17	0,29	<b>0,35</b>	
8. Desemp. Mercado	0,12	0,07	0,09	0,08	0,08	0,10	0,14	<b>0,83</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à multicolinearidade, conforme havia sido ressaltado anteriormente, variáveis com correlações acima de 0,85 podem ser consideradas redundantes (KLINE, 1998). Avaliando-se a tabela 28, percebe-se que todos os Construtos apresentaram inter-correlações abaixo de 0,85.

**Tabela 28 – Coeficientes de correlações de Pearson entre os construtos**

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Benef. Econôm. Relac.	<b>1,00</b>							
2. Invest. Recursos Relac.	0,34	<b>1,00</b>						
3. Compatibilidade Valores	0,54	0,34	<b>1,00</b>					
4. Comprometimento	0,44	0,42	0,49	<b>1,00</b>				
5. Confiança	0,59	0,32	0,46	0,52	<b>1,00</b>			
6. Cooperação	0,61	0,39	0,57	0,50	0,55	<b>1,00</b>		
7. VCS base Relac.	0,42	0,34	0,48	0,34	0,41	0,52	<b>1,00</b>	
8. Desemp. Mercado	0,40	0,26	0,30	0,29	0,28	0,32	0,37	<b>1,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Obs: Todas as correlações são significantes ao nível de 0,01.

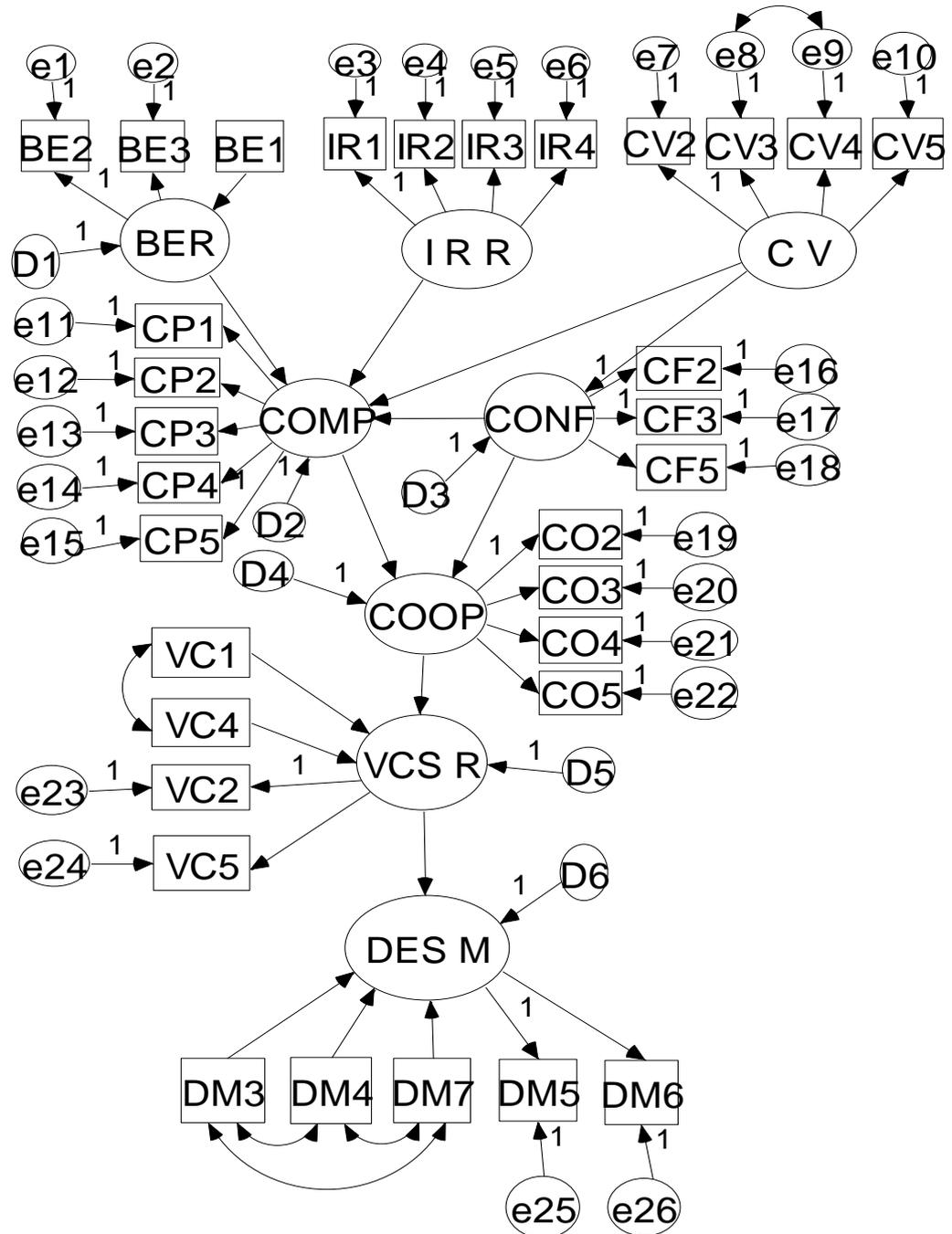
#### 4.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Depois da AFC para cada construto, nesta etapa, conforme descrito no método, é analisado o modelo estrutural, com o intuito de verificar as significâncias das relações hipotetizadas, conforme o modelo teórico proposto. Optou-se, para estimar os caminhos estruturais, a técnica de estimação do modelo híbrido, uma das opções sugeridas por Kline (1998) – a outra é a análise de caminhos (*path analysis*), onde as variáveis latentes são transformadas em manifestas (observáveis). A estimação do modelo híbrido combina o modelo de mensuração com o modelo estrutural. A seguir, são apresentados os resultados oriundos do modelo estrutural original (apresentado na figura 15) e do modelo estrutural reespecificado.

##### 4.4.1 Modelo original

Os índices de ajuste, apresentados na tabela 29, estão, com exceção do RMSEA e do Qui-Quadrado por Graus de Liberdade, fora dos patamares recomendados - 0,90. Somente o GFI e o TLI se aproximam de 0,8 e o CFI supera 0,8. Esses indicadores indicam necessidade de reespecificação no modelo geral, ou de retirada de construtos que permitam parcimônia

com melhores índices de ajuste (HAIR, JR. et al., 1998). Mesmo assim, continua-se, para esse modelo, com a apresentação das hipóteses e das correlações múltiplas ao quadrado.



