

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

MARCOS DE AGUIAR IZIDORO

**INFLUÊNCIA DO FATOR PROXIMIDADE GEOGRÁFICA NA RELAÇÃO DE UMA
REVENDA DE MATERIAIS ELÉTRICOS COM SEUS CLIENTES INDUSTRIAIS**

CAXIAS DO SUL

2014

MARCOS DE AGUIAR IZIDORO

**INFLUÊNCIA DO FATOR PROXIMIDADE GEOGRÁFICA NA RELAÇÃO DE UMA
REVENDA DE MATERIAIS ELÉTRICOS COM SEUS CLIENTES INDUSTRIAIS**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

CAXIAS DO SUL

2014

CIP - Catalogação na Publicação

IZIDORO, MARCOS DE AGUIAR
INFLUÊNCIA DO FATOR PROXIMIDADE GEOGRÁFICA NA
RELAÇÃO DE UMA REVENDA DE MATERIAIS ELÉTRICOS COM
SEUS CLIENTES INDUSTRIAIS / MARCOS DE AGUIAR
IZIDORO. -- 2014.
79 f.

Orientador: Luiz Antônio Slongo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2014.

1. Marketing. 2. Intensidade de distribuição. 3.
Variância das vendas . 4. Proximidade no varejo. 5.
Materiais Elétricos. I. Slongo, Luiz Antônio ,
orient. II. Título.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que com sua dedicação à educação de seus filhos, o exemplo ético e moral e a energia devotada deram as condições que permitiram a realização deste trabalho.

E à minha esposa, de quem sem seu apoio incondicional não seria possível chegar aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Realcenter Materiais Elétricos LTDA., que além do apoio com recursos, abriu suas portas para a viabilização deste estudo.

A Remi José Araldi e Elisete Colle.

À equipe Realcenter.

Ao Dr. Fabiano Larentis.

RESUMO

Este trabalho aborda as específicas características do mercado de material elétrico industrial no Rio Grande do Sul, sob a ótica do revendedor – empresa de porte médio de controle familiar -, observando a influência da localização nos resultados de venda; bem como busca identificar até que ponto o cliente realmente releva fatores como preço e qualidade na tomada de decisão, confrontados à praticidade e facilidade da disponibilidade de produtos à pronta-entrega e de fácil acesso.

A base para tal estudo foram informações do mercado em questão, a teoria sobre o tema, bem como estudos e autores que em maior ou menor escala permearam esse assunto tão abrangente, concluindo com uma análise de dados de comportamento de compra de clientes de uma empresa do ramo, de modo a obter os resultados desejados.

Duas etapas compuseram este estudo, uma exploratória baseada em dados secundários do banco de dados da organização, que classificou os perfis de clientes e identificou os elementos de comparação, e uma etapa quantitativa/descritiva, que por sua vez trabalhou os levantamentos da abordagem exploratória, e aplicou técnicas de quantificação simples (frequência), análise de correlação Pearson e análises multivariadas do tipo ANOVA, Regressão Múltipla e Regressão Hierárquica.

Observou-se que, diferente do esperado, os clientes com a maior frequência de compra são justamente aqueles que se encontram mais distantes das lojas e que tem menor tempo de relacionamento com a empresa. Porém, as compras maiores são sim realizadas pelos clientes que se relacionam há mais tempo com a organização; contudo, em suas compras do dia-a-dia, estes clientes não dão preferência necessariamente para a Realcenter (empresa foco do estudo), de um modo geral.

No estudo proposto, constatou-se que a maior parte da variância das vendas (58%) é explicada pela Frequência de Compra, Distância e Tempo de Relacionamento. Ou seja, somente pouco mais de 40% pode ser explicado por todos os demais fatores como: preço, marca, economia e etc. Porém, não é possível afirmar que a proximidade ao cliente tenha influência determinante para o sucesso.

Observa-se a importância do investimento na construção e manutenção de relacionamentos duradouros com o cliente, que proporcionam a credibilidade necessária para participar dos grandes investimentos (ou grandes compras); que na maioria das vezes são realizados com os fornecedores mais próximos e de relação mais duradoura.

ABSTRACT

This dissertation addresses the specific characteristics of the market for industrial electric material in Rio Grande do Sul, from the perspective of the retailer - medium-sized family controlled - by observing the influence of location on sales results; well as seeking to identify the extent to which the customer actually overlooks factors such as price and quality in decision making, confronted to the practicality and products ease availability at prompt delivery and easy access.

The basis for this study were information of that market, the theory on the subject, as well as studies and authors who in a greater or lesser extent permeated this so comprehensive subject, concluding with an analysis of data on purchase behavior of customers of a company of this field, in order to get the desired results.

Two steps compose this study, an exploratory based on secondary data from the database of the organization, which ranked customer profiles and identified the elements of comparison, and a quantitative / descriptive stage, which worked the results of the exploratory approach, and applied techniques from simple quantification (frequency), Pearson correlation analysis and multivariate analysis (ANOVA), Multiple Regression and Hierarchical Regression.

It was observed that different than expected, customers with the highest purchase frequency are precisely those that are most distant from the shops and have less relationships length with the company. However, the major purchases are made by customers who have a longer relationship with the organization; however, in their daily purchases, these clients do not necessarily give preference to Realcenter (company focus of the study), in general.

In the proposed study, it was found that most of the variance of sales (58%) is explained by Purchase Frequency, Length Relationship and Distance. Meaning that only slightly more than 40% can be explained by all other factors such as price, brand, economy and etc.. However, it is not possible to say that the proximity to the customer has decisive influence on the success.

It is observed the importance of investing in build and maintain long term customer relationships that provide the necessary credibility to participate in the large investments (or large purchases); which most often are performed with the closest and most lasting relationship suppliers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Influência e Decisão na Compra Organizacional.....40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores e Tópicos Abordados.....	41
Quadro 2 - Comportamento dos clientes da amostra	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação da Realcenter no mercado	15
Tabela 2 - Tipos de Clientes	46
Tabela 3 – Estatísticas Descritivas	55
Tabela 4 - Teste de Homogeneidade das Variâncias	56
Tabela 5 - Resumo do Modelo.....	57
Tabela 6 - ANOVA – Semelhanças entre as Unidades de Negócio	58
Tabela 7 – Matriz de Correlação Pearson	59
Tabela 8 – Valor de Compra, Frequência de Compra e Tempo de Relacionamento <i>versus</i> Distância.	61
Tabela 9 – Impacto do Tempo de Relacionamento, Frequência de Compra e Distância sobre o volume de compra (clientes até 50 km).....	62
Tabela 10 – Impacto do Tempo de Relacionamento, Frequência de Compra e Distância no Valor Total de Compra (clientes até 50 km)	62
Tabela 11 - Regressão Hierárquica – Variável Dependente: Valor Total de Compra	64
Tabela 12 - Análise de Regressão – Variável Dependente: Valor Total de Compra	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 COMPORTAMENTO DE COMPRA B2B E O COMPRADOR ORGANIZACIONAL.....	22
2.1.1 Relacionamento.....	26
2.1.2 Localização e Proximidade.....	28
2.1.3 Processo de decisão de compra.....	38
2.2 ASSUNTOS, TÓPICOS e AUTORES.....	41
2.3 HIPÓTESES DA PESQUISA	43
3 MÉTODO.....	44
3.1 ESTUDO EXPLORATÓRIO	45
3.1.1 Elementos da pesquisa	45
3.1.2 Técnica de coleta de dados.....	47
3.1.3 Técnica de análise de dados	48
3.1.4 Produto final do estudo exploratório	49
3.2 ETAPA QUANTITATIVA/DESCRITIVA.....	49
3.2.1 Caracterização da Amostra de Pesquisa.....	49
3.2.1.1 Número de casos	49
3.2.2 Coleta dos dados.....	51

