

UM ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS SERVIÇOS AO CLIENTE NO MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE MINIMERCADOS E SEUS FORNECEDORES

Aline Meurer¹Verner Luis Antoni²Janine Fleith de Medeiros³Cassiana Maris Lima Cruz⁴

Resumo: Em um ambiente de acirrada competição, a construção de relacionamentos sustentáveis entre os participantes de um canal comercial, assume maior importância, tornando o desenvolvimento de parcerias estratégicas e cooperação mútua, fundamentais para às empresas aumentarem sua competitividade no mercado. Assim, esse estudo objetivou examinar as relações existentes entre os serviços ao cliente e o Marketing de Relacionamento nas transações entre minimercados e seus principais fornecedores em uma cidade gaúcha de médio porte. A mensuração do Marketing de Relacionamento foi feita por meio da escala proposta por Wilson e Vlosky (1997). O nível de serviços ao cliente foi verificado através de indicadores de serviços, gerados em uma etapa exploratória junto aos gestores de minimercados. Os resultados demonstram que o relacionamento entre os minimercados e seus fornecedores é frágil, exceto na dimensão comprometimento. Através da utilização de Regressão Múltipla foi possível identificar que os Serviços ao Cliente apresentam influência no canal estudado.

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

1 Introdução

Nos últimos trinta anos, muitos estudos foram realizados no sentido de melhor compreender a estrutura conceitual do marketing de relacionamento (DWYER *et al.*, 1987; MORGAN & HUNT, 1994; WILSON & VLOSKY, 1997; SHETH & PARVATIYAR, 2000) e a importância dos serviços ao cliente nas trocas estabelecidas nos canais de marketing (FRAZIER, 1999; BOWERSOX & DAUGHERTY, 1992; INNIS & LA LONDE, 1994; STERN *et al.*, 2002;). Essa ênfase pode ser atribuída, à necessidade de descobrir mecanismos que proporcionem às empresas, independente de seu porte, atingir níveis superiores na entrega de valor aos clientes, oportunizando vantagens competitivas perante seus concorrentes.

O marketing de relacionamento tem sido associado às tentativas de desenvolver relacionamentos de longo prazo, podendo vir a oferecer um diferencial competitivo à medida que contribui para a diferenciação do produto e cria barreiras à mudança (DAY & WENSLEY, 1983; DWYER *et al.*, 1987). Neste sentido, Slongo (1996), ao referir-se ao marketing de relacionamento, comenta que as incertezas vivenciadas pelas empresas em função de aspectos como avanço tecnológico, automação industrial, abertura de mercado e

¹ Mestre em Administração. Professora das Pesquisadora da Universidade de Passo Fundo. Email:alinemeurer@upf.br

² Doutor em Engenharia de Produção. Pesquisador e Professor do PPGAdm da FEAC – Universidade de Passo Fundo. Email:antoni@upf.br

³ Doutra em Engenharia de Produção. Pesquisadora e Professora do PPGAdm da FEAC – Universidade de Passo Fundo. Email:janine@upf.br

⁴ Doutora em Comunicação. Pesquisador e Professora do PPGAdm da FEAC – Universidade de Passo Fundo. Email:cassiana@upf.br

maior nível de exigência dos clientes, fizeram com que a busca por relacionamentos consistentes e duradouros entre parceiros de um canal ganhasse importância.

Os serviços ao cliente, na concepção de autores como La Londe e Zinzer (1976), Bowersox e Daugherty *et al.* (2002) Abbade e Noro (2012), também trazem oportunidades e benefícios para as empresas, pois além de constituírem uma estratégia capaz de ampliar a oferta básica dos produtos e, conseqüentemente, o potencial de diferenciação frente à concorrência, favorecem o desenvolvimento de uma relação positiva e duradoura com os clientes, a qual se traduz em repetição de compras, aumento da satisfação e lealdade.

Nesse sentido, considerando a importância da criação de diferenciais competitivos e do desenvolvimento de relações sólidas entre empresas e seus fornecedores, o presente estudo tem como foco examinar o impacto dos serviços ao cliente no relacionamento estabelecido entre minimercados - caracterizados como intermediários em um canal de marketing - e seus fornecedores.

Numa perspectiva teórica, estudos que avancem na compreensão das relações entre canais e a criação de valor entre esses, segundo, Gummesson, (2002), Rocha e Luce (2006) são latentes e merecem ser exploradas. Ainda, justifica-se o estudo numa perspectiva prática, pelo fato de que os minimercados são empresas pequenas, normalmente familiares e que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos na gestão das áreas comercial e administrativa. Além de possuírem baixo poder de barganha, concorrem diretamente com grandes redes, as quais concentram participação de mercado e oferecem ao consumidor elementos como variedade e preço baixo em maior escala.

Inicialmente, esse artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre o tema foco do estudo. Após, o método empregado para o alcance dos objetivos é descrito. Na sequência tem-se a análise dos resultados, através da qual se identifica o grau de relacionamento entre os minimercados e seus fornecedores, os serviços ao cliente valorizados nesse canal e a influência dos serviços ao cliente no relacionamento estabelecido. Finalmente são apresentadas as contribuições do estudo numa perspectiva acadêmica e gerencial.

2 Referencial Teórico

2.1 Serviços ao cliente

Para La Londe e Zinszer (1976), em economias caracterizadas por altas taxas de inflação, juros elevados, recessão e outras adversidades que afetam o mundo dos negócios, bem como em mercados com poucos problemas econômicos e estruturais, os serviços ao cliente constituem uma estratégia capaz de ampliar a oferta dos produtos, através de serviços agregados. Em mercados em que a oferta de produtos estrangeiros oriundos de países com forte base e desenvolvimento tecnológico tornou-se intensa, acirrando a concorrência, esta estratégia tende a ser eficaz, principalmente porque ela está embasada em conceitos de relacionamentos com os clientes (SLONGO, 1996).