**Figura 15 – Modelo híbrido estimado**

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 29 - Análise fatorial confirmatória do modelo estrutural completo**

Modelo	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2/GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
	984,480	0,00	451	2,183	0,770	0,730	0,691	0,782	0,802	0,078

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 30 - Coeficientes das relações hipotetizadas**

Hip.	Caminho Estrutural	Coefic. não-padronizados		Coefic. padronizados	Valores t	P	Resultado (ao nível de 0,05)
		b	Erros-padrão	B			
H 1	Benefícios Econômicos do Relacionamento → Comprometimento	0,053	0,036	0,147	1,474	0,140	<b>Hipótese rejeitada</b>
H 2	Investimentos de Recursos no Relacionamento → Comprometimento	0,095	0,038	0,280	2,478	0,013	Hipótese não rejeitada
H 3a	Compatibilidade de Valores → Comprometimento	0,159	0,067	0,367	2,362	0,018	Hipótese não rejeitada
H 3b	Compatibilidade de Valores → Confiança	0,563	0,089	0,701	6,330	0,000	Hipótese não rejeitada
H 4	Confiança → Comprometimento	0,179	0,089	0,331	1,997	0,046	Hipótese não rejeitada
H 5a	Confiança → Cooperação	0,388	0,146	0,433	2,657	0,008	Hipótese não rejeitada
H 5b	Comprometimento → Cooperação	0,712	0,246	0,429	2,896	0,004	Hipótese não rejeitada
H 6	Cooperação → Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento	1,219	0,202	0,765	6,021	0,000	Hipótese não rejeitada
H 7	Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento → Desempenho de Mercado	0,102	0,043	0,091	2,364	0,018	Hipótese não rejeitada

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir disso, a análise das hipóteses é realizada considerando os coeficientes de regressão estimados. Na tabela 30 são apresentadas as hipóteses, assim como o caminho estrutural, os coeficientes não-padronizados, os coeficientes padronizados, assim como os valores t e probabilidades resultantes.

Como pode ser visto, das nove hipóteses do modelo, considerando um nível de significância de 0,05, uma é rejeitada, sendo a relação entre Benefícios Econômicos do Relacionamento e Comprometimento (H1). Além disso, considerando as hipóteses não rejeitadas, com exceção da hipótese H4 (probabilidade de 0,046 – quase rejeitada), todas as outras foram significantes ao nível de 0,01 (H3b, H5a, H5b e H6) e ao nível de 0,02 (H2, H3a, H7).

Na tabela 31 são apresentadas as correlações múltiplas ao quadrado (ou  $R^2$ ) de cada variável dependente. O  $R^2$  indica a proporção de variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Sendo assim, 51,5% da variância do Comprometimento pode ser explicada por suas variáveis independentes presentes no modelo (no caso Benefícios Econômicos do Relacionamento, Investimento de Recursos no Relacionamento, Compatibilidade de Valores e Confiança); 49,2% da variância de Confiança é explicada por Compatibilidade de Valores; 58,9% da variância de Cooperação é explicada por Comprometimento e Confiança; 73,8% da variância de VCS com base no relacionamento é explicada por Cooperação e, por fim, 89,8% da variância de Desempenho de Mercado é explicada por VCS com base no relacionamento. Apresentam-se ótimos potenciais de explicação para todos os construtos apresentados abaixo.

**Tabela 31 - Valores de  $R^2$**

Variáveis Dependentes	$R^2$
Comprometimento	0,515
Confiança	0,492
Cooperação	0,589
VCS com base no Relacionamento	0,738
Desempenho de Mercado	0,898

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.4.2 Modelo reespecificado

A falta de ajuste do modelo recomenda que modificações sejam realizadas para que os indicadores apresentem valores mais adequados. A modificação utilizada baseou-se nos testes de significância dos coeficientes das relações hipotetizadas. Nesse sentido, a única hipótese cujo coeficiente de regressão obteve significância maior do que o nível de 0,05 foi o caminho entre Benefícios Econômicos do Relacionamento e Comprometimento. Em função disso, optou-se por retirar o construto Benefícios Econômicos do Relacionamento.

Com a retirada desse construto, todos os índices de ajuste obtiveram melhoras consideráveis e o teste Qui-Quadrado indicou diferença significativa entre os dois modelos. Mesmo não estando em níveis mais conservadores considerados pela literatura e apesar da redução dos graus de liberdade, GFI e TLI obtiveram índices superiores a 0,8. O CFI, que já estava no patamar de 0,8, passou para 0,842 e o RMSEA diminuiu de 0,078 para 0,072. O comparativo entre os dois modelos pode ser visto na tabela 32.

**Tabela 32 - Análise fatorial confirmatória - primeiro modelo e modelo reespecificado**

Modelo	$\chi^2$	P	GL	$\chi^2 / GL$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Modelo 1	984,480	0,00	451	2,183	0,770	0,730	0,691	0,782	0,802	0,078
Modelo 2 (Reespecific)	731,656	0,00	364	2,010	0,803	0,764	0,732	0,824	0,842	0,072

Fonte: Dados da Pesquisa

Com a mudança do modelo, melhoraram as significâncias de todas as hipóteses, inclusive a que estava no limiar de 0,05 – relação de Confiança com Comprometimento, que ficou praticamente significativa ao nível de 0,02 (tabela 33). Tanto a análise das hipóteses quanto os ajustes indicam que o modelo resultante obteve maior parcimônia, uma questão que deve ser almejada por modelos empíricos, já que se consegue os mesmos resultados (ou melhores resultados, como nesse caso) a partir de um modelo mais simples, mais econômico. Segundo Hair, Jr. et al. (1998), com o melhor ajuste alcançado com menos coeficientes, melhor o teste do modelo. Além disso, segundo Morgan e Hunt (1994), que consideram parcimônia como sinônimo de simplicidade, filósofos da ciência há tempo reforçam que o objetivo da ciência não é somente explicar, prever ou entender o mundo no qual se vive, mas fazê-lo da maneira mais eficiente possível.

**Tabela 33 - Coeficientes das relações hipotetizadas (modelo reespecificado)**

Hip.	Caminho Estrutural	Coefic. não-padronizados		Coefic. padronizados	Valores t	P	Resultado (ao nível de 0,05)
		b	Erros-padrão	B			
H 2	Investimentos de Recursos no Relacionamento → Comprometimento	0,104	0,040	0,288	2,627	0,009	Hipótese não rejeitada
H 3a	Compatibilidade de Valores → Comprometimento	0,172	0,073	0,373	2,349	0,019	Hipótese não rejeitada
H 3b	Compatibilidade de Valores → Confiança	0,529	0,094	0,708	5,622	0,000	Hipótese não rejeitada
H 4	Confiança → Comprometimento	0,227	0,100	0,368	2,279	0,023	Hipótese não rejeitada
H 5a	Confiança → Cooperação	0,455	0,162	0,463	2,813	0,005	Hipótese não rejeitada
H 5b	Comprometimento → Cooperação	0,629	0,234	0,395	2,686	0,007	Hipótese não rejeitada
H 6	Cooperação → Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento	1,216	0,202	0,771	6,019	0,000	Hipótese não rejeitada
H 7	Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento → Desempenho de Mercado	0,102	0,043	0,093	2,368	0,018	Hipótese não rejeitada

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 34 são apresentadas as correlações múltiplas ao quadrado (ou  $R^2$ ) de cada variável dependente do modelo reespecificado. Assim, 55,5% da variância do Comprometimento pode ser explicada por suas variáveis independentes presentes no modelo (no caso Investimento de Recursos no Relacionamento, Compatibilidade de Valores e Confiança); 51% da variância de Confiança é explicada por Compatibilidade de Valores; 60,9% da variância de Cooperação é explicada por Comprometimento e Confiança; 74,6% da variância de VCS com base no relacionamento é explicada por Cooperação e, por fim, 89,8% da variância de Desempenho de Mercado é explicada por VCS com base no relacionamento.

Percebe-se que os ótimos potenciais de explicação apresentados no modelo original continuaram ou melhoraram no modelo reespecificado, principalmente nas variáveis que recebiam, direta ou indiretamente, influência do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento.