3.2.3 Processamento e análise dos dados	52
4 RESULTADOS	54
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1.1 Relevância do aspecto Proximidade na Frequência de Compra dos clientes.....	57
4.1.2 Relevância do aspecto Proximidade Geográfica para o Tempo de Relacionamento do cliente com a empresa e para os resultados de vendas.....	60
4.1.3 Tempo do Relacionamento modera a relação entre Proximidade e Frequência de Compra?.....	63
4.1.4 Considerações sobre as hipóteses.....	65
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
5 CONCLUSÕES	69
5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	70
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	71
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	72
REFERÊNCIAS	74

1 INTRODUÇÃO

O mercado de material elétrico brasileiro é bastante diverso, contemplando desde os produtos adquiridos por consumidores – pessoa física – até o produto com perfil estritamente industrial, com características bastante específicas. Logo, a distribuição e a revenda desses produtos acompanham essas características distintas. O varejo desses produtos caracteriza-se pela diversidade de perfil e quantidade de pontos de venda; de supermercados a lojas de material de construção, lojas especializadas, revendas industriais com perfil de atacado e todas as variações possíveis entre essas. Somam-se a esse canal de distribuição, a venda direta pela indústria, que basicamente ocorre para produtos utilizados como matéria-prima ou componentes, ou para consumo em grandes obras e parques industriais.

Vale ressaltar que a venda online (ou *e-commerce*) no mercado de material elétrico industrial não se consolidou, havendo iniciativas diversas em determinados momentos, mas sem nenhum sucesso relevante até hoje, limitando-se, quando muito, à venda de itens de consumo final, como lâmpadas e tomadas. Mesmo os grandes players do mercado não operam com esta modalidade. Certamente, dentre outros motivos, o custo de frete (que perfaz parte importante da negociação de compra), uma vez que os produtos em geral têm volumes e pesos relativamente grandes, é um dos fatores, já que em alguns casos o próprio cliente faz a coleta dos produtos. Além disso, a compra tem característica bastante técnica, onde a interação com o profissional de vendas para auxílio na especificação e desenvolvimento da melhor solução é muito importante. Porém, com a evolução nesta modalidade de venda e das ferramentas online de interação com o cliente poderá vir a representar importante parcela do mercado no futuro.

No Brasil, estima-se o tamanho deste mercado em cerca de R\$9.000.000.000,00¹, sendo que 50% dele é atendido diretamente pela indústria (conforme descrito acima) e o restante através dos canais indiretos. O crescimento

¹ Entrevista com especialista do setor: Antônio Corrêa de Lacerda, economista-chefe da Siemens Brasil. 2011.

desse mercado está diretamente relacionado com o comportamento do PIB Industrial, comportando-se da mesma forma². O Rio Grande do Sul em 2010 representou em torno de 6,55%³ do mercado brasileiro de material elétrico (de acordo com sua participação no PIB nacional), com cerca de R\$300.000.000,00 para a revenda e distribuição, seguido de Paraná e Santa Catarina, com aproximadamente R\$282.000.000,00 e R\$195.000.000,00 respectivamente, totalizando o mercado da região sul do Brasil.

A Realcenter é uma empresa focada na revenda de materiais elétricos com característica industrial. Apesar de, até 2013, possuir sete lojas em todo o sul do país, com acesso e comercialização de produtos a consumidores finais – tais como lâmpadas, chuveiros e tomadas -, a maior parcela de seu faturamento se dá através do cliente industrial, já que o consumidor final (Pessoa Física) representa pouco mais de 8% do total vendido pela empresa. Este cliente industrial adquire produtos basicamente para duas finalidades:

- manutenção/substituição de materiais elétricos no parque industrial;
- investimento em novas instalações industriais ou instalação de novas máquinas.

Líder no mercado do Rio Grande do Sul, onde já existe há mais de 24 anos com sua matriz e mais três lojas, a Realcenter possui modesta participação nos mercados de Santa Catarina e Paraná, onde tem meta de crescimento e consolidação de liderança até 2017, tendo como base da sua estratégia a abertura de novas lojas nesses estados.

Na Tabela 1 abaixo é possível visualizar o crescimento do mercado de material elétrico de 2006 a 2011, bem como o valor de participação específico dos revendedores (canal indireto), além do Market Share da Realcenter ano a ano nos estados brasileiros em que atua com unidades estratégicas de negócio.

² ABREME – Associação Brasileira dos Revendedores de Materiais Elétricos.

³ IBGE 2010.

Tabela 1 - Participação da Realcenter no mercado

MERCADO DE MATERIAL ELÉTRICO TOTAL					
2006	2007	2008	2009	2010	2011
8.000.000.000	8.312.800.000	8.670.250.400	8.193.386.628	9.020.918.677	9.165.253.376
MERCADO DE MATERIAL ELÉTRICO DISTRIBUIDORAS					
2006	2007	2008	2009	2010	2011
4.000.000.000	4.156.400.000	4.335.125.200	4.096.693.314	4.510.459.339	4.582.626.688
MERCADO RIO GRANDE DO SUL					
260.991.221	271.195.978	282.857.405	267.300.248	292.961.071	300.285.098
PARTICIPAÇÃO REALCENTER					
13,96%	16,73%	20,23%	25,14%	20,11%	18,75%
MERCADO PARANÁ					
237.584.979	246.874.551	257.490.157	243.328.198	263524439	281.971.149,68
PARTICIPAÇÃO REALCENTER					
0,16%	0,52%	1,36%	1,46%	1,83%	1,25%
MERCADO SANTA CATARINA					
192.143.963	192.143.963	192.143.963	192.143.963	204.633.320	194.197.021
PARTICIPAÇÃO REALCENTER					
0,40%	0,24%	0,48%	1,38%	4,28%	6,09%
MERCADO REGIÃO SUL					
690.720.162	717.727.321	748.589.596	707.417.168	761.118.830	776.453.269
PARTICIPAÇÃO REALCENTER					
5,44%	6,57%	8,25%	7,77%	9,52%	9,23%

Fonte: Elaborada pelo autor.

É visível o aumento na participação de mercado da empresa, nos estados de SC e PR, a partir da abertura de lojas naqueles estados. Essas novas lojas foram abertas em 2008 em Curitiba (PR), 2009 em Joinville (SC) e em 2010 em Itajaí (SC). Tal ampliação se deu com intensivo uso de capital e alavancagem por meio de fornecedores e instituições financeiras.

Esta estratégia, porém, não se mostrou sustentável por si só, como indica a Tabela 1 no ano de 2011. Neste ano houve enfraquecimento da posição da empresa no mercado do Rio Grande do Sul – onde a organização sempre foi maior, mais forte e mais rentável -, e conseqüente queda na participação geral de mercado na região

sul, culminando no fechamento das unidades Paranaense e Catarinenses em 2013 e 2014. Este fato vai ao encontro dos questionamentos propostos nesse trabalho.