Os serviços ao cliente, segundo Heskett (1997), são capazes de desenvolver uma cadeia de valor através da qual é possível identificar necessidades dos clientes e promover uma oferta que exceda suas expectativas, aumentando, assim, sua satisfação e lealdade. Bowersox e Daugherty (1992) e Banomyong, R.; Supatn (2011) afirmam que o cliente é uma ator diferente da empresa, ou seja, um parceiro comercial situado em alguma outra parte da cadeia. O cliente que está sendo atendido é o foco para o estabelecimento de indicadores de desempenho e de estratégia. Para La Londe e Zinszer (1976) e Daugherty *et al.* (2002), as exigências dos consumidores determinam e moldam as atividades do mercado. Fazem, ainda,

com que as operações de logística sejam cruciais para conquistar vantagem competitiva e planejar relacionamentos empresariais sustentáveis, sendo necessárias para traçar estratégias de serviços capazes de suprir as expectativas dos clientes, entregando-lhes um produto de valor agregado.

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

2.2 Marketing de Relacionamento

Embora o conceito de marketing de relacionamento tenha sido introduzido apenas em 1983 por Leonard Berry, relacionamentos de troca existem desde a economia de subsistência e envolvem, independentemente de se tratar de uma transação única ou não, benefícios e sacrifícios pelas partes participantes do negócio. Wilson (1995) afirma que os relacionamentos existem desde que os humanos começaram a trocar produtos e serviços, e que estas trocas se desenvolviam de maneira natural ao longo do tempo, na medida em que compradores e vendedores desenvolviam confiança e amizade apoiadas por produtos e serviços de qualidade.

As trocas, durante muitos anos, foram consideradas pelos pesquisadores apenas como eventos únicos e discretos e não como relacionamentos constantes ocorridos entre as partes. Trocas discretas ou singulares são caracterizadas por ganhos imediatos, comunicação limitada e relacionamentos pessoais mínimos (MACNEIL, 1980). Ao contrário, trocas relacionais são longitudinais por natureza (PETERSON, 1995), ou seja, ocorrem em função da continuidade das transações e do histórico da relação, da aproximação das partes e do planejamento futuro previsto para os participantes do negócio.

Trocas relacionais bem sucedidas implicam ganhos mútuos, ou seja, ganhos permanentes no longo prazo, os quais devem compensar os investimentos feitos no relacionamento. Berry (1983), Shani e Chalasani (1992) e Gummesson (2002) visualizam o Marketing de Relacionamento como um esforço integrado que objetiva identificar, construir e manter uma rede de relacionamento, a fim de conseguir benefícios mútuos num longo período de tempo.

Autores como Morgan e Hunt (1994) e Morgan (2000) apontam como cerne do relacionamento o comprometimento, e afirmam que o desenvolvimento do comprometimento, da confiança e de uma efetiva cooperação no marketing de relacionamento depende do entrelaçamento de três fatores principais: (a) relações que proporcionem benefícios econômicos – as quais criam cooperação eficaz e preservam a relação; (b) recursos compartilhados entre as partes a fim de alcançar vantagem competitiva; e (c) envolvimento social entre as partes, encorajando a cooperação no canal.

Para Stern *et al.* (2002), relacionamentos de longo prazo são embasados em confiança e comprometimento, cuja essência do comprometimento é estabilidade e sacrifício. Comprometer-se implica predisposição a efetuar sacrifícios de curto prazo, a fim de alcançar benefícios consideráveis ao longo do relacionamento. Essa orientação parte do pressuposto de que o relacionamento durará o suficiente para que as partes alcancem seus objetivos e benefícios (ANDERSON e WEITZ, 1992). Se um relacionamento é eficaz, automaticamente cria-se uma barreira significativa à mudança de uma das partes, e o desejo de permanecer no relacionamento é intensificado. Dwyer *et al.* (1987) apontam, ainda, que a expectativa de um elevado custo de mudança por uma das partes origina o interesse em manter um relacionamento de qualidade. Neste sentido, Wilson (1995) destaca que o comprometimento assume que o relacionamento trará valor futuro ou benefícios aos parceiros ao longo do tempo.

Para fins desse estudo, optou-se pela utilização do modelo de Wilson e Vlosky (1997) para mensuração do marketing de relacionamento, o qual é constituído por atributos indicadores de Marketing de Relacionamento presentes nos estudos de diversos autores, como Morgan e Hunt (1994), Wilson (1995) e Morgan (2000).

2.2.1 O Modelo de Wilson e Vlosky (1997)

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

A escala para mensuração de Marketing de Relacionamento proposta por Wilson e Vlosky (1997) é composta de um conjunto de seis variáveis latentes, as quais desempenham papel determinante na diferenciação entre trocas convencionais e relacionamentos de parceria. Estas variáveis latentes são: (1) dependência; (2) nível de comparação de alternativas; (3) investimentos específicos no relacionamento; (4) partilha de informações; (5) confiança e (6) comprometimento.

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

No Brasil, esta mesma escala foi aplicada inicialmente por Viana (1999) no setor metal-mecânico gaúcho, que realizou a tradução da escala através do método de tradução reversa. A partir deste método, a escala original foi traduzida para o português e posteriormente para o inglês novamente, a fim de verificar sua legitimidade. Esta escala também foi utilizada por outros autores em distintos segmentos, revelando-se um instrumento consistente para a verificação da intensidade do relacionamento. Entre os autores citam-se: Daronco (2001), Müssnich (2002), De Toni (2003), Klein (2003), Gomes (2010), Morais (2010) entre outros.

Ao referirem-se aos serviços ao cliente, Innis e La Londe (1994) e Berry e Parasuraman (1991), sustentam que a oferta complementar de serviços é capaz de fornecer benefícios de valor agregado e gerar ganhos significativos à cadeia. Para Stern *et al.* (2002), o conceito de valor fornecido, benefícios e satisfação constante, oriunda da utilidade que um parceiro fornece ao outro, está atrelada à escassez de alternativas no que diz respeito a fornecedores possíveis. Segundo o autor, quanto maior o benefício ofertado e menor as fontes alternativas, maior a dependência no canal de marketing. Grönroos (2000) salienta que quanto mais valor o serviço ofertado gera, maior o esforço e a disposição das pessoas em empregar recursos para obtê-lo. Ou seja, como a oferta complementar de serviços cria valor adicionado, objetiva-se verificar se, no canal objeto de estudo, os serviços ao cliente são capazes de influenciar as dimensões de Marketing de Relacionamento. Dessa forma surgem as seguintes hipóteses para o estudo:

H1 - A oferta de serviços ao cliente influencia o sentimento de dependência dos varejistas de pequeno porte em relação aos fornecedores.