**Tabela 34 - Valores de R<sup>2</sup> - modelo reespecificado**

Variáveis Dependentes	R <sup>2</sup>
Comprometimento	0,555
Confiança	0,510
Cooperação	0,609
VCS com base no Relacionamento	0,746
Desempenho de Mercado	0,898

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 4.4.2.1 Retirada do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento – explicações empíricas e teóricas

Mesmo que o modelo reespecificado tenha ficado mais parcimonioso a partir da retirada do construto Benefícios Econômicos do Relacionamento, com melhores índices de ajuste, assim como a não rejeição de todas as hipóteses, é importante, por outro lado, verificar quais explicações teóricas, assim como outros resultados empíricos, podem basear essa retirada. Assim, são apresentadas abaixo algumas justificativas do porquê do construto não ter se ajustado ao modelo.

Primeiramente, deve-se mencionar os resultados de um dos estudos que serviram de base para a reestruturação do modelo teórico proposto. Morgan e Hunt (1994), no clássico trabalho sobre Teoria de Comprometimento e Confiança do Marketing de Relacionamento, indicavam Benefícios do Relacionamento, principalmente a partir de uma ênfase econômica, como um antecedente de Comprometimento, justificando que as empresas que recebem benefícios superiores de seus parceiros em dimensões tais como rentabilidade do produto,

satisfação do consumidor e performance do produto estarão comprometidas com o relacionamento. Das 13 hipóteses propostas no modelo, somente uma foi rejeitada, sendo a relação entre Benefícios do Relacionamento e Comprometimento. Os autores não foram muito claros em uma provável justificativa, levantando questões de medida das escalas e de satisfação global (que resultaria no desaparecimento dessa relação com outras variáveis exógenas incluídas no modelo).

Todavia, levanta-se outra justificativa para essa questão: Benefícios Econômicos do Relacionamento pode ser considerado um antecedente de Comprometimento? Ou, em outras palavras, é necessária primeiramente a existência dos Benefícios Econômicos do Relacionamento para que os membros do canal se comprometam? O argumento dos autores quanto a maiores benefícios levarem a maior comprometimento é lógica, mas não significa que benefícios do relacionamento seja um antecedente (pode significar um “reforçador” do comprometimento).

Morgan e Hunt (1994), na definição de Comprometimento, trazem um elemento de crença na importância do relacionamento para que o mesmo continue. É necessário que os benefícios ocorram para que surja essa crença? Ou o que existe é a crença em benefícios futuros influenciando positivamente o comprometimento. Segundo Day (2001), parceiros são atraídos pela troca aberta de informações, pelo desenvolvimento de ligações entre muitas pessoas em diferentes níveis nas duas organizações e pelas **expectativas** realistas de benefícios mútuos (grifo adicionado).

Håkansson e Snehota (1995) indicam que as empresas se engajam em relacionamento na expectativa de que os seus benefícios ultrapassem os seus custos. Também indicam que os relacionamentos possuem uma característica de interação ao longo do tempo. Eles tratam os benefícios do relacionamento como conseqüências do relacionamento (bem diferente de antecedentes, ou precursores, como advogavam Morgan e Hunt), as quais dependem da sua natureza do processo de interação, que é basicamente direcionado pelas partes conhecendo suas atividades, seus recursos e identidades ao mesmo tempo em que encontram uma variedade de problemas e oportunidades. Ou seja, estão presentes aqui elementos relacionados a investimentos no relacionamento e compatibilidade de valores, os quais são antecedentes do Comprometimento no modelo proposto e cujas hipóteses não foram rejeitadas. Por fim, a aquisição de conhecimento combinado com a necessidade de utilizá-lo em situações que exijam soluções e ações oferecem uma oportunidade para criar valor, ou alcançar benefícios.

Esses autores, além disso, relatam que os benefícios do relacionamento dependem, primeiramente, da exploração da interdependência das atividades. Dependem, também, da heterogeneidade de recursos e da possibilidade dos “atores” do relacionamento transcenderem suas limitações e fronteiras. Assim, as ações conjuntas produzirão um certo valor econômico que poderá ser utilizado e explorado. Eles também reforçam que os custos surgem antes que as companhias possam aproveitar os benefícios. Ou seja, está presente aqui que os benefícios fazem parte de como os relacionamentos vão evoluindo e não deveriam ser tratados como antecedentes. Ou, além disso, que Benefícios Econômicos do Relacionamento merecessem estar presentes em outra dimensão teórica, com seus antecedentes e conseqüentes, já que no modelo proposto nessa dissertação a retirada do construto correspondente possibilitou que o modelo ficasse mais parcimonioso, o que é importante para o desenvolvimento de conhecimento científico.

## 5 CONCLUSÕES

Essa dissertação teve como propósito identificar se o relacionamento pode ser tratado estrategicamente como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, que por sua vez influenciaria positivamente o desempenho de mercado. Foi utilizada uma amostra cujas características indicavam que os relacionamentos poderiam ter esse tratamento, o que também se verificou na etapa exploratória e depois se confirmou na etapa quantitativa. Esse capítulo, sendo o último dessa dissertação, focará nas conclusões finais, necessárias após a apresentação dos resultados, com especial ênfase nos modelos de pesquisa propostos e nas hipóteses de pesquisa. Também apresentará implicações teóricas, sugestões para futuras pesquisas, implicações gerenciais, assim como suas limitações.

### 5.1 MODELOS DE PESQUISA E HIPÓTESES

O modelo teórico proposto neste estudo teve principalmente como base os autores Morgan e Hunt (1994) e Morgan (2000), onde eram visualizados os antecedentes (Benefícios Econômicos do Relacionamento, Compatibilidade de Valores e Investimento de Recursos no Relacionamento) e conseqüente (Cooperação) de Comprometimento e Confiança. Esse modelo, após a etapa da Análise Fatorial Confirmatória, originalmente proposto, apresentou alguns índices de ajuste abaixo de níveis recomendados. Como forma de se obter melhores ajustes, retirou-se do modelo o construto cuja variável proposta não havia sido significativa: Benefícios Econômicos do Relacionamento. Sendo assim, com o modelo reespecificado, chegou-se a índices de ajustes melhores, aceitáveis a níveis menos conservadores.

Quanto às hipóteses, baseadas exclusivamente na teoria, os contatos iniciais com o *locus* de estudo escolhido indicavam que os caminhos propostos faziam parte da realidade, uma vez que a relevância de um modelo proposto é fundamental. Percebia-se que o

relacionamento poderia ser tratado como fonte de vantagem competitiva sustentável e que, desta forma, estaria repercutindo positivamente no desempenho de mercado. Após as exigências metodológicas para validação e ajustamento do modelo, com exceção da relação entre Benefícios Econômicos do Relacionamento e Comprometimento, o restante das hipóteses não foi rejeitado. Confirmou-se o que outros estudos já haviam pesquisado, como as relações entre Compatibilidade de Valores e Investimentos de Recursos com Comprometimento e Confiança, a relação entre Comprometimento e Confiança e destes com Cooperação. Confirmou-se, e aqui considera-se uma das principais contribuições da pesquisa, que Cooperação, o conseqüente de Confiança e Comprometimento, dimensões-chave no relacionamento conforme Morgan e Hunt (1994), teve relação positiva e significativa com Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento. Este por sua vez, também teve relação positiva e significativa com Desempenho de Mercado. Impressiona, também, para esse último caso, o valor do  $R^2$ , de quase 90%.