A concorrência no mercado de revendas em questão se dá, basicamente, através de lojas locais e de um grande player multinacional, com presença regional em cada um dos estados do sul. Este grupo tem adquirido empresas tradicionais e estruturadas em cada um dos polos regionais do país, concorrendo diretamente com a estratégia de expansão da Realcenter, porém operando com a marca consolidada localmente. Existe, assim, uma divisão do mercado de atuação da Realcenter, entre a mesma, as pequenas empresas locais e a multinacional.

É importante esclarecer que nesse perfil de compra, a entrega dos produtos é feita pelo revendedor, através de frota própria ou transportadoras conveniadas. O custo do frete na maioria das vezes é representativo, por isso, a atribuição da responsabilidade desse custo é parte importante da negociação.

O ato da compra, por sua vez, é realizado na maioria das vezes por telefone, e-mail (com o envio de especificação de produtos elaborada por técnico) ou por prestador de serviço. Este último é o responsável pelo projeto, mão-de-obra ou especificação da necessidade técnica de material elétrico, que muitas vezes também realiza a compra em nome da empresa. Neste caso, a retiradas dos produtos muitas vezes é feita diretamente na loja, pelo próprio prestador de serviço, no momento do deslocamento à obra.

A intenção do trabalho aqui apresentado é, principalmente, estudar o fator proximidade geográfica enquanto fator de influência nas relações da Realcenter com seus clientes industriais.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 1. Introdução será feita uma abordagem sobre o cenário em que a pesquisa foi construída, seus objetivos – principal e secundários – e a justificativa do estudo com a definição do problema. No segundo capítulo, será apresentada a fundamentação teórica da dissertação, seguida, no capítulo 3, da metodologia de pesquisa utilizada, passando pelas etapas exploratória e quantitativa/descritiva e suas especificidades. O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos com as análises e seu alinhamento frente aos

objetivos propostos o qual é seguido pelas conclusões finais no capítulo 5, que apresenta também apontamentos referentes às limitações e possíveis avanços no estudo e precede as referências bibliográficas utilizadas, apresentadas no tópico final.

No item 1.1, a seguir, são apresentadas a delimitação do tema e a definição do problema, que dão suporte ao trabalho aqui realizado.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O enfoque da presente pesquisa trata dos critérios a serem considerados na decisão de expansão de mercado através da implantação de novas lojas, para uma revenda de material elétrico industrial. Ou seja, todos os dados e parâmetros estudados e identificados, bem como as hipóteses levantadas, serão provenientes e direcionados a partir das análises da relação de uma empresa comercial com clientes industriais, excluindo-se, assim, as compras realizadas por consumidores finais (Pessoa Física) bem como demais clientes, como órgãos públicos e prestadores de serviço, e aquelas realizadas fora do RS.

Caracterizado como um mercado regional, baseado em tradição e relacionamento – mesmo em se tratando de relação B2B -, ao longo dos 24 anos da empresa pode-se identificar que a proximidade do estoque, e conseqüente agilidade de entrega ao cliente, têm substancial influência na escolha do comprador por um fornecedor de material elétrico. Essa característica encontra respaldo em Kotler (2000, p. 221), quando diz que “os varejistas geralmente mencionam três fatores críticos para o sucesso do varejo: localização, localização, localização! A localização de um varejo é a chave de sua capacidade de atrair clientes.”. No caso da empresa aqui estudada, mesmo atendendo clientes industriais, a afirmação pode ser também válida.

Como já citado anteriormente, o mercado de material elétrico tem uma característica bastante regional, com players bem definidos e consolidados em cada

região. Para aquelas empresas que buscam expansão de mercado, identificam-se basicamente duas estratégias distintas:

- abertura de mercado através de televendas e/ou vendedores externos;
- expansão orgânica com a abertura de novas lojas.

A estratégia mais comumente adotada é a de expansão através da atuação de equipes de vendas, sejam elas internas (por telefone e e-mail) ou externas por meio de vendedores e representantes comerciais que visitam novas regiões de vendas e potenciais clientes. Esta estratégia tem como principais pontos positivos, a agilidade de implementação e desmobilização, em caso de insucesso, bem como o baixo custo relativo de manutenção.

A preferência de adoção por essa iniciativa é influenciada também, em grande parte, pelo alto custo relativo de instalação e manutenção de uma revenda de material elétrico. Baseadas no grande volume dos estoques para pronta-entrega, e sendo estes de considerável valor agregado e volátil flutuação de preços – especialmente os derivados de cobre, que podem chegar a representar mais de 40% dos produtos -, poucas empresas têm capacidade ou arriscam-se a grandes ampliações no número de lojas.

Além dessas características limitantes para a execução de uma estratégia de expansão orgânica, também prevalecem no mercado – carente de estudos específicos – as incertezas quanto a critérios e parâmetros reais para a definição de instalação de novas unidades mais próximas aos clientes. Quando se torna necessário e relevante, para os critérios de decisão de compra do cliente industrial, a proximidade geográfica da revenda fornecedora de material elétrico da sua empresa? A partir de que distância do cliente industrial as vendas de uma revenda diminuem? Quais são os possíveis benefícios identificados no investimento em uma revenda localizada mais próxima dos clientes?

Poderia-se definir esses critérios geográficos que, de certa forma, delimitariam uma região de alcance da influência da loja, como a área de influência desse ponto de venda. Segundo Parente (2000), este é um conceito fundamental nos estudos de localização, pois reflete a dimensão espacial da demanda de

mercado no varejo. A área de influência é definida como a área geográfica que contém a maior parte dos clientes de uma loja, ou ponto de venda.

Esses questionamentos alinham-se, em grande parte, com os levantados pela Teoria do Lugar Central (Walter Christaller, 1930), que segundo Maraschin (2009) se propõe a organizar a complexidade dos condicionantes em relação às decisões espaciais comerciais. Isso também vem ao encontro dos estudos no campo do Geomarketing, que é definido por Latour e Floc'h (2001) como um sistema integrado por dados, programas informáticos de tratamento, métodos estatísticos e representações gráficas, destinado a produzir uma informação útil para a tomada de decisões, através de instrumentos que combinam a cartografia digital, gráficos e tabelas.

Assim, tem-se a questão de pesquisa formulada: qual a relevância da proximidade geográfica na escolha de um fornecedor/revendedor de material elétrico por parte de clientes industriais no Rio Grande do Sul?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Os objetivos deste trabalho estão divididos em geral e específicos, conforme a seguir explicitados.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar qual a influência do fator proximidade geográfica na relação de uma revenda de materiais elétricos com clientes industriais no sul do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a relevância do aspecto proximidade na frequência de compra dos clientes;
- b) Identificar a relevância do aspecto proximidade geográfica no tempo de relacionamento do cliente com a empresa e nos resultados de vendas para a mesma.
- c) Avaliar até que ponto o tempo do relacionamento modera a relação entre proximidade e frequência de compra.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Identificar parâmetros relevantes para a localização de novas lojas de material elétrico industrial no Rio Grande do Sul, em atenção às necessidades e melhor atendimento aos clientes, bem como para a otimização de recursos e eficácia dos investimentos em novas lojas é questão relevante para o setor.