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

Wilson (1995) e Abbade e Noro (2012) salientam que os relacionamentos tornam-se estratégicos e que o processo de desenvolvimento do relacionamento é acelerado na medida em que as empresas lutam para criar relacionamentos e alcançar suas metas. Müssnich (2002) cita que o nível de comparação do atual parceiro com os demais disponíveis no mercado tende a ser positivo para aqueles que proverem maior valor agregado às transações, esforço com reflexos na qualidade dos serviços e, por consequência, na confiança desenvolvida entre as partes.

H3 - Os serviços ao cliente influenciam na avaliação de alternativas por parte dos varejistas.

Dwyer *et al.* (1987) coloca a comunicação e a troca de informações como fundamentais para o desenvolvimento do relacionamento, principalmente quando em fase de exploração, em que o envolvimento das partes no negócio está em processo de evolução. Zeithaml *et al.* (1985), ao discorrerem sobre a qualidade dos serviços, apontam a comunicação como dimensão importante da empatia, relacionada à capacidade de compreensão das reais necessidades do parceiro e à troca de informações.

H4 - Os serviços ao cliente exercem influência na troca de informações ocorridas entre os varejistas e seus fornecedores.

Relacionamentos de longo prazo permeados por altos níveis de confiança levam ao comprometimento (MORGAN & HUNT, 1994). O comprometimento descrito como o desejo de continuidade da relação (DWYER *et al.*, 1987; WILSON, 1995), é decorrente de um processo que envolve cooperação mútua e confiança depositada nas ações do parceiro.

Considerando que a oferta complementar de serviços num canal de marketing pode proporcionar vantagem competitiva, assim como, relacionamentos de longo prazo, podem oferecer vantagens na medida em que contribuem para diferenciação da oferta (DWYER *et al.*, 1987; DEMO & ROZZETT, 2013), torna-se oportuno investigar o impacto exercido pelos serviços ao cliente na formação da confiança e do comprometimento no canal de marketing, bem como, o impacto exercido no marketing de relacionamento considerando todas as dimensões que o compõem.

H5 - Os serviços ao cliente exercem influência no sentimento de confiança depositada nos fornecedores.

H6 - Os serviços ao cliente ofertados influenciam no comprometimento dos varejistas com seus fornecedores.

H7 - Os serviços ao Cliente exercem influência no Marketing de Relacionamento.

3 Método

O presente estudo utilizou uma survey composta por duas etapas, a primeira teve como propósito ajustar a escala de marketing de relacionamento de Wilson e Vlosky (1997) e identificar os serviços ao cliente valorizados pelos gestores de minimercados. Para tanto, uma pesquisa exploratória e qualitativa, foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com gestores varejistas escolhidos por julgamento pelos pesquisadores, adotando-se como critério de escolha a experiência dos mesmos no segmento. Para as entrevistas foi utilizando um roteiro semiestruturado composto por cinco perguntas abertas.

A segunda etapa consistiu em um levantamento quantitativo e descritivo, o qual avaliou o grau de relacionamento estabelecido no canal de marketing, a importância dos serviços ao cliente e a sua influência no marketing de relacionamento. O grau de relacionamento foi mensurado através das variáveis que sustentam as seis dimensões propostas no modelo de Wilson e Vlosky (1997), enquanto que a influência dos serviços ao cliente no relacionamento foi testada através das hipóteses descritas na revisão de literatura e sintetizadas na Figura 1.

HIPÓTESES DE PESQUISA	PRINCIPAIS AUTORES
H1 - A oferta de serviços ao cliente influencia o sentimento de dependência dos varejistas de pequeno porte em relação aos fornecedores.	Berry & Parasuraman (1991); Innis & La Londe (1994); Grönroos (2000); Stern <i>et al.</i> (2002).
H2 - Os serviços ao cliente ofertados pelo fornecedor influenciam o investimento feito no relacionamento pelos varejistas.	Berry & Parasuraman (1991); Innis & La Londe (1994); Grönroos (2000); Stern <i>et al.</i> (2002).
H3 - Os serviços ao cliente influenciam na avaliação de alternativas por parte dos varejistas.	Wilson (1995); Müssnich (2002).
H4 - Os serviços ao cliente exercem influência na troca de informações ocorridas entre os varejistas e seus fornecedores.	Zeithaml <i>et al.</i> (1985); Dwyer <i>et al.</i> , (1987).
H5 - Os serviços ao cliente exercem influência no sentimento de confiança depositada nos fornecedores.	Dwyer <i>et al.</i> , (1987); Morgan & Hunt (1994); Wilson (1995) Demo e Rozzett (2013).
H6 - Os serviços ao cliente ofertados influenciam no comprometimento dos varejistas com seus fornecedores.	Dwyer <i>et al.</i> , (1987); Morgan & Hunt (1994); Wilson (1995).
H7 - Os serviços ao Cliente exercem influência no Marketing de Relacionamento.	Dwyer <i>et al.</i> , (1987); Morgan & Hunt (1994); Wilson (1995).

Figura 1 – Hipóteses de Pesquisa

Fonte: Autores, 2015.

A população da pesquisa foi constituída por minimercados, lojas de autoserviço que possuem entre 1 a 4 *check-outs*, juridicamente constituídos e ativos. Os dados da população foram obtidos junto a três empresas locais, as quais fornecem produtos ao segmento. Após triagem foi contemplada uma relação composta por 187 empresas sendo todas visitadas, entretanto, 156 foram passíveis de investigação por enquadrarem-se no perfil de autoserviço. Obteve-se um retorno de 132 questionários, o equivale a 84,62% do total de minimercados ativos e com características fundamentais ao estudo; percentual significativo, uma vez que Malhotra (2001) sugere como sendo 15% um bom índice de retorno para pesquisas que não incluem incentivos diretos.