Esses resultados indicam o que previamente foi percebido, na fase exploratória, com os primeiros contatos com a amostra. O que poderia ser somente um discurso gerencial, de que o relacionamento pode vir a ser fonte de vantagem competitiva sustentável, realmente se apresentou na prática. Mais importante, que o relacionamento, sendo um diferencial sustentável em relação às investidas dos concorrentes, também traz resultados positivos para o desempenho de mercado dos varejistas. No entanto, outras evidências apresentadas no decorrer desse estudo indicam que o desempenho dos fabricantes é influenciado positivamente pelo desempenho dos varejistas, ainda mais em um canal de marketing onde o Relacionamento como fonte de Vantagens Competitivas Sustentáveis se mostrou tão importante, ou seja, que a dificuldade em copiar ou se equivaler a um relacionamento, cuja construção é feita entre fabricante e varejista (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995), é importante para o desempenho de mercado. Desempenho de mercado de varejistas, conforme visto na fase confirmatória do estudo, e de fabricantes, a partir de outras evidências coletadas.

## 5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este estudo integrou construtos de relacionamento já reforçados por estudos anteriores com o construto da Vantagem Competitiva Sustentável e de Desempenho de Mercado. A

principal contribuição teórica deste estudo foi encontrar uma relação positiva e significativa entre o relacionamento (considerando a cooperação) e vantagens competitivas sustentáveis e destas com o desempenho de mercado. Ou seja, trata o relacionamento a partir de uma ótica estratégica, contribuindo para o desempenho de seus integrantes, não apenas sendo um coadjuvante ou um quesito complementar nas ações das empresas.

Além disso, com a construção e adaptação das escalas, fez-se necessário desenvolver, principalmente a partir da teoria proposta por Barney (1991), uma escala para Relacionamento como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável. Segundo Hoffman (2000), o que Barney propôs foi uma das primeiras tentativas formais de dimensionar o que vinha a ser Vantagem Competitiva Sustentável. Ela também indicou a necessidade de desenvolvimento de escalas para Vantagens Competitivas Sustentáveis. Considera-se, assim, também como contribuição, o desenvolvimento dessa escala para possíveis replicações futuras.

Identificando o relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável, este estudo teve influências da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; 2001) e da Teoria da Vantagem dos Recursos (HUNT e MORGAN, 1997). Ou seja, constatou-se que o relacionamento pode ser tratado como um recurso, ou como uma conjugação de ativos, recursos e aptidões que permitem que a empresa alcance posições estratégicas diferenciadas. Segundo Bolton et al. (2004), competição é um processo que envolve constantes batalhas entre empresas por vantagens em recursos que permitirão posições de mercado competitivamente vantajosas e, por sua vez, desempenho financeiro superior. Além disso, para Barney (2001) o que é essencial nas teorias baseadas em recursos não são suas diferenças em aplicação, mas as presunções que elas compartilham, o que inclui que recursos e aptidões são heterogeneamente distribuídos entre empresas concorrentes, que as diferenças podem perdurar tempo e que elas podem ajudar a explicar porque algumas empresas, de forma consistente, possuem desempenhos melhores que outras.

Um entendimento bem fundamentado das fontes de vantagem e as inter-relações entre os elementos da cadeia de valor de uma organização é essencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (DESS e PICKEN, 1999). Assim, como sugestões para futuras pesquisas, considera-se de fundamental importância entender como o relacionamento, sendo fonte potencial de vantagens competitivas sustentáveis entre membros de canal, pode repercutir em outros membros da cadeia de valor. Segundo Wathne e Heide (2004), a administração do relacionamento envolve mais que um único relacionamento. Nesse sentido,

é essencial identificar, primeiramente, como o relacionamento entre fabricantes e varejistas pode repercutir nos clientes finais, já que de nada adianta ter sido construído e ser difícil de ser copiado se não faz com que os clientes comprem mais ou sejam mais leais. Como afirma Aaker (1998), uma vantagem competitiva sustentável é eficaz quando for substancial o bastante para fazer a diferença e ser alinhada com os atributos visíveis do negócio, que influenciarão os clientes. Além disso, pesquisas em marketing devem indicar que mudanças em ativos baseados no mercado e aptidões podem contribuir para a criação de valor para o cliente (BARNEY et al., 2001).

Por outro lado, além de identificar possíveis relações com os clientes finais, também se faz necessário identificar como o relacionamento, como fonte de vantagem competitiva sustentável, pode repercutir com outros integrantes da cadeia de valor, tomando, por exemplo, a cadeia de suprimentos, cujo gerenciamento surgiu em anos recentes como uma fonte de vantagem competitiva (WATHNE e HEIDE, 2004). Por fim, esses mesmos autores indicam que o fabricante precisa considerar possíveis limitações em toda a cadeia de suprimentos que podem afetar sua habilidade de satisfazer as necessidades dos clientes finais, ou seja, a interface entre o relacionamento e a vantagem competitiva sustentável a partir de uma perspectiva em rede, uma vez que se admite que relacionamentos de negócios de uma empresa estão conectados e que isso implica que deve-se considerar possíveis dependências em cadeia entre relacionamentos (HÅKANSSON e SNEHOTA, 1995). Conforme Barney et al., (2001), pesquisas na visão baseada em recursos precisam identificar precisamente como o valor para o cliente, na forma de atributos específicos, benefícios, atitudes e efeitos de rede pode ser gerado, estabelecido e sustentado.

Outra questão importante que poderia ser verificada de forma empírica é o peso do relacionamento no total de vantagens competitivas sustentáveis de uma empresa e sua influência no desempenho financeiro superior. Uma empresa depende de vários fatores, recursos e aptidões para desenvolver suas vantagens competitivas sustentáveis e deve trabalhar em várias frentes, de acordo com o seu ambiente competitivo. Vasconcelos e Brito (2004), em estudo recente, puderam concluir que a vantagem competitiva pode ser vista como a resultante de todos os fatores específicos da empresa em particular durante um período específico.

Uma sugestão de pesquisa envolve o estudo do relacionamento e da vantagem competitiva sustentável a partir de uma perspectiva longitudinal. Primeiramente, poderia-se

identificar, de forma evolutiva, como a vantagem competitiva sustentável baseada no relacionamento é construída. Além disso, a partir de diferentes estágios dos relacionamentos, identificar como essa evolução influencia a construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Para Barney et al. (2001) a noção de vantagem competitiva sustentável fortemente implica uma necessidade de análise longitudinal, envolvendo tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas.

Também podem ser tratadas como sugestões para futuras pesquisas a aplicação do instrumento de pesquisa desse estudo em outros tipos de varejo e canais de marketing, inclusive comparando diferenças entre eles, a partir de uma perspectiva de análise multi-grupos. Além disso, identificar em amostras que comportem isso, o relacionamento como vantagem competitiva sustentável influenciando o desempenho de mercado dos fabricantes, já que eles fazem parte da construção dela e possuem interesse estratégico nela.