Carente de informações e pesquisas setoriais específicas e sistemáticas, o ramo de revenda de material elétrico caracteriza-se pela individualidade e falta de colaboração entre seus players, de modo que não existem levantamentos oficiais ou fontes de dados regularmente atualizadas que permitam estudo sistêmico ou mesmo pontual para embasar as tomadas de decisões no setor. Este prescinde de informações sobre Market Share, inadimplência, desempenho econômico desse mercado, players atuantes e etc. Apesar de possuir representação específica – ABREME: Associação Brasileira dos Revendedores e Distribuidores de Material Elétrico – as poucas informações de mercado estruturadas disponíveis datam de 2006, por isso, desde então, para muitos casos, utilizam-se os dados relativos aos fabricantes de material elétrico, representados pela ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica -, que realiza estudos regulares, voltados para esta indústria.

Apesar disso, o setor, especificamente no Rio Grande do Sul, é bastante próspero (acompanhado de SP, MG e dos demais polos industriais do Brasil), e visado por grandes grupos multinacionais, que buscam o desenvolvido mercado industrial gaúcho, grande consumidor de materiais elétricos industriais, bem como do consumo dos mesmos pela indústria da construção civil regional. Essa característica reforça a importância deste estudo para empresas do setor, que concorrem com essas grandes organizações na disputa pelo mercado rio-grandense.

A construção de critérios para a definição de posicionamento e estratégias de mercado é uma responsabilidade dos profissionais de marketing, que, de acordo com Kotler (2000) “devem ir além das influências sobre compradores e desenvolver uma compreensão de como os consumidores realmente tomam suas decisões de compra.”. O autor também afirma que “uma empresa pode decidir operar em uma área, em poucas, ou em todas, mas dando especial atenção às diferenças geográficas em termos de necessidades e preferências”.

Assim, busca-se a identificação dos critérios determinantes da escolha do cliente por esse tipo de fornecedor, principalmente baseado na distância geográfica entre um e outro.

Com esta pesquisa espera-se contribuir na otimização da alocação de recursos das empresas deste setor, bem como melhorar os resultados através do aumento da eficácia das unidades de negócio já instaladas. Concomitantemente a essas contribuições, serão trazidos os impactos e a relevância desses parâmetros de localização e proximidade frente à frequência de compra e tempo de relacionamento com o cliente.

A pesquisa deixará campo aberto para a validação dos parâmetros levantados em outros ramos do varejo, bem como em outras regiões do Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os itens a seguir apresentam o referencial teórico que sistematiza a literatura relacionada ao comportamento do comprador organizacional e da compra B2B em si, seguido de tópicos dos temas relacionamento, localização e proximidade e processo de decisão de compra.

2.1 COMPORTAMENTO DE COMPRA B2B E O COMPRADOR ORGANIZACIONAL

O mercado organizacional é caracterizado pela realização de transações entre empresas, ou seja, entre indústrias, empresas prestadoras de serviços, órgãos governamentais, atacadistas, varejistas, entre outros (WILKIE, 1994). Por isso, conforme afirmam Webster e Wind (1972), o mercado organizacional deve ser contemplado com a visão diferenciada do mercado de consumo. Conhecido e referenciado como business – to – business (B2B), caracteriza-se pela ocorrência de transações entre empresas que adquirem bens e serviços para utilizar na produção de outros produtos ou serviços que serão vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (KOTLER, 2000).

Silveira (2000) destaca como uma das diferenças principais entre a compra tradicional e a compra organizacional, os objetivos da compra. Neste ponto, Wilkie (1994) coloca que o comprador industrial ou organizacional adquire produtos para atender a diferentes finalidades, já que este se envolve em (1) compras de produtos que compõem o produto final da empresa, (2) em produtos que podem ser revendidos a outros clientes ou ainda (3) em compras de produtos relacionados à manutenção do negócio da empresa ou à manutenção de uma vantagem competitiva (COSTA, 2006).

O comportamento de compra organizacional é, conforme Bouchard e Pelletier (1985), a forma pela qual dada organização, ou grupo de organizações, reconhece a necessidade de aquisição de produtos ou serviços, identifica as características dos

bens desejados, busca informações, avalia e escolhe entre diferentes alternativas de marca e de fornecedores, constituindo assim processos de tomada de decisão.

Pesquisadores como Lindgreen et al. (2009), Sheth (1996) e Johnston e Lewin (1996) destacam que, nos anos de 1960 e 1970, notáveis trabalhos relativos ao comportamento de compra organizacional incluindo o processo de compra industrial (ROBINSON et al. 1967), o modelo geral para entender o comportamento de compra organizacional (WEBSTER; WIND, 1972) e o modelo do comportamento do comprador industrial (SHETH, 1973) levaram a novas descobertas nesse campo e, desde então, influenciaram o interesse no meio acadêmico por mais investigações acerca do processo de compra organizacional (RICCARDI et al. 2010).

Dentre as novas descobertas no campo de compra organizacional, pesquisadores como Sheth (1973) e Athawale et al. (2009), dentre outros, descrevem as expectativas e percepções diferentes a que os membros do centro de compras são submetidos ao tomar suas decisões de compra. Também, Webster e Wind (1972) expõem, em trabalho pioneiro nesta área, a identificação do centro de compras como forma de solucionar a situação de compra associada às influências ambientais a que seus membros são submetidos ao tomar suas decisões (RICCARDI et al. 2010).

As decisões das compras organizacionais ocorrem no contexto de uma empresa formal influenciada por um orçamento e custos envolvidos. Além disso, compras para uma organização envolvem muitas pessoas durante o processo decisório e abrangem uma série de interações complexas que afetam não só pessoas, como toda a corporação (WEBSTER e WIND, 1972; WEBER et al., 1991; DICKSON, 1996; TALLURI e NARASIMHAN, 2003; PI e LOW, 2006; FU e LIU, 2007; RICCARDI et al. 2010). Ou seja, a decisão de compra é compartilhada e orientada à otimização de recursos, diferentemente de uma das principais características das compras de bens de consumo, que, em muitos casos, obedecem às lógicas de compra de impulso de decisão individual. A mecânica de consumo (maximização da utilidade, isto é, comprar o máximo pelo mínimo), no entanto, vale para os dois, ator industrial e individual; são os critérios que se diferenciam.

As compras organizacionais envolvem mais pessoas no processo de decisão com complexas interações entre essas, suas metas pessoais e os objetivos da empresa (WEBSTER; WIND, 1972). Segundo Kerin et al. (2007), a compra organizacional tem maior probabilidade de envolver negociações demoradas em relação a cronograma de entrega, preço, especificações técnicas, garantias e políticas de indenização. Para Hutt e Speh (2002), algumas vezes os produtos são iguais, mas são necessárias abordagens de marketing fundamentalmente diferentes para alcançar o comprador organizacional.

Kotler (2000) cita como diferencial entre o B2C e o B2B, as obrigações das compras organizacionais (B2B) seguirem as políticas, normas e exigências da organização e a existência de muitos trâmites – como cotações, propostas e contratos – que não são vistos com frequência em compras realizadas por consumidores. Esses clientes não são passivos, mas pesquisam e interagem ativamente com fornecedores selecionados e clamam por produtos customizados. (TURNBULL; LEEK, 2005).