A coleta de dados ocorreu através da aplicação de um questionário constituído por 30 variáveis para mensuração do Marketing de Relacionamento e 23 itens de serviços ao cliente. As escalas adotadas na pesquisa são do tipo intervalar de cinco pontos, oscilando de discordo totalmente a concordo totalmente, para mensuração do marketing de relacionamento e, de muito pequena a muito grande, para mensuração da ênfase dada pelo fornecedor aos serviços ao cliente.

Utilizou-se para análise técnicas univariadas, as quais incluíram cálculo de médias e desvio-padrão, e técnicas multivariadas, como análise de regressão múltipla (HAIR *et al.*, 2005). A análise de regressão múltipla foi realizada através do procedimento “*enter*”, o qual foi escolhido por melhor adequar-se ao objetivo do estudo, além de ser considerado o mais apropriado dado o número de observações existentes (HAIR *et al.*, 2005).

3.1 Confiabilidade das dimensões de marketing de relacionamento e serviços ao cliente

A avaliação da consistência interna das dimensões que compõem o Modelo de Marketing de Relacionamento e o conjunto de serviços ao cliente foi verificada através do *alpha de cronbach* (Tabela 1).

Tabela 1 - Confiabilidade - Marketing de Relacionamento e Serviços ao Cliente

Marketing de Relacionamento	Alpha Cronbach
Dependência do Fornecedor	0,533
Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos	0,603
Investimentos no Relacionamento	0,630
Troca de Informações	0,721
Confiança	0,737
Comprometimento	0,846
Serviços ao Cliente	Alpha Cronbach
Conjunto de Serviços ao Cliente	0,923

Fonte: Autores, 2015.

4 Resultados

Quanto a amostra, dos 132 questionários que retornaram, foram validados 129 para fins de investigação. Os minimercados localizam-se, em sua maioria, em bairros da cidade e, por serem empresas de pequeno porte, trabalham com um *mix* de produtos reduzido, ajustado às principais demandas dos clientes. Das respostas, 72,87% estão embasadas em relacionamentos solidificados, existentes há três anos ou mais, podendo ser considerados duradouros. Este resultado proporciona maior respaldo ao estudo sobre marketing de relacionamento neste canal específico.

Dentre os minimercados investigados, observa-se que maioria é composta por 1 e 2 check-outs, com 50,39% e 31,01%, respectivamente. Dos minimercados pesquisados, 60% possuem um faturamento anual bruto de R\$ 60.000,00 e apenas 11% possuem um faturamento acima de R\$ 500.000,00. Dentre os fornecedores apontados como estratégicos figuram os de produtos de higiene e limpeza, bebidas, carnes e grãos.

De acordo com a proposta de Wilson e Vlosky (1997), seis dimensões desempenham papel determinante na diferenciação entre relacionamentos tradicionais e trocas relacionais. São elas: dependência do fornecedor, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento. Assim, a percepção dos varejistas frente a cada uma das referidas dimensões foi mensurada e,

através da média geral e do desvio padrão obtido, pode-se verificar o grau de relacionamento estabelecido no canal investigado, ou seja, minimercados e seus principais fornecedores (ver Tabela 2). Destaca-se que o resultado exposto é reflexo de todas as variáveis que compõem cada dimensão, consideradas simultaneamente.

Tabela 2 - Grau de Relacionamento

Dimensões do Marketing de Relacionamento	Média Geral	Desvio Padrão
A) Dependência do Fornecedor	2,96	0,763
B) Nível de Comparação com fornecedores alternativos	2,92	0,539
C) Investimentos no Relacionamento	3,08	0,837
D) Troca de Informações	2,63	1,200
E) Confiança	3,08	0,786
F) Comprometimento	4,03	0,757

Fonte: Autores, 2015

Considerando a dimensão **dependência do fornecedor**, os resultados encontrados demonstram que os varejistas consideraram o fornecedor selecionado estratégico para o futuro dos negócios. Ainda identificou-se que o fornecedor mais importante indicado pelos respondentes, pode ser facilmente substituído, sem grandes prejuízos. Iato indica certa fragilidade quanto à dependência mútua entre as partes, sinalizando que a relação de parceria, a qual envolve cooperação entre os participantes, apresenta-se vulnerável.

Em relação à dimensão **nível de comparação com fornecedores alternativos**, os resultados apontaram o fornecedor escolhido como de melhor qualidade quando comparado aos demais fornecedores alternativos. Entretanto, não é visto como sendo uma dimensão de maior importância, considerando que 62,79% dos varejistas acreditam que o relacionamento estabelecido com seus fornecedores atende suas expectativas, mas sem ter um maior impacto na sua satisfação.

Na dimensão **investimentos no relacionamento**, os resultados indicaram que um rompimento na relação com os principais fornecedores traria transtornos para os minimercados. Identificou-se ainda que os gestores de minimercados realizam investimentos razoáveis no relacionamento, buscando preservar o relacionamento, cooperando com seus fornecedores e resistindo a alternativas atraentes de curto prazo ofertadas por outros fornecedores em virtude de benefícios advindos de longo prazo com os parceiros existentes.

Quanto à **troca de informações**, estas não ocorrem com intensidade. Este resultado deve-se ao fato de que os relacionamentos investigados neste estudo são, em sua maioria, existentes há três anos ou mais, podendo ser considerados sólidos. Dwyer *et al.* (1987) comentam que a comunicação e a troca de informações estratégicas ocorrem em maior escala na fase de exploração do relacionamento e que, com o decorrer do tempo e com o envolvimento das partes no negócio, a necessidade de uma constante troca de informações já não é tão necessária.

Em relação à **confiança**, a média geral de 3,08, para uma escala de cinco pontos, sinaliza que os varejistas não depositam um alto grau de confiança em seus fornecedores, quando comparada a dimensão comprometimento. O **comprometimento** apresentou média de 4,03, sendo a mais alta de todo o *constructo*. Stern *et al.* (2002) colocam a estabilidade e o sacrifício como essências do comprometimento, o qual é embasado nos benefícios futuros advindos da parceria formada. Os resultados, portanto, demonstram que os varejistas se sentem altamente comprometidos com seus fornecedores, muito embora, não expressem muita confiança nesses fornecedores.