### 5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Uma Vantagem Competitiva Sustentável eficaz será criada quando uma estratégia tem no mínimo três características: ser sustentada por ativos e competências; ser adotada em uma arena competitiva que contenha segmentos capazes de valorizá-la e ser empregada contra concorrentes que não poderão facilmente fazer frente à Vantagem Competitiva Sustentável ou neutralizá-la (AAKER, 1998). Por outro lado, os principais objetivos para relacionamento estratégicos são reduzir os riscos gerados por rápidas mudanças ambientais, compartilhar habilidades complementares ou obter recursos além dos disponíveis para uma única empresa (CRAVENS, 1997). Finalmente, relacionamentos leais estão entre as vantagens mais duradouras porque é mais difícil para os concorrentes compreendê-los, copiá-los ou deslocá-los. São necessários muito conhecimento implícito e uma complexa coordenação para gerenciá-los efetivamente (ambigüidade causal). Qualificações essenciais e o conhecimento de apoio estão embutidos tão profundamente nas pessoas, na cultura e nos processos de ligação que não podem ser observados diretamente (DAY, 2001).

Sendo assim, o relacionamento, sendo tratado como fonte de vantagem competitiva sustentável, adquire dimensões estratégicas, inclusive, e principalmente, em canais de

marketing, onde a interação entre seus membros é própria da sua natureza. Executivos de marketing e gestores de relacionamento devem estar atentos com a forma como um relacionamento é construído e mantido (permitindo assim, adquirir “ares” de vantagem competitiva sustentável), já que ele pode repercutir na gestão de suas marcas, de seus posicionamentos e de sua prestação de serviços e, por fim, em seus desempenhos. Além disso, pode repercutir na satisfação e na lealdade de seus clientes, assim como de outros integrantes da cadeia de valor.

Os gestores de marketing devem estar cientes de que a vantagem competitiva sustentável deve ser visível, ou ao menos deixar outros elementos necessários às estratégias visíveis, aos olhos dos clientes. De nada adianta desenvolver um relacionamento, ou seja, investir recursos em ativos específicos, procurar parceiros com valores compatíveis e com culturas semelhantes, iniciar e fortalecer o comprometimento e a confiança de forma diferenciada, dificultando sua cópia (ou seja, possibilitando a existência de vantagens competitivas sustentáveis), se isso não repercutir na satisfação, lealdade e geração de valor para os clientes finais.

Estudos anteriores já demonstravam a importância da confiança, do comprometimento e da cooperação para relacionamentos mais efetivos. Esse estudo apresentou a relação positiva entre relacionamento e vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, executivos de marketing, de relacionamento e de operações (em função de seu papel na prestação de serviços) devem estar cientes que, para construir um relacionamento que seja fonte de vantagem competitiva sustentável, é fundamental, primeiramente, a existência de confiança e comprometimento fortes (além de seus antecedentes) e, por consequência, de cooperação, reforçando a teoria de Morgan e Hunt (1994). Alcançar vantagens competitivas exige, cada vez mais, relações cooperativas para ter acesso a tecnologias, expandir recursos, melhorar qualidade e aumentar produtividade, além de poder penetrar em novos mercados (CRAVENS, 1997).

A partir disso, as empresas podem criar arranjos de confiança e de comprometimento causalmente ambíguos e, assim, capazes de contribuir para a formação de vantagens competitivas sustentáveis. Ou seja, construir relacionamentos, que sejam capazes de gerar valor para o cliente, que sejam difíceis de serem copiados, ou de possuírem equivalentes estratégicos, pela concorrência.

Percebe-se, portanto, a importância que um canal de marketing pode adquirir se forem levados em consideração seus potenciais para formação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Nesse aspecto, o relacionamento solidamente construído entre os membros do canal surge com um forte potencial para a formação de vantagens competitivas sustentáveis. Primeiramente, devido à sua construção que pode adquirir características únicas e à sinergia potencial, ele pode permitir que seus integrantes atinjam seus objetivos de forma mais eficaz que seus concorrentes que não estão integrados em tal formato e estrutura de relacionamento. Em segundo lugar, a erosão das barreiras para imitação, pela dificuldade em imitar e substituir, deverá ser menor em relacionamentos bem estruturados. Acredita-se, no entanto, que relacionamentos de canal, para serem eficazes e influenciarem positivamente o desempenho de seus membros a longo prazo, precisem de um certo tempo para se solidificarem e amadurecerem, além do comprometimento, confiança e cooperação dos seus integrantes para que eles funcionem e sejam aprimorados.

Além disso, ratificam-se as condições favoráveis, no canal de marketing estudado, para os relacionamentos serem considerados fontes de vantagem competitiva sustentável, inclusive, e principalmente, para fabricantes e varejistas que estejam utilizando essa mesma estratégia de canal e queiram se diferenciar entre si (não somente de lojas multimarcas), repercutindo, portanto, na satisfação e na lealdade dos clientes finais, de forma diferenciada e sustentável. Sendo assim, o relacionamento entre fabricante de móveis e varejista exclusivo, visto a partir do prisma da vantagem competitiva sustentável, pode ser um diferencial tanto em relação a lojas multimarcas quanto em relação a outras lojas exclusivas. Nesse último caso, seriam as interações particulares entre os membros deste canal e a dificuldade em imitar a forma como essas interações ocorrem que poderiam estar diferenciando, de forma sustentável, os relacionamentos em relação a outros fabricantes e varejistas que utilizam a mesma estratégia de canal.

#### 5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Limitações estão presentes em qualquer pesquisa ou estudo. Aqui, são abordados aspectos teóricos, metodológicos e práticos referentes às limitações desse estudo. Em relação à teoria, esse estudo não utilizou outros construtos que também poderiam influenciar

comprometimento, confiança, cooperação e vantagem competitiva sustentável. No entanto, há também uma questão de parcimônia envolvida aqui.

Quanto às questões metodológicas, primeiramente, faz-se necessário indicar que esse estudo foi de corte transversal e uma parte considerável da amostra atua há poucos anos com os fabricantes. Em estudos de relacionamento e de vantagens competitivas sustentáveis, os mesmos pressupõem uma necessidade de tempo para se desenvolverem. Em segundo lugar, deve-se mencionar que o tamanho da amostra não permitiu outras análises, tais como análise multi-grupos entre os fabricantes, assim como com outras variáveis categóricas apresentadas na pesquisa. Isso se deveu ao número de empresas varejistas que trabalham com os fabricantes que aceitaram participar da pesquisa. Nesse sentido, a dificuldade de obtenção de autorização para trabalhar com dados ou amostras ligados a empresas geralmente é grande, em função de questões estratégicas ou de suas políticas.

Além disso, outra limitação metodológica do estudo são as propriedades psicométricas de alguns construtos estudados, que ficaram abaixo dos limites recomendados. Isso provavelmente ocorreu em função das escalas terem recebido um tratamento de adequação à amostra pesquisada. Nesse sentido, uma validação de conteúdo envolvendo outros *experts* assim como outros varejistas poderiam ter melhorado o instrumento de coleta. Deve-se também ressaltar que variáveis de alguns construtos foram desenvolvidas especificamente para esse estudo. Ou seja, algumas escalas não foram, previamente, validadas em outros estudos empíricos. Por outro lado, o construto de vantagem competitiva sustentável poderia ter, ao invés de ser considerado formativo de primeira ordem, ser considerado formativo de segunda ordem e refletivo de primeira ordem (JARVIS et al., 2003), ou seja, cada uma das variáveis teria sido transformada em construtos.

Outra limitação desse estudo é ter medido, de forma quantitativa, o desempenho de mercado somente dos varejistas. Em função do número de fabricantes envolvidos com a pesquisa ser muito reduzido (e, dentre os fabricantes, alguns não oferecem dados de desempenho), não era lógico nem foi possível tratar seus dados de desempenho de mercado em conjunto com os fabricantes. Além disso, mediu-se com os varejistas somente o desempenho de mercado, que se justifica em função da natureza das empresas pesquisadas. No entanto, a falta de medição do desempenho financeiro não permite ratificar a relação apresentada em outras teorias entre vantagens competitivas sustentáveis e desempenho financeiro superior.