As atividades industrial e individual são diferentes, mas interligadas, o que coloca a compra organizacional, num patamar diferente do comportamento individual de compra, mas ainda dependente. Existe uma ligação direta entre a demanda por produto industrial e a demanda por produtos de consumo: a primeira deriva-se da segunda, como apontado por Kotler (2000) no conceito de Demanda Derivada. Para Hutt e Speh (2002), em razão do fato de a demanda ser derivada, o profissional de marketing B2B deve monitorar cuidadosamente os padrões de demanda e as mudanças nas preferências dos consumidores no mercado de consumo, normalmente em bases mundiais. E não somente monitorar, mas também desenvolver programas que atinjam diretamente o consumidor final.

Segundo Kerin et al. (2007), para compras rotineiras, com pequeno volume monetário, um único comprador ou gerente de compra, frequentemente toma a decisão de compra sozinho. Contudo, em muitos casos, diversas pessoas na organização participam do processo de compra. Os indivíduos deste grupo, que pode ser denominado centro de compras, compartilham metas, riscos e

conhecimentos importantes para uma decisão de compra. Os membros do centro de compras são motivados por uma complexa interação de metas e objetivos individuais e organizacionais. O profissional de marketing empresarial deve estar mais preocupado em descobrir quem são as pessoas influentes nos diferentes tipos de organizações, em cada estágio do processo decisório, e seu grau relativo de influência (TURNBULL; LEEK, 2005). Todos os critérios relevantes e influenciadores para a preferência de compra precisam ser devidamente considerados nos estudos e estratégias de uma organização com vista em seus clientes.

Toledo e Hemzo (1991) confirmam o pensamento de Kotler (2000) e Cravens (1994), acrescentando que “raramente uma empresa terá recursos ou potencialidades para atender a todos os segmentos do mercado, ou deverá considerá-los todos atrativos”. Surge, assim, o conceito de marketing de mercado-alvo.

O marketing de mercado-alvo, segundo Kotler (2000), é composto de três passos, a saber:

- 1º) identificação e definição de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou composto de marketing diferenciados (segmentação);
- 2º) seleção de um ou mais segmentos de mercado a serem atendidos (seleção de mercado-alvo);
- 3º) determinação e divulgação dos principais benefícios que diferenciem os produtos ou serviços no mercado (posicionamento).

Dickson (1966) realizou um estudo no qual pôde distinguir 23 critérios de seleção de fornecedores. Dos mais relevantes, podem-se destacar os 10 primeiros, começando pelo principal: Qualidade; Entrega; Histórico de Desempenho; Garantias e Políticas Firmadas; Capacidades e Facilidades de Produção; Preço; Capacidade Técnica; Posição Financeira; Compatibilidade de Procedimentos; Sistema de Comunicação e pode-se acrescentar aqui a Localização ou Proximidade.

Diversas pesquisas se voltam para a compreensão do comportamento de compra organizacional, elaborando proposições com o intuito de ajudar profissionais

de marketing a influenciar essas decisões de compra. “Do momento em que surge a necessidade de um produto ou serviço até a decisão de compra e sua subsequente avaliação, uma variedade complexa de atividades entram em cena” (WIND e THOMAS, 1980).

A compra organizacional no mercado de material elétrico industrial (B2B), especialmente quando a aplicação dos produtos não será como matéria-prima, mas principalmente na manutenção de instalações próprias, tem diversas características convergentes tanto com a compra de produtos de consumo, quanto com a compra de insumos. Por isso, parâmetros distintos, que num primeiro momento não teriam relação direta, podem ser aplicados para estudo nessa situação, como é proposto neste trabalho.

2.1.1 Relacionamento

De acordo com Turnbull e Leek (2005), a percepção dos profissionais de marketing sobre a satisfação das necessidades dos clientes - ou seja, daqueles que buscam essa informação - é alcançada dando-se maior ênfase aos processos e aos relacionamentos que ocorrem entre e dentro de organizações compradoras e vendedoras. Os profissionais de marketing, executivos e estudiosos do tema, devem ficar atentos às alterações nas necessidades dos clientes e devem ser sensíveis às forças competitivas que dirigem as decisões de compras dos clientes (HUTT e SPEH, 2002).

Vale ressaltar que as relações em que não há dependência de um único fornecedor, nem comprometimento entre as partes e que objetivam a satisfação de interesses de curto prazo necessitam de ações do Marketing Transacional (VLOSKY; WILSON, 1997). Esse tipo de relação pode caracterizar boa parte das transações de compra e venda de material elétrico industrial, quando estes não serão utilizados como matéria-prima, o que perfaz o escopo deste estudo e da empresa utilizada para tal.

Segundo Hutt e Speh (2002), a nova era de marketing B2B baseia-se em um gerenciamento efetivo de relacionamento. O marketing de relacionamento é, pois, uma ideia crescente na economia mundial, e se apoia na necessidade de uma mudança nas relações empresariais, em que a confrontação e o poder de barganha deem lugar à cooperação e ao desenvolvimento de um relacionamento comercial colaborativo (HAKANSSON, 1982).

Portanto, para contribuir no desenvolvimento de ações de marketing mais eficazes, é necessário que se entenda como é a relação de troca esperada pelo cliente, sabendo-se que uma estratégia errada pode acarretar custos altos e poucos resultados (HUTT e SPEH, 2002). Segundo Vlosky e Wilson (1997), programas de marketing B2B com orientação à construção de vínculos fortes e duradouros com clientes podem ser extremamente bem-sucedidos em contextos apropriados, ao passo que podem vir a ser dispendiosos e pouco efetivos em terrenos onde há ênfase em vendas individuais. Para Malley e Tynan (2005), é importante considerar como cada relacionamento deve ser gerenciado, isto é, se todos os clientes devem ser tratados do mesmo modo, que recursos devem ser investidos em cada relacionamento, e como o portfólio de relacionamentos deve ser gerenciado.

Dentre as principais influências exercidas sobre o processo de compras encontradas na academia, pode-se destacar as variáveis ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais. Aspectos econômicos, desenvolvimentos tecnológicos, comunicação e relacionamento interdepartamentais, relacionamento com fornecedores e características pessoais dos componentes das unidades de tomada de decisões de compra (centros de compras) são fatores que atuam conjunta e simultaneamente na formação do comportamento de compra das organizações.

2.1.2 Localização e Proximidade

As teorias da localização da firma industrial possuem suas origens nos trabalhos de Weber (1929) e Lösch (1954). Apesar das diferenças entre elas, pode-se dizer que a teoria da localização é baseada em uma hipótese bastante simples: toda empresa escolhe a localização que lhe ofereça o maior lucro esperado. A operacionalização desta ideia de acordo com estas teorias implica aceitar conceitos e hipóteses tais como o homem econômico, e o perfeito conhecimento de todas as informações economicamente relevantes, incluindo aqui a habilidade de previsão das ações dos competidores e futuros eventos (CHAPMAN e WALKER, 1991, p. 19).

Entre os principais teóricos dos estudos de localização está Johann Heinrich von Thünen (1780 – 1850) com a obra *Der Isoliert Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*, publicada em 1826 e conhecida como A Teoria do Estado Isolado. Von Thünen concluiu que a renda econômica depende da distância do mercado, ou seja, as terras mais próximas do centro consumidor tem maior renda em relação àsquelas mais distantes. A renda de localização, portanto, tem uma relação inversa com a distância.