Os resultados apresentados na Tabela 3 demonstram que cinco serviços recebem atenção especial por parte dos fornecedores: cumprimento dos prazos de entrega, frequência de contato dos vendedores, disponibilidade de estoques, condições para agilizar o processamento e a expedição de pedidos e amplitude da linha de produtos oferecidos, os quais obtiveram as maiores médias.

A grande maioria dos serviços oscilou entre as médias 2,61 e 3,45, e apenas os itens fornecimento de manuais e informativos sobre manutenção de produtos e promoção de encontros ou seminários, a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido, obtiveram médias abaixo de 2,5, demonstrando a pouca importância dada pelos fornecedores nestes serviços.

Tabela 3- Classificação dos Itens de Serviços ao Cliente Gerados na Pesquisa Qualitativa

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

Fonte: Autores, 2015.

Para verificar a influência dos serviços ao cliente no marketing de relacionamento, inicialmente foi verificada a relação existente entre cada dimensão de marketing de relacionamento com cada variável de serviços ao cliente. Para tanto, realizou-se a análise de regressão múltipla, a qual envolveu os seguintes aspectos: (1) variáveis dependentes:

composta pelas dimensões de marketing de relacionamento e (2) variáveis independentes: conjunto de serviços ao cliente, composto por 23 (vinte e três) itens (Figura 2).

Marketing de Relacionamento Itens de Serviços ao Cliente	Marketing de Relacionamento						
	Dependência	Nível Comparação	Investimentos	Troca Informações	Confiança	Comprometimento	Mkt. Relacionamento
Treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido	-	0,404*	0,055*	0,462*	0,527*	0,353*	0,554*
Atendimento a pedidos extras ou de urgência	-	0,214*	0,138*	0,443*	0,541*	0,278*	0,469*
Fornecimento de informações sobre o andamento do pedido	-	0,107*	0,291*	-	-	-	-
Disponibilidade de um promotor para organização e manutenção dos produtos	-	-	-	-	0,037*	-	-
Fornecimento de manuais técnicos e informativos sobre manutenção de produtos	0,481*	-	-	-	-	0,146*	-
Assistência prestada ao cliente na composição do pedido	0,085*	0,176*	-	-	-	-	-
Promoção de encontros, ou seminários a fim de instruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido	-	0,036*	0,117*	0,090*	-	0,042*	0,005*
Inovação de produtos, com vistas a melhorar o desempenho operacional do cliente	0,315*	-	-	0,148*	0,253*	0,201*	0,228*
Desenvolvimento de produtos específicos para atender necessidades de determinados clientes	-	-	0,065*	-	-	-	-
Treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes	-	0,287*	-	0,294*	-	-	0,006*
Manutenção de estoques capazes de atender aos pedidos dos clientes por completo	0,048*	0,188*	0,110*	-	-	0,060*	0,019*
Cumprimento do prazo de entrega do pedido	0,283*	-	-	0,087	0,293	0,573	0,259*
Agilidade na tomada de providências em casos de reclamação do cliente	-	0,314*	0,422*	0,173*	-	-	0,151*
Disponibilidade de alternativas de descontos de preço por quantidade, ou por pagamentos antecipados	0,024*	-	-	-	0,597*	0,025*	-
Agilidade no retorno das solicitações do cliente	-	-	-	-	-	-	-
Agilidade na troca de produtos	-	0,424*	-	-	-	-	-
Opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos	0,320*	0,244*	0,382*	0,453*	-	0,201*	0,496*
Amplitude da linha de produtos oferecidos	0,084*	0,021*	0,173*	-	0,112*	-	0,036*
Disponibilidade de estoques	0,108*	-	-	-	-	-	-
Condições em agilizar o processamento e a expedição de pedidos	0,298*	-	0,197*	-	0,005*	0,085*	0,089*
Condições em viabilizar mudanças de datas de entrega previamente acordadas	-	-	-	-	0,171*	0,005*	-
Desenvolvimento de parcerias (acordos de cooperação) com os clientes	-	-	-	0,462*	0,037*	0,637*	0,310*
Frequência de contatos dos vendedores do fornecedor com os clientes	-	0,148*	0,144*	-	0,200*	0,145*	0,138*

(*) Valores de β significativos a 0,05

(-) itens de serviços não significativos no modelo ($p > 0,05$)

Figura 2 - Serviços ao Cliente presentes nas Dimensões de Marketing de Relacionamento

Fonte: Autores, 2015.

Uma das preocupações dos pesquisadores foi verificar a existência de multicolinearidade entre as variáveis, para tanto se examinou o fator de variância (VIF) e a tolerância (quantia de variabilidade da variável independente selecionada não explicada pelas outras variáveis independentes). Segundo Hair *et al.* (2005) a multicolinearidade ocorre quando qualquer variável independente é altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes, podendo influenciar as estimativas dos coeficientes de

regressão. Neste estudo, o fator de variância e a tolerância atendem às recomendações de Hair *et al.* (2005), o menor valor encontrado para a tolerância foi de 0,392 e o maior valor encontrado para VIF foi de 3,643. Os valores β (Beta) padronizados identificam a força das relações causais do modelo, indicando o quanto a variável dependente é modificada quando o valor da variável independente varia em uma unidade. Assim, as estatísticas geradas apresentam o comportamento do modelo, considerando como variável dependente cada dimensão de Marketing de Relacionamento (Figura 2).

Neste estudo, optou-se, ainda, por considerar o R^2 e não o coeficiente de R^2 Ajustado para explicação do modelo. Hair *et al.* (2005) comentam que o R^2 Ajustado, embora tenha a mesma interpretação do R^2 , torna-se menor quando há menos observações por variável independente, podendo, neste caso, distorcer os resultados. Dessa forma, considerando o tamanho da amostra e o número de variáveis independentes, optou-se pelo uso R^2 , já que o R^2 Ajustado é particularmente útil e considerado essencial para comparação de equações que apresentam diferentes tamanhos de amostra e diferentes números de variáveis independentes em cada modelo. Partindo das hipóteses de pesquisa, a significância das relações causais entre serviços ao cliente e dimensões do marketing de relacionamento foram verificadas.