Em função da amostra pesquisada ser um canal de marketing com uma estratégia de atuação específica, mesmo que de atuação nacional, reconhece-se que a capacidade de generalização é baixa. No entanto, ressalta-se que os resultados podem proporcionar *insights* gerenciais valiosos e pertinentes. Foi possível ratificar a teoria, principalmente o relacionamento podendo ser considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável, que repercute de forma positiva no desempenho de mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David. A. **Strategic Market Management**. 5<sup>th</sup> ed. NewYork: Wiley, 1998.
- ACHROL, Ravi; ETZEL, Michael J. The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 31, n. 2, p. 146-163, spring 2003.
- ALBAUM, Gerald. The Likert Scale Revisited: An Alternate Version. *Journal of the Market Research Society*, v. 39, n. 2, p. 331-348, apr. 1997.
- ANDERSON, Erin; DAY, George S.; RANGAN, V. Kasturi. Strategic Channel Design. **MIT Sloan Management Review**, Boston, v. 38, n. 4, p. 59-69, summer 1997.
- ANDERSON, James. C.; GERBING, David. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-23, 1988.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO (ABIMÓVEL). Disponível em <<http://www.abimovel.org.br>> . Acesso em 14 dez. 2004.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market Focused Management**, v. 5, p. 5-23, mar. 2002.
- BHARADWAJ, Sundar G; VARADARAJAN, P Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 83-99, oct. 1993.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective of the resource-based view. **Journal of Managment**, v. 27, p. 643-650, 2001.
- \_\_\_\_\_.; WRIGHT, Mike; KETCHEN, Jr., David J. The resource-based view o the firm: ten years after 1997. **Journal of Managment**, v. 27, p. 625-641, 2001.
- BOLTON, Ruth N.; DAY, George S.; DEIGHTON, John; NARAYANDAS, Das; GUMMESSON, Evert; HUNT, Shelby D.; PRAHALAD, C. K.; RUST, Roland T.; SHUGAN, Steven M. Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 18-27, jan. 2004.
- BROWN, James R.; DEV, Chekitan S.; LEE, Dong-Jin. Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 64, n. 2, p. 51-65, apr. 2000.

CANNON, Joseph P.; PERREAULT, William D. Jr. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 436-460, nov. 1999.

\_\_\_\_\_; SHETH, Jagdish N. Developing a curriculum to enhance teaching of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUTINHO, Luciano G. et al. **Design na Indústria Brasileira de Móveis**. São Paulo: Abimóvel, 2001.

CRAVENS, David W. **Strategic Marketing**. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAHLSTROM, Robert; NYGAARD, Arne. An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 2, p. 160-170, may 1999.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. The Capabilities of Market-driven Organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 4, p. 37-52, oct. 1994.

\_\_\_\_\_. Misconceptions about Market Orientation. **Journal of Market Focused Management**, v. 4, p. 5-16, 1999.

\_\_\_\_\_; REIBSTEIN, David J. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. New York: Wiley, 1997.

\_\_\_\_\_; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, n. 2, p. 1-20, apr. 1988.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 51, n. 2, p. 11-27, apr. 1987.

DESS, Gregory G.; PICKEN, Joseph C. Creating competitive (dis)advantage: learning from food lion's freefall. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 3, p. 97-111, aug. 1999.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios; WINKLHOFER, Heidi M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, vol. 38, p. 269-277, may 2001.

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

ESPINOZA, Francine da Silveira. **O Impacto de Experiências Emocionais na Atitude e Intenção de Comportamento do Consumidor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FORNELL, Claes; LARCKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables with measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39 -50, feb. 1981.

FRAZIER, Gary L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Thousand Oaks, v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999.

\_\_\_\_\_; ANTIA, Kersi D. Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 23, n. 4, p. 321-326, 1995.

\_\_\_\_\_; LASSAR, Walfried M. Determinants of Distribution Intensity. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 60, p. 39-51, oct. 1996.

GARVER, Michael S.; MENTZER, John. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v.20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; KUMAR, Nirmalya. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 2, p. 223-238, may 1999.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, sept./oct. 1986.

GROFF, Rubem. **Mensurando Marketing de Relacionamento: uma aplicação da escala de Wilson & Vlosky no mercado de bens de capital**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

HAIR, Jr. Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Multivariate Data Analysis**. 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

\_\_\_\_\_; BUSH, Robert P.; ORTINAU, David. **Marketing research: a practical approach for the new millennium**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

HÅKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

HEIDE, Jan B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 1, p. 71-85, jan. 1994.

HEWETT, Kelly; BEARDEN, William O. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 65, p. 51-66, oct. 2001.

HOFFMAN, Nicole P. An Examination of the "Sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**, Vancouver, 2000.

HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XXXVII, p. 449-462, nov. 2002.

HUNT, Shelby D. The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 144-159, spring 1999.

\_\_\_\_\_; MORGAN, Robert. M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 59, p. 1-15, apr. 1995.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 61, n. 4, p. 74-82, oct. 1997.

JAIN, Subhash C. **Marketing Planning and Strategy**. 6<sup>th</sup> ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

JAP, Sandy. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 461-475, nov. 1999.

\_\_\_\_\_; GANESAN, Shankar. Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 37, n. 2, p. 227-245, may 2000.

JARVIS, Cheryl Burke; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, p. 199-218, sept. 2003.

KIM, Keysuk. On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n. 3, p. 388-405, summer 2000.

KLINE, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford, 1998.

LARÁN, Juliano Aita. **A Influência da Surpresa no Processo Emocional de Satisfação do Consumidor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

LUSCH, Robert F.; ZIZZO, Deborah; KENDERDINE, James M. Strategic Renewal in Distribution. **Marketing Management**, Chicago, v. 2, n. 2, p.20-29, 1993.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 64, n. 4, p. 1-16, oct. 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MOHR, Jakki J.; FISHER, Robert J.; NEVIN, John R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 60, n. 3, p. 103-115, jul. 1996.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, V. 58, n.3, p. 20-38, jul. 1994.

\_\_\_\_\_. Relationship Marketing and Marketing Strategy. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

MOVELSUL BRASIL 2004. Disponível em <<http://www.movelsul.com.br>> Acesso em 01 mar. 2004.

MÜSSNICH, Rafael Augusto Esbrolio. **Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

NICHOLSON, Carolyn Y.; COMPEAU, Larry; SETHI, Rajesh. The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2ª ed. Lisboa: Silabo, 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov-dec 1996.

PRESSEY, Andrew D.; MATHEWS, Brian P. Barriers to Relationship Marketing in Consumer Retailing. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, 2000.

ROTH, Philip L. Missing data: a conceptual review for applied psychologists. **Personnel Psychology**, Durham, v. 47, n. 3, p. 537-560, autumn 1994.

ROWE, W. Glenn; BARNES, James G. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, p. 281-297, 1998.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000 a.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, 1993, v. 4, p. 397-418.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The Evolution of Relationship Marketing. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000 b.

SPRENG, Richard; MACKENZIE, Scott B.; OLSHAVSKY, Richard W. A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. **Journal of Marketing**, v.60, n. 3, p. 15-32, jul. 1996.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 44, n. 2, p. 51-63.