Fatores locacionais, de acordo com Leme (1982, p. 49), seriam definidos como todos os fatores dependentes da posição geográfica que são capazes de influenciar o volume de lucro da firma.

Para Ballou (2006), a localização de instalações é quase sempre determinada por um fator fundamental. A força direcionadora da localização de fábricas e armazéns, em geral, reside nos fatores econômicos envolvidos. No varejo, a localização é direcionada pelo potencial de receitas que a região pode gerar, ao invés de custos, como acontece no caso de fábricas e armazéns.

De acordo com Ballou (2006), graças à disseminação da matemática aplicada e dos computadores, as abordagens de avaliação da localização de instalações são de natureza mais matemática que conceitual.

Especificamente sobre o fator localizacional, pode-se identificar nos textos de Kotler (2000) aspectos relevantes, quando dizem que:

Os varejistas, hoje, estão ansiosos para encontrar novas estratégias de marketing para atrair e reter clientes. Eles costumavam reter os clientes oferecendo uma localização conveniente, sortimentos especiais ou exclusivos de produtos, serviços mais completos ou melhores que os da concorrência e cartões de crédito próprios. Tudo isso mudou.

O autor também diz:

Os varejistas estão acostumados a dizer que as três chaves para o sucesso são “a localização, a localização e a localização”. O cliente geralmente escolhe o banco e o posto de gasolina mais próximos. Cadeias de lojas de departamentos, as empresas de petróleo e os franqueadores de *fast-food* tomam grande cuidado na seleção de locais específicos (KOTLER, 2000).

Tratando-se especificamente dos parâmetros de localização, pode-se destacar a definição de Sacchet et. al. (2011) de ‘distância’; os autores afirmam que “a ação do tempo em relação à distância pode causar a involução do processo, pois necessidades de outra ordem tomariam o lugar da atual ou mesmo causaria a interrupção no processo (de tomada de decisão de compra)”. Por exemplo: a aquisição de um produto de compra especializada que demandaria um processo de importação e processos alfandegários. O tempo necessário para este processo poderá causar a involução do processo de tomada de decisão de compra. É importante lembrar que no reconhecimento da necessidade ou desejo o tempo não é uma premissa básica, ocorre apenas o fato ‘necessitar’ ou ‘desejar’. Portanto, o tempo é uma variável independente e crucial no processo.

Kiser, Rao e Rao (1975) investigaram as diferenças e similaridades percentuais nos atributos dos vendedores, conforme eram percebidos por executivos, chegando a uma lista de 65 atributos de vendedores agrupados em seis categorias. São eles: atributos relacionados à conveniência; atributos econômico-financeiros; atributos de capacidade; atributos de imagem e confiabilidade; atributos de relações interorganizacionais; atributos relacionados a serviços. Os atributos identificados como mais importantes foram: atributos de imagem e confiabilidade;

atributos de capacidade; atributos relacionados à conveniência. Este último está diretamente ligado, em nosso estudo, a localização, proximidade e facilidade de acesso do ponto de venda.

Nos textos de Kotler (2000) podem-se identificar abordagens que vão ao encontro do quesito 'localização', citado acima, quando dizem:

Os varejistas podem avaliar a eficácia de vendas de uma loja específica, examinando quatro indicadores: (1) o número de pessoas que passam pelo local em um dia normal; (2) a porcentagem dessas pessoas que entram na loja; (3) a porcentagem dessas pessoas que entram e fazem compras, e (4) a quantidade média gasta por compra (KOTLER 2000).

Adaptando essa ideia ao contexto da compra organizacional, também se pode considerar, por exemplo, o número de empresas no raio de atuação de uma unidade de vendas, a porcentagem dessas empresas que fazem contato, que compram e quanto compram, respectivamente.

De acordo com sua função, a empresa procura necessidades diferentes no que tange à proximidade e localização. Em escala regional, as grandes empresas tendem a se sediar em cidades maiores, possuindo uma melhor infraestrutura e conexão, tanto nacional quanto internacional (isto é, serviços de entregas, aeroportos, portos, etc.). (FONTANILLAS, 2008).

Segundo Cerqueira (2005):

As novas empresas apresentam estratégias de inserção diferentes das empresas já consolidadas no mercado, uma vez que a necessidade de boa e reconhecida localização e imagem são especialmente importantes para a consolidação do nome da empresa.

Porém, deve-se considerar principalmente as necessidades do cliente direto quanto à escolha de um fornecedor baseado na sua localização; ou seja, na proximidade de uma empresa que potencialmente poderá ser a que irá suprir suas necessidades de consumo. Tendo o localismo como foco, a empresa deve

considerar as características de seu público-alvo, que serão determinantes na estratégia de escolha do local das suas instalações.

Sob esta égide, independentemente dos grupos homogêneos, pode-se, resumidamente, proceder à classificação das necessidades básicas dos clientes e usuários em relação:

1. ao contato face a face: para as empresas que executam serviços mais personalizados, são mais frequentes os contatos diretos com seus clientes e fornecedores;
2. à economia de escala: quanto mais sofisticada for a atividade desenvolvida na empresa, maior será a necessidade de serviços de suporte mais avançados, pesquisa e desenvolvimento, as melhores agências publicitárias, os melhores institutos de pesquisa;
3. à imagem: quanto menos conhecido for o nome da empresa, mais ela necessitará de uma boa imagem do lugar onde ela se estabelece;
4. à sinergia entre empresas: aqui fazemos uma distinção da chamada economia de escala. A sinergia aborda a necessidade de empresas similares ou complementares em se localizarem próximas umas das outras por vários motivos além da já mencionada economia de escala, como compartilhar mão de obra específica qualificada, serviços de suporte específico e contato face a face entre as empresas complementares;
5. à proximidade ao mercado: as empresas direcionadas ao consumidor final podendo ser pessoa física ou jurídica;
6. ao conforto: este item é característico dos anseios dos trabalhadores; aborda a localização próxima das necessidades do dia a dia dos indivíduos, (como proximidade de bairros residenciais, shoppings, academias). Ainda considerando o trabalhador, o conforto na acessibilidade é fundamental na escolha do lugar de trabalho de um profissional muito requisitado. Segurança, qualidade ambiental e qualidade visual também representam fatores de conforto para os trabalhadores;

7. aos custos: empresas ou atividades mais inseridas no mercado, com o nome consolidado, com uma participação de mercado significativa, geralmente não têm estratégia de localização mais valorizada, podendo escolher localizações alternativas com preços de aluguéis menores. Além destes, também podem ser considerados os custos de transporte de funcionários, tanto na viagem casa-trabalho (que pode representar aumento de custos com mão de obra) quanto nas viagens para encontros de negócios.

Assim, pode-se afirmar que os usuários com maior sensibilidade aos itens 1,2, 3 e 4 tenderão a se concentrar nos centros de negócios (clusters). Já no que diz respeito aos outros itens, não necessariamente priorizarão uma maior concentração de atividades semelhantes e sim, as necessidades particulares de cada empresa (FONTANILLAS, 2008).

De acordo com Kotler (2000) a concentração geográfica dos compradores ajuda a reduzir os custos de venda. Ao mesmo tempo, as empresas de produtos empresariais precisam monitorar mudanças regionais de determinados setores.