A hipótese 1 afirmava que a oferta de serviços ao cliente influencia o sentimento de dependência dos varejistas de pequeno porte em relação aos fornecedores. Pontualmente nessa pesquisa verificou-se que o conjunto de serviços ao cliente explica 51% da variação da dependência (Tabela 4), sendo que os serviços fornecimento de manuais ($\beta = 0,481$), opções de embalagens diferenciadas ($\beta = 0,320$), inovação de produtos ($\beta = 0,315$), condições em agilizar a expedição dos pedidos ($\beta = 0,298$) e cumprimento dos prazos de entrega ($\beta = 0,283$) exercem maior influência ou impacto na dependência dos minimercados em relação aos fornecedores. Conforme Stern *et al.* (2002), em canais de marketing, poder, conflito e dependência permeiam as relações de troca entre os membros, argumentando que a dependência surge da necessidade e da importância que um parceiro representa para o outro.

Tabela 4 - Relação Causal

Relação Causal			
H1	Serviços ao cliente	→	Dependência $R^2 = 0,510$
H2	Serviços ao cliente	→	Nível de comparação $R^2 = 0,421$
H3	Serviços ao cliente	→	Investimentos no relacionamento $R^2 = 0,546$
H4	Serviços ao cliente	→	Troca de informações $R^2 = 0,462$
H5	Serviços ao cliente	→	Confiança $R^2 = 0,636$
H6	Serviços ao cliente	→	Comprometimento $R^2 = 0,517$
H7	Serviços ao cliente	→	Marketing de relacionamento $R^2 = 0,498$

Fonte: Autores, 2015.

A hipótese 2 infere que os serviços ao cliente influenciam na avaliação de alternativas por parte dos varejistas. Observa-se que o conjunto de serviços ao cliente explica 42,1% da variância da dimensão nível de comparação. Os serviços como agilidade na tomada de providências em caso de reclamação dos clientes ($\beta = 0,422$), opções de embalagens diferenciadas para os produtos oferecidos ($\beta = 0,382$) e fornecimento de informações sobre o andamento do pedido ($\beta = 0,291$), assumem importância na previsão da variável dependente. Em contrapartida, serviços como treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto ($\beta = 0,055$), desenvolvimento de produtos específicos ($\beta = 0,065$) e manutenção de estoques ($\beta = 0,110$) apresentam menor influência na decisão dos varejistas em investirem mais no relacionamento.

A hipótese 3 contempla que os serviços ao cliente ofertados pelo fornecedor influenciam o investimento feito no relacionamento pelos varejistas. Os resultados apontam que o conjunto de serviços ao cliente explica 54,60% da variância desta dimensão. Verifica-se que os serviços relacionados à agilidade na troca de produtos ($\beta = 0,424$), treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido ($\beta = 0,404$), agilidade na tomada de providências em casos de reclamação ($\beta = 0,314$) e treinamento de vendedores/representantes para atendimento dos clientes ($\beta = 0,287$) constituem as principais dimensões distintivas entre fornecedores utilizados e fornecedores alternativos, ou seja, tais itens de serviços exercem maior influência nesta variável dependente.

A hipótese 4 destaca que os serviços ao cliente exercem influência na troca de informações ocorridas entre os varejistas e seus fornecedores. Constata-se um R^2 de 0,462, permitindo verificar que 46,20% da variação da troca de informações pode ser explicada pelo conjunto de serviços ao cliente. Os valores de β padronizados para os serviços treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido ($\beta = 0,462$), desenvolvimento de parcerias com os clientes ($\beta = 0,462$), opções de embalagens diferenciadas ($\beta = 0,453$), atendimento de pedidos extras ou de urgência ($\beta = 0,443$) e treinamento de vendedores e representantes para o atendimento dos clientes ($\beta = 0,294$), apresentam maior impacto na variação da dimensão de variáveis referentes à troca de informações, dentro do *constructo* Marketing de Relacionamento.

A hipótese 5 afirma que os serviços ao cliente exercem influência no sentimento de confiança depositada nos fornecedores. Verifica-se que os serviços que compõem a referência de análise explicam cerca de 63,6% da variação da confiança nos fornecedores por parte dos minimercados pesquisados. Os valores de β indicam que disponibilidade de alternativas de desconto ($\beta = 0,597$), atendimento a pedidos extras ou de urgência ($\beta = 0,541$), treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio dos produtos ($\beta = 0,527$), cumprimento dos prazos de entrega ($\beta = 0,293$) e inovação de produtos com vistas a melhorar o desempenho do cliente ($\beta = 0,253$) impactam positivamente e de forma acentuada na confiança. O resultado demonstra que a confiança está fortemente associada aos serviços ao cliente disponibilizados no canal de marketing e, principalmente, nos serviços que permitem melhorar a *performance* operacional e econômico-financeira do varejista frente a seus clientes e concorrentes. Considerando a confiança como um determinante do comprometimento, quanto maior o poder de explicação da confiança pelo conjunto de serviços, maior a propensão do comprometimento também ser explicado por variáveis de serviços, visto que relacionamentos permeados por confiança são tão valorizados a ponto de as partes comprometerem-se com ele (MORGAN & HUNT, 1994).

A hipótese 6 infere que os serviços ao cliente ofertados influenciam no comprometimento dos varejistas com seus fornecedores. Os resultados indicam que 51,70% da variação no comprometimento pode ser explicada pelo conjunto de serviços ao cliente considerados no modelo de análise. O serviço desenvolvimento de parcerias e acordos de cooperação, é o que exerce maior impacto no comprometimento ($\beta = 0,637$). Este resultado vai ao encontro das proposições de Morgan e Hunt (1994), Vlosky *et al.* (1998) e Stern *et al.* (2002), que visualizam as parcerias e alianças estratégicas como fundamentais para o desenvolvimento do comprometimento e, por conseguinte, para o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento nos canais de marketing. O serviço, cumprimento do prazo de entrega do pedido também chama atenção por apresentar alto impacto no desenvolvimento do comprometimento ($\beta = 0,573$), juntamente com o atendimento de pedidos extras ou de

urgência ($\beta = 0,278$). Esta relação pode estar associada ao fato de que os pequenos varejistas trabalham com baixos estoques de produtos, tornando essencial o cumprimento dos prazos de entrega das mercadorias e o atendimento a pedidos de urgência.