VIANA, Débora Almeida. **A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business: Avaliação Inicial na Indústria Metal-Mecânica no Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

WATHNE, Kenneth H.; HEIDE, Jan B. Relationship Governance in a Supply Chain Network. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 73-89, jan. 2004.

WEITZ, Barton A.; BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

\_\_\_\_\_; JAP, Sandy D. Relationship Marketing and Distribution Channels. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

WILSON, David T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

WILSON, Elizabeth; VLOSKY, Richard. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, p. 59-70, may 1997.

## **ANEXOS**

---

## ANEXO A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO UTILIZADO NA FASE EXPLORATÓRIA

---

1. Por que a empresa elegeu como intermediário as lojas exclusivas? Quais foram os principais fatores?
2. Para o melhor desempenho de mercado do fabricante, quais são as principais contribuições dos varejistas? Por outro lado, o que atrapalha?
3. Uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa está implementando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente a concorrentes atuais e potenciais (vantagem competitiva) e quando essas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia. Que fatores pesam na construção de vantagens competitivas sustentáveis e no desempenho de ambos os lados? O relacionamento é um deles? Por quê? Um relacionamento poderá funcionar como fonte para uma vantagem competitiva sustentável? Essa repercutirá positivamente para o desempenho superior (de mercado ou financeiro)?
4. A importância do relacionamento faz parte só do discurso ou é posto em prática? É visto como forma para melhorar o desempenho?
5. Por que o relacionamento pode ser um diferencial?
6. Quais são os principais entraves, dificuldades e limitações nos relacionamentos?
7. Que parâmetros são utilizados para avaliar o desempenho de mercado, tanto do fabricante quanto do varejista?
8. Como o varejista é selecionado? Como ele é avaliado? Há punições? Que regras/contratos existem? Existe pagamento de *royalties*? Até que ponto o contrato é mais importante que o relacionamento, ou não existe um sem o outro?

## ANEXO B – INSTRUMENTO DE COLETA APLICADO

Estou entrando em contato para uma pesquisa em nome de Fabiano Larentis, mestrando em administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cuja dissertação de mestrado trata do relacionamento entre os fabricantes de móveis e as lojas exclusivas. Seus dados para contato foram conseguidos através do fabricante de móveis do qual sua empresa é loja ou rede exclusiva. Previamente eles devem tê-lo comunicado em relação a essa pesquisa. Trata-se de um estudo de caráter acadêmico, dentro do mais absoluto sigilo, ou seja, suas informações não serão analisadas individualmente, interessando apenas a avaliação agregada de todos os lojistas pesquisados.

Sendo assim, com base na sua experiência no relacionamento com o fabricante de móveis da qual sua empresa é loja ou rede exclusiva, por favor assinale o seu nível de concordância ou discordância com cada um dos itens abaixo, os quais se referem às características do relacionamento comercial de sua empresa com o seu fabricante de móveis. Para cada afirmativa, indique se concorda ou discorda, e, posteriormente, o grau, podendo ser “pouco”, “muito” ou “totalmente”. É importante que sua resposta tenha sempre em mente o fabricante em questão. Caso não esteja em condições de responder algum dos itens abaixo, por favor indique a pessoa indicada para isso.

Primeiramente, em relação aos benefícios econômicos do relacionamento entre o fabricante de móveis e sua empresa, gostaríamos que o(a) Sr(a) respondesse sobre sua concordância/discordância em relação às afirmações, considerando 1 como discordo totalmente e 6 como concordo totalmente.

A. BENEFÍCIOS ECONÔMICOS DO RELACIONAMENTO	Discordo			Concordo			SCO
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente	
1. O relacionamento com o seu fabricante permite que seus clientes finais percebam que fizeram um ótimo negócio por adquirir os produtos oferecidos (BER 1).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
2. O relacionamento com o seu fabricante facilita o desempenho das operações de ambos os lados (BER 2).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
3. O relacionamento com o seu fabricante facilita o atingimento dos objetivos de ambos os lados (BER 3).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
4. O custo total para sua empresa mudar para um fabricante alternativo (bandeira diferente) seria muito grande (BER 4).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
5. O relacionamento com o seu fabricante possibilita o fortalecimento da imagem da marca comercializada junto ao cliente final (BER 5).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Referente aos investimentos de recursos no relacionamento entre sua empresa e o fabricante:

B. INVESTIMENTOS DE RECURSOS NO RELACIONAMENTO	Discordo			Concordo			SCO
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente	
6. Seria um transtorno para sua empresa encerrar o relacionamento comercial com este fabricante (IRR 1).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
7. O investimento que sua empresa tem feito para implementar uma parceria com este fabricante é significativo (IRR 2).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
8. Os mecanismos e estruturas estabelecidos para este relacionamento comercial dificultariam encerrar o relacionamento com este fabricante (IRR 3).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
9. Se esse relacionamento terminasse, o fabricante estaria desperdiçando uma grande quantia de conhecimento que foi feito sob medida para esse relacionamento (IRR 4).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
10. O fabricante tem investido grandes quantias para construir um negócio conjunto (IRR 5).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Em relação à compatibilidade de valores com o seu fabricante:

C. COMPATIBILIDADE DE VALORES	Discordo			Concordo			SCO
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente	
11. Tanto sua empresa quanto seu fabricante compreendem o mercado de forma semelhante (CV 1).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
12. Tanto sua empresa quanto seu fabricante pensam de maneira semelhante em relação à forma de vender os produtos (CV 2).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
13. Existe semelhança, entre sua empresa e o seu fabricante, quanto à forma de administrar os seus negócios (CV 3).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
14. Sua empresa e seu fabricante pensam de forma semelhante quanto a atender os clientes finais e a prestar serviços (CV 4).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
15. Os princípios e valores básicos da sua empresa são semelhantes aos do seu fabricante (CV 5).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Outro ponto importante dentro do relacionamento é o comprometimento. Quanto ao comprometimento com o seu fabricante:

D. COMPROMETIMENTO	Discordo			Concordo			SCO
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente	
16. Acredita-se que o relacionamento com este fabricante continue e se fortifique ao longo do tempo (COMP 1).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
17. Acredita-se que as compras junto a este fabricante irão aumentar no futuro (COMP 2).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
18. Sua empresa se dispõe a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fabricante (COMP 3).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
19. Sua empresa tem se empenhado muito no relacionamento com este fabricante (COMP 4).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
20. Sua empresa está comprometida com este fabricante (COMP 5)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Relativa à confiança dentro do relacionamento de sua empresa com o seu fabricante:

E. CONFIANÇA	Discordo			Concordo			SCO
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente	
21. As transações com este fabricante não precisam ser supervisionadas detalhadamente (CONF 1).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
22. Com certeza este fabricante respeita a confidencialidade das informações repassadas por sua empresa (CONF 2).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
23. Sua empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe deste fabricante (CONF 3).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
24. Este fabricante retém para si, ou seja, omite informações importantes (CONF 4).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
25. Este fabricante tem merecido a confiança de sua empresa (CONF 5).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Com relação à cooperação existente no seu relacionamento com o seu fabricante:

F. COOPERAÇÃO	Discordo			Concordo			SCO
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente	
26. No relacionamento com o seu fabricante, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas (COOP 1).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