Se o empreendimento é voltado para atividades de comércio e/ou serviços, o empreendedor deverá descrever o processo operacional principal, ou seja, como o cliente será atendido, desde sua solicitação até a entrega do produto ou serviço (FONTANILLAS, 2008).

Polese (1998) distingue três níveis de tratamento para análise econômica do espaço: o espaço como distância, como superfície e como lugar. O espaço como distância é, a todo tempo, referenciado nos estudos econômicos das cidades, como por exemplo, em relação aos custos com transporte, custos com comunicação, custos com a realocação de pessoas. Além do aspecto físico, o autor levanta a questão da percepção da distância, que pode ser influenciada por fronteiras políticas, diferenças de cultura ou língua e diferenças sociais (FONTANILLAS, 2008). Segundo Cerqueira (2005):

Na economia, o conceito de custos de oportunidade significa a utilidade que se obtém com o tempo, empregando-o em outras atividades. Quanto mais interessantes forem as outras possibilidades de uso do tempo, mais valioso ele será. Por exemplo, uma reunião com um alto executivo de uma empresa custa mais "caro" do que com um gerente médio. O executivo só irá à reunião, caso seus ganhos com ela superem sua estimativa do valor do tempo gasto. Pode-se dizer que o tempo é um recurso escasso, um recurso econômico.

As características de localização de um empreendimento são dependentes de sua interação com os demais pontos da cidade, bairros residenciais, demais centros de negócios e centros industriais ou então dependem de sua conexão com outros locais fora da cidade. Numa ótica aplicada, as características internas ao centro de negócios (cluster) determinam a adequação para abrigar (sedar) atividades comerciais.

De acordo com Fontanillas (2008), das necessidades da demanda que qualificam a localização, pode-se destacar:

a) o contato face a face:

Mesmo com o desenvolvimento das tecnologias comunicacionais, com o aumento do uso do computador e aperfeiçoamento das redes de comunicação, ainda é de suma importância para determinadas atividades, a proximidade geográfica.

Segundo Castells (2000) apud Cerqueira (2004, p.71), as principais vantagens do contato face a face são:

- este tipo de contato é o mais flexível no que diz respeito às adaptações e à coordenação (ele pode ser mudado no momento exato do contato e também ser mais claro);
- o contato pessoal possibilita ao indivíduo apresentar variados tipos de mídia (uma série de formas de comunicação), como a fala, com a apresentação de documentos, figuras, gráficos, gestuais, atitudes, hábitos e outros meios não verbais;
- pelo fato da comunicação entre as partes ser simultânea, podem-se evitar problemas decorrentes de falhas de comunicação, como falta de compreensão, incertezas, dúvidas, que podem ser minimizadas. Algumas

reuniões devem ser necessariamente face a face devido à complexidade na troca de informações;

Conforme demonstra Cerqueira (2004):

Mesmo com os avanços da comunicação, a despersonalização nem sempre é tão eficiente. Alguns negócios poderiam perfeitamente ser executados sem contato face a face, mas a necessidade de ver com quem estamos falando é essencial para a análise da confiança que se pode ter da outra parte.

Quando o serviço oferecido é altamente personalizado e/ou sofisticado, o intenso contato pessoal entre produtores e consumidores é extremamente importante. Isso ocorre principalmente nos serviços de informática, consultorias, serviços que demandam um alto grau de confiança e sigilo (segurança, privacidade). Quanto menos padronizado o serviço, mais ele depende da interação dos clientes e produtores.

b) economias de escala e sinergia inter-empresas:

Archer e Smith (2003) demonstram que os serviços de suporte se situavam preferencialmente em locais mais distantes dos centros e os de controle estavam mais próximos, o que significa que os serviços de suporte não necessariamente precisam localizar-se no mesmo centro onde se encontram seus clientes, podendo estar somente próximos. Isto, de fato sinaliza a formação de uma rede de centros de negócios, com peculiaridades próprias, abrigando certos perfis de clientes e seguindo o mesmo raciocínio lógico.

c) imagem do local:

Segundo Cerqueira (2004):

Os aspectos não facilmente mensuráveis são aqueles que representam uma característica do ambiente em questão: a intensidade, a diversidade e atributos das atividades de lazer e cultura, as qualidades naturais e construídas, a identidade dos usuários, as quais formam um clima e uma imagem positiva da localidade.

Para quem decide onde se localizar, três questões são colocadas: quem são os ocupantes dos edifícios adjacentes e qual seu prestígio, quais as qualidades das instalações do edifício, tanto físicas como visuais e qual a qualidade da vizinhança.

Se uma localidade abriga ocupantes de prestígio, a sua imagem será beneficiada: estabelecer-se próximo dessas localidades pode ser uma vantagem conquistada de antemão no contato face a face.

No Brasil, assim como nos demais mercados emergentes, o surgimento de novas empresas é cada vez maior o que justifica a necessidade de uma empresa nova introduzir-se em uma localidade com boa imagem. Nesse sentido, a tendência é que empresas novas se localizem em centros tradicionais, já com uma imagem definida positivamente (O'HARA, 1975).

d) o conforto:

O conforto dos clientes é o único fator que não se relaciona diretamente às necessidades da empresa, no entanto, também se encontra relacionado à imagem do local.

Segundo Cerqueira (2004, p.77), as principais características que o compõem são:

- boa acessibilidade; transporte individual ou coletivo, boa estrutura viária, rede de trens, ônibus, metrô, estacionamentos;
- boa infraestrutura de serviços: comércio, escolas, lazer, cinema, teatro, museus, clubes, cabeleireiros, hotéis, restaurantes, etc.;
- espaços livres, lugares para o contato social; praças, parques, ruas;
- boa estrutura para os pedestres (arborização, calçamentos, mobiliário urbano).

e) os custos de localização:

Segundo Cerqueira (2004, p.78),

Para a empresa, os principais custos que podem estar vinculados à localização são: os preços de aluguéis, os custos dos serviços e infraestrutura, impostos (geralmente são uniformes dentro da cidade, mas podem variar entre os municípios) e os custos de mão de obra.

Segundo Kotler (2000),

Infelizmente, a ótica da cadeia de suprimento vê os mercados apenas como pontos de destino. A empresa seria mais eficaz se considerasse as exigências de seu mercado-alvo em primeiro lugar, e a partir desse ponto projetasse a cadeia de suprimento, em um processo retroativo. Essa é a visão da logística de mercado. Muitas empresas definem seu objetivo para a logística de mercado como 'levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo'. Infelizmente, esse objetivo proporciona pouca orientação prática. Nenhum sistema de logística de mercado pode simultaneamente maximizar o atendimento aos clientes e minimizar o custo de distribuição. Um atendimento excelente ao cliente implica estoques elevados, transporte especial e vários depósitos, fatores que aumentam os custos de logística do mercado.

O autor complementa,

O ponto de partida é estudar o que os clientes exigem e o que os concorrentes estão oferecendo. Os clientes estão interessados na entrega no prazo, na disposição do fornecedor para atender a necessidades de emergência, no manuseio cuidadoso das mercadorias, na boa vontade do fornecedor para receber de volta produtos defeituosos e em sua rápida reposição (KOTLER, 2000).