Por fim, a hipótese 7 contempla que os serviços ao cliente exercem influência no marketing de relacionamento. Os resultados permitem afirmar que o conjunto de serviços ao cliente explica cerca de 50% da variância no marketing de relacionamento. Dentre os serviços ao cliente, verificou-se que os serviços que exercem maior impacto são: treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio do produto fornecido ($\beta = 0,554$), opções de embalagens diferenciadas ($\beta = 0,496$), atendimento a pedidos extras ou de urgência ($\beta = 0,469$), desenvolvimento de parcerias com os clientes ($\beta = 0,310$) e cumprimento do prazo de entrega do pedido ($\beta = 0,259$). Tais resultados permitiram verificar que os serviços ao cliente, quando disponibilizados por parte dos fornecedores, são importantes ferramentas de diferenciação, capazes de ampliar relações de longo prazo com os minimercados. Os indicadores obtidos ratificam as proposições de Slongo (1996) que, ao referir-se às relações de longo prazo, comenta serem estas caracterizadas por situações nas quais os clientes valorizam a manutenção de fornecedores, apontando os serviços ao cliente como uma oportunidade de diferenciação da oferta central de serviços, facilitando o desenvolvimento de relacionamentos.

5 Conclusões

No estudo inicialmente foi investigado o nível de relacionamento existente entre os minimercados e seus fornecedores e a ênfase dada pelos fornecedores aos serviços ao cliente sob a ótica dos varejistas. Após determinou-se a percepção dos varejistas no que se refere aos serviços agregados. Por fim, fez-se a verificação das hipóteses de pesquisa.

Diante dos resultados do estudo, pode-se afirmar que dentre as seis dimensões de marketing de relacionamento investigadas, tendo-se por referência base o modelo de *Wilson e Vlosky (1997)*, a dimensão do comprometimento, com uma média aferida pelos respondentes de 4,03, se apresenta como a de maior importância para os varejistas de pequeno porte. O comprometimento, diferentemente das demais dimensões, apresentou-se relevante nos relacionamentos de troca existentes, demonstrando que os gestores de minimercados percebem valor na relação a ponto de comprometerem-se com ele.

As demais dimensões do modelo apresentaram médias que oscilaram entre 2,63 e 3,08, sinalizando que investimentos a fim de preservar e fortalecer o relacionamento devem ser mantidos e/ou aprimorados pelos fornecedores. Embora o resultado encontrado na dimensão confiança (média 3,08), seja divergente das proposições de Morgan e Hunt (1994), que posicionam a confiança como principal variável mediadora do comprometimento, observa-se desejo de permanência no relacionamento. Este fato pode estar relacionado à moderada troca de informações que acontece entre as partes e ao tipo de serviço que ocorre no canal.

No que tange aos serviços disponibilizados pelos fornecedores, o cumprimento do prazo de entrega do pedido (4,14) surge como sendo o item de maior importância por parte dos varejistas. No outro extremo, a promoção de encontros ou seminários a fim de usufruir ou melhorar conhecimentos dos clientes quanto ao bom uso do produto oferecido (2,27) foi considerado o serviço de menor importância para os varejistas. Tendo por referência o conceito de que os fluxos de marketing são os elementos realizados pelo canal de marketing (COUGLAN, et. al., 2011), a ênfase dada em termos de serviço ao cliente por parte dos

minimercados está no fluxo do pedido, o que se justifica pela importância aferida ao cumprimento do prazo de entrega dos pedidos por parte de seus fornecedores.

Ao se descrever as relações causais entre serviços ao cliente e as dimensões do marketing de relacionamento, os resultados ratificam a importância dos serviços ao cliente nos canais de marketing. A metodologia utilizada permite apontar o grau de explicação dos serviços ao cliente para cada uma das dimensões de marketing de relacionamento, ao mesmo tempo que indica quais itens de serviços identificados na etapa exploratória tem maior influência em cada variável dependente estudada.

Dentre as principais descobertas, numa perspectiva acadêmica e gerencial, ressalta-se a influência dos serviços ao cliente no sentimento de confiança depositado nos fornecedores pelos minimercados pesquisados, a qual explica 63,6% da variação de confiança nos fornecedores. A construção deste sentimento ocorre principalmente por meio da disponibilidade de alternativa de desconto, atendimento de pedidos extras ou de urgência e treinamento ou apoio ao cliente para o bom uso e manuseio dos produtos. Esta informação norteiam os fornecedores do canal, quanto ao desenvolvimento de ações que promovam maior fidelização de seus parceiros, pois podem aumentar a confiança junto aos minimercados e, por consequência, ampliar sua capacidade competitiva em relação aos concorrentes.

Os resultados contribuem com o meio acadêmico no sentido de aliar teorias desenvolvidas por pesquisadores a respeito do marketing de relacionamento e serviços ao cliente à aplicação prática em um segmento altamente competitivo. Também se destaca como contribuição a relação testada e validada no contexto do varejo alimentar de pequeno porte (minimercados) entre os serviços ao cliente e o marketing de relacionamento, permitindo ratificar a importância dos serviços ao cliente como fonte de diferenciação nos relacionamentos de micro e pequenas empresas e seus fornecedores.

Este estudo também verificou que a confiança não se apresentou significativa nas relações estabelecidas entre os minimercados e seus fornecedores. Entretanto, o comprometimento, diferentemente, apresentou-se relevante nos relacionamentos de troca existentes. Essa constatação diverge das proposições de autores como Morgan e Hunt (1994), que colocam a existência da confiança como variável mediadora do comprometimento. Deste modo, abre-se um espaço para se investigar, em estudo futuros, como relacionamentos permeados por pouca confiança apresentam alto índice de comprometimento, bem como que variáveis operacionais e/ou ambientais podem impactar nesta relação de mediação.