27. Tanto sua empresa quanto o seu fabricante estão preocupados com a lucratividade de ambos (COOP 2).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
28. No relacionamento com o seu fabricante, ambos os lados estão dispostos a promover mudanças de forma cooperada (COOP 3).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
29. No relacionamento com o seu fabricante, ambos os lados trabalham juntos para terem negócios bem sucedidos (COOP 4).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
30. De forma geral, sua empresa está satisfeita com a interação que ocorre entre os seus funcionários e os funcionários do fabricante (COOP 5).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Pensando no seu relacionamento com o fabricante como fonte de vantagem competitiva sustentável:

G. VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS COM BASE NO RELACIONAMENTO	Discordo			Concordo			SCO
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente	
31. A forma como o relacionamento com o seu fabricante foi construído e está estabelecido é difícil de ser copiada por outros fabricantes e varejistas (VCS R 1).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
32. O relacionamento com o seu fabricante possibilita que sua empresa tenha mais vantagens estratégicas que os seus concorrentes (VCS R 2).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
33. Não é fácil para os outros fabricantes e varejistas compreenderem como foi construído e está estabelecido o relacionamento entre sua empresa e o seu fabricante (VCS R 3).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
34. O relacionamento existente entre sua empresa e o seu fabricante não possui similar em relação a outros fabricantes e varejistas (ou seja, não é comparável) (VCS R 4).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
35. Se comparado a outros fabricantes e varejistas, o relacionamento que sua empresa tem com o seu fabricante é melhor (VCS R 5).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Quanto ao desempenho de mercado do lojista e do fabricante:

H. DESEMPENHO DE MERCADO	Discordo			Concordo			SCO
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente	
36. Sua empresa contribui positivamente para o desempenho de vendas de seu fabricante.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Ainda em relação ao desempenho de mercado, responda às próximas afirmações com base na seguinte proposição: nos últimos três anos, em relação ao seu principal concorrente (de outra bandeira), como foi o

desempenho da sua empresa, considerando, primeiramente se ele foi melhor ou pior e, posteriormente, o grau – pouco, muito ou totalmente, quanto a:

H. DESEMPENHO DE MERCADO	Pior			Melhor			SCO
	Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente	
37. Atingir satisfação dos clientes (DES M 1)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
38. Fornecer valor superior aos clientes, ou seja, eles percebem que valeu a pena investir na compra dos produtos vendidos por sua empresa (DES M 2).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
39. Manter clientes atuais (DES M 3)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
40. Atrair novos clientes (DES M 4)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
41. Conquistar o crescimento de vendas desejado (DES M 5)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
42. Assegurar a participação de mercado desejada (DES M 6)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>
43. Alcançar as margens de lucro desejadas (DES M 7)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	9. <input type="checkbox"/>

Nesse momento, são solicitados alguns dados de identificação de sua empresa. Ressaltamos, mais uma vez, que os dados serão tratados dentro do mais absoluto sigilo. Suas informações não serão analisadas individualmente, interessando apenas a avaliação agregada de todos os lojistas.

44. Número de anos em que atua com o atual fabricante, como loja exclusiva \_\_\_\_\_

45. Número de lojas de sua empresa \_\_\_\_\_

46. Número de pessoas que trabalham para sua empresa (incluindo vendedores, atendentes, projetistas, arquitetos e montadores de todas as lojas) \_\_\_\_\_

47. Faturamento médio mensal em R\$ aproximado (incluindo todas as lojas – caso não souber das outras, considerar as respostas de 45 a 46 para apenas uma loja) \_\_\_\_\_

## ANEXO C – CURRICULUM VITAE RESUMIDO

---

### **Fabiano Larentis – EA/PPGA/UFRGS**

Rua Arlindo Fasolo, 34 B. Progresso Bento Gonçalves-RS 95700-000

Rua Cel Genuíno, 342 apto 1001 – Centro – Porto Alegre-RS 90010-350

Telefones: (54) 454 – 2556 / (54) 9121 – 4473 (51) 3316-39

flarentis@ea.ufrgs.br / f.larentis@uol.com.br

### **1. FORMAÇÃO:**

- **Pós-Graduação *Stricto Sensu*** – Mestrado Acadêmico em Administração – Marketing - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Março de 2003 a Janeiro de 2005.
- **Pós-Graduação *Lato Sensu*** – Especialização em Gestão Estratégica em Marketing – Universidade de Caxias do Sul - Março de 2001 a Junho de 2002
- **Graduação:** Administração – Habilitação em Comércio Exterior – Universidade de Caxias do Sul – Março de 1994 a Agosto de 2000.

### **2. PRÊMIO:**

- Troféu Destaque Acadêmico, do Conselho Regional de Administração - CRA RS, por ter apresentado o melhor desempenho na graduação dentre os 68 formandos de Administração e Comércio Exterior.

### **3. IDIOMAS:**

- Fluência em Língua Inglesa
- Fluência em Língua Espanhola
- Fluência em Língua Italiana

### **4. ARTIGOS APROVADOS EM CONGRESSOS**

- Artigo aprovado no EMA – Encontro de Marketing da ANPAD (Porto Alegre, nov. 2004) - **Influência de Diferentes Formas de Persuasão na Intenção de Consumo Consciente: um Design Experimental.** Outros autores: Fernanda Gastal e Heleno Schneider.

- Artigo aprovado no EMA – Encontro de Marketing da ANPAD (Porto Alegre, nov. 2004) - **O Estado da Arte do Conceito de Valor para o Cliente: Passado, Presente e Futuro.** Outro autor: Fernanda Gastal.

## 5. CAPÍTULO DE LIVRO

- Artigo aprovado no PROVAR – Programa de Administração do Varejo (São Paulo, USP, nov. 2004) publicado no livro Varejo Competitivo, vol. 9 - **Relacionamento Como Fonte De Vantagem Competitiva Sustentável: Um Estudo Entre Fabricantes De Móveis E Lojas Exclusivas.** Outro autor: Luiz Antonio Slongo.

## 6. EXPERIÊNCIAS NO ENSINO

- Professor na disciplina Teoria da Administração I, para os cursos de Administração, na Fisul – Faculdade de Integração do Cone Sul – Garibaldi – RS (desde 2004)
- Estágio docente na disciplina Pesquisa de Marketing, prof. Luiz Antonio Slongo, Escola de Administração – UFRGS (2004)
- Instrutor de Inglês na Universal Centro de Línguas (UCL), Bento Gonçalves - RS (2000 a 2003).
- Professor de Inglês Técnico, curso técnico de Processamento de Dados, Colégio Estadual Landell de Moura, Bento Gonçalves - RS (2000 a 2001).
- Professor de Distribuição e Logística, curso técnico de Comercialização e Mercadologia, Colégio Estadual Landell de Moura, Bento Gonçalves (2001).

## 7. EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

- CEPA/UFRGS – Coordenador de pesquisas (prestação de serviços) (desde 2004);
- Adria Alimentos do Brasil Ltda – Divisão Isabela – Bento Gonçalves – RS – Auxiliar Administrativo de Vendas e Assistente de Vendas (1999 a 2003);
- Frigorífico Nicolini Ltda – Garibaldi – RS – Auxiliar de Exportação (1997 a 1998);
- Banrisul – Bento Gonçalves – RS – Estagiário (1997);
- Distcenter Distribuição e Promoção de Publicações Ltda – Bento Gonçalves – RS – Serviços Gerais (1991 a 1997).