Para Parente (2000) a localização de uma loja consiste em uma das decisões mais críticas para determinados ramos, porque ela não pode ser alterada sem ônus e desgaste ao longo do tempo, ao contrário de mudanças nas categorias de produtos ou reformulação de estratégias promocionais.

De acordo com Churchill Jr (2000), se o varejista situa sua loja em um ponto não adequado, ele compromete seu desempenho.

Meyer (1988) afirma que a escolha de um local também pode ser feita através do *feeling* (experiência) do CEO da empresa, ou seja, pelo método análogo.

Na visão de Craiig, Ghosh e McLafferty (1984), uma boa localização é vital para o sucesso de uma loja, ou seja, através dela o produto ou serviço que é ofertado pela empresa torna-se mais acessível ao cliente. Para Levy e Weitz (2000),

os varejistas podem mudar seu preço, sortimento e serviços em curto prazo, porém as decisões de localização são mais difíceis de serem modificadas.

Segundo Schmiegelow (2003) a decisão incorreta da localização de uma determinada loja acarreta uma série de erros em cascata para o mix de marketing, ou seja, praça, preço, produto e promoção estão profundamente relacionados e são interdependentes.

Se uma empresa foi inaugurada no ponto errado, todos os outros itens serão prejudicados e deverão ser analisados novamente a fim de garantir o sucesso desta, o que implicará numa desvantagem competitiva. Uma loja mal localizada não pode mudar de lugar com necessária rapidez, e irá arcar com as consequências de estar situada num ponto sem potencial até que a região mude ou ela seja obrigada a fechar (ROJO, 2005).

Semenik e Bamossy (1996) afirmam que a localização também deverá ser condizente com a imagem do varejista. Localizar um ponto de varejo em uma região incompatível com a qualidade da mercadoria oferecida violará as percepções do consumidor naquilo que ele considera apropriado e acabará eliminando seu desejo de compra naquela loja, afirmam os mesmos autores.

Para Azzoni (1975) e Kon (1994) a localização mais próxima do mercado consumidor conduz a uma maior rentabilidade do empreendimento; a dimensão e a dispersão do mercado consumidor e sua expectativa de expansão geográfica podem justificar a localização das indústrias, de modo a se situarem em eixos que ligam os pontos de dispersão e expansão observados. Outro fator a ser considerado é a existência ou não de competição.

No entanto, o que se destaca no estudo proposto, é a relevância do fator localizacional; da proximidade física do fornecedor a seus clientes, possibilitando a construção e manutenção do relacionamento da empresa e seus compradores.

Dentre os pontos positivos desejáveis e possíveis resultantes da localização de um fornecedor próximo a seus consumidores está a possibilidade de composição de equipe de vendas local, com conhecimento e familiaridade das características e particularidades do mercado em que a empresa está inserida. Aumentam, assim, as

possibilidades de assertividade das estratégias da empresa e da abordagem comercial.

Vale reforçar o entendimento de que, embora a teoria sobre localização refira-se muito mais ao localismo no varejo, seus princípios gerais servem também para o mercado industrial; principalmente no caso dos produtos considerados neste trabalho.

2.1.3 Processo de decisão de compra

As compras organizacionais são realizadas de forma a criar valor para seus clientes, funcionários ou proprietários. Seth, Mittal & Newman (2001) salientam que algumas empresas consideram seus departamentos de compra como "centros de valor", constituindo sua tarefa a de estar sempre criando valor para a empresa, buscando fontes de produtos melhores com custos mais baixos.

Um centro de compras de um atacadista ou varejista pode congrega um ou mais participantes, os quais assumem diferentes papéis. Estes papéis podem ser o de ter a responsabilidade formal ou o de desempenhar um papel indireto na decisão. O processo de tomada de decisões de compra no revendedor, modelo adotado na Realcenter, segue o mesmo padrão do processo de compra da indústria.

March (1988) argumenta que nas organizações, as informações e conhecimentos são preciosos demais para serem democratizados ou transformados em recursos 'inocentes'. Além disso, o autor argumenta que as informações são usualmente distorcidas ou represadas.

Sob esta perspectiva, a tomada de decisão é considerada um processo lógico onde tomadores de decisão tentam maximizar os seus objetivos utilizando um conjunto de passos de forma ordenada (HARRISON, 1987):

- 1 definição dos objetivos organizacionais;
- 2 busca de alternativas;
- 3 comparação e avaliação de alternativas;
- 4 escolha;

- 5 implementação da decisão;
- 6 monitoramento e controle;
- 7 rever ou alterar objetivos.

Seth, Mittal e Newman (2001) elencam algumas características da compra que influenciam no processo de decisão, a saber: (a) classe e situações de compra; (b) pressão do tempo; (c) risco percebido, e (d) importância em complexidade da compra. Vale ressaltar que, sob as características específicas do cenário em questão neste estudo, a pressão do tempo está diretamente ligada ao fator localizacional das revendas, uma vez que a proximidade de um estoque proporcionaria, ao comprador, menor tempo de atendimento às suas necessidades e conseqüentemente às de seus clientes (sejam internos ou externos).

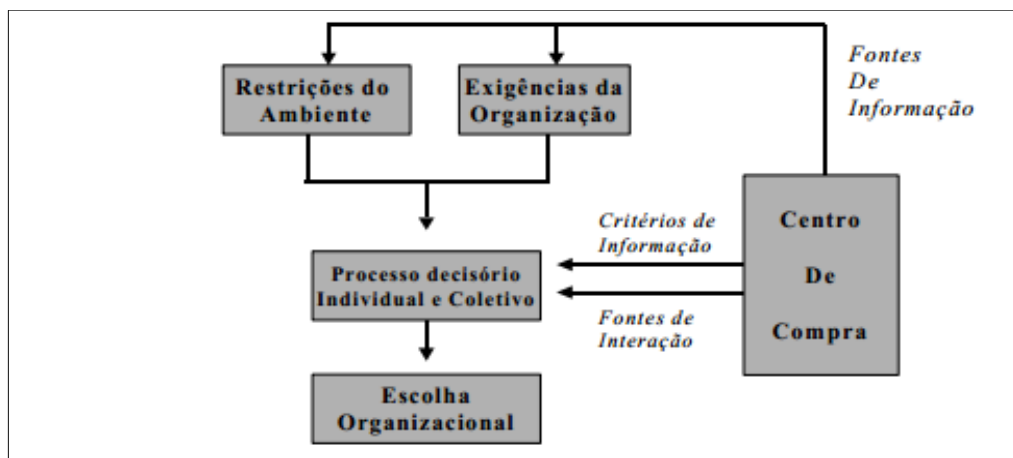
É observada pela organização a influência do fator localização na tomada de decisão de compra e no relacionamento com o cliente, uma vez que a proximidade do mesmo é determinante para a manutenção de uma relação pessoal, além de que, dessa forma, questões comportamentais e culturais podem ser mais bem observadas e atendidas. A proximidade ao cliente permite contato mais frequente e até mesmo inclusão e composição de equipes comerciais locais, genuinamente representando os fatores culturais daquela região.

Silveira (2000) destaca os objetivos da compra como uma das principais diferenças entre a compra organizacional e a compra tradicional. Wilkie (1994), por sua vez, afirma que o comprador industrial adquire produtos para atender a diferentes finalidades, já que este se envolve em (a) compras que compõem o produto final da empresa, (b) em produtos