Referências Bibliográficas

- ABBADE, E. B., NORO, G. B. A percepção de clientes universitários quanto ao relacionamento com suas operadoras de telefonia móvel. In: ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro (RJ). Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 2012.
- ARDNT, J. (1979). *Toward a Concept of Domesticated Markets*. Journal of Marketing, 43 (4), 69-82.
- BANOMYONG, R.; SUPATN, N. (2011). Selecting logistics providers in Thailand: a shippers' perspective. European Journal of Marketing, 45 (3).
- BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70 Ltda.
- BERRY, L.. *Relationship Marketing*. In BERRY L. SHOSTACK, G.L; UPAH, G.D. (1983). *Emerging Perspectives of Services Marketing*. American Marketing Association. Chicago IL, 25-38.
- BERRY, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*. New York: The Free Press.

- BOWERSOX, D., & DAUGHERTY, P. J. (1992). *Logistics leadership* – Logistics Information Management, Bradford, 5 (1), 12-17.
- COUGHLAN, A.T; ANDERSON, E.; Stern, L.W & EL-ANSARY, A.I. (2011). *Canais de Marketing*, 7ª ed. São Paulo: Pearson.
- DAY, G. S., & WENSLEY, R. (1983). *Marketing theory with a strategic orientation*. Journal of Marketing, 47 (4), 79-89.
- DARONCO, E. (2001). *Marketing de Relacionamento nas Trocas das Empresas Varejistas de Materiais de Construção de Cruz Alta-RS e Região com seus Maiores Fornecedores*, Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- DAUGHERTY, P. J., KASULIS, J. & RICHEY, R. G. (2002) *The Role of Customer Service in trade Promotion Decision*. International Journal of Logistics Management. Ponte Vedra Bezh, 13 (1), 43-56.
- DEMO, G.; ROZZETT, K. (2013). Customer Relationship Management Scale for the Business-to Consumer Market: Exploratory and Confirmatory Validation and Models Comparison. International Business Research. Canadá, 29-42.
- De TONI, D. o relacionamento entre a Vinícola Miolo e seus fornecedores de uma: um estudo comparativo. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais...Atibaia: ANPAD, 2003.
- DWYER, R., SCHURR, P., & OH, S. (1987). *Developing Buyer Seller Relationship*. Journal of Marketing, 51(2), 11 – 27.
- FRAZIER, G. L. (1999). *Organizing and Managing Channels of Distribution*. Journal of the Academy of Marketing Science, 27, 226-240.
- GOMES, C. M. et al. Marketing de Relacionamento: um estudo de caso na construção civil. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro: Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- GRÖNROOS, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. New York: John Wiley & Son, Ltd.
- GUMMERSSON, E. (2002). *Relationship Marketing in the New Economy*. Journal of Relationship Marketing, 1(1), 37-57.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., & BLACK, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- HESKETT, J. L., SASSER, W. E. & SCHLENINGER, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: Low leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. The Free Press. New York.
- INNIS, D. E., & LA LONDE, B. J. (1994). *Customer service: the key to customer, customer loyalty, and market share*. Journal of Business Logistics, 15, 1-27.
- KLEIN, M. V. identificação do nível de relacionamento entre a Claro Digital e seus clientes corporativos. 2003. 109 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- LAMBERT, D. M., & STERLING, J. U. (1986). *Establing customer service within the marketing mix*. Journal of Business Logistics, 8 (1), 1-30.

- LA LONDE, B.J; & ZINSZER, P. H. (1976). *Customer Service: meaning and measurement*. A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management, Chicago.
- MACNEIL, I. (1978). *Contracts: adjustment of long-term economic relation under classical, neoclassical and relational contract law*. Northwestern University Law Review, 72, 854-902.
- _____. *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University Press, 1980.
- MALHOTRA, N.K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre:
- MORAIS, M. G. Análise do relacionamento na cadeia de suprimentos do setor de eventos de Goiânia GO. 2010. 144 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. São Leopoldo: 2010.
- MORGAN, R. *The Evolution of Relationship Marketing Strategy within the Organization*. In: Sheth, J., & Parvatiyar A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*, 58, 481-504.
- MORGAN, R., & HUNT, S. (1994). *The Commitment of Relationship Marketing*. Journal of Marketing, 58 (3), 20-38.
- MÜSSNICH, R. A. (2002). *Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre*. Dissertação de mestrado , UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.
- PETERSON, R. A. (1995). *Relationship Marketing and the Consumer*. Journal of Marketing, 23 (4), 278-281.
- SHETH, J., & PARVATIYAR, A. (2000). *The domain and conceptual foundations of relationship marketing*. In: Sheth, J., Parvatiyar A. *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks, 3-38.
- SLONGO, L. A. (1996). *Serviços ao cliente como diferencial competitivo*. ANÁLISE, Porto Alegre, 7 (1), 219-256.
- SHANI, D. CHALASANI, S. (1992). *Exploiting Niches using Relationship Marketing*. Journal of Consumer Marketing, 9 (6), 33-42.
- STERN, Louis W.; COUFHLAN, Anne; ANDERSON, Erin; EL-ANSARY, Adeli. *Canais de Marketing e Distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- TREZ, G. (2000). *Relação entre Orientação para Serviços ao Cliente e Performance das Organizações*. Dissertação de mestrado, UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.
- VIANA, D. (1999). *A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business. Avaliação Inicial na Indústria Metal-Mecânica do RS*. 1999, Dissertação de mestrado, UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.
- VLOSKY, R., WILSON, E., COHEN, D., & FONTENOT, R. (1998). *Partnerships versus typical relationships between wood products distributor and their manufacturer suppliers*. Forest Products Journal. Madison, 48 (3), 27-36.
- WEBSTER, F. (1992). *The Changing Role of Marketing in the Corporation*. Journal of Marketing, 56 (3), 1 – 17.
- WILSON, David T. (1995). *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), 335-346.
- WILSON, E., & VLOSKY, R. (1997). *Partnering Relationship Activities: building theory from case study Research*. Journal of Business Research, 39, 59-70.
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A; & BERRY, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49 (4), 41-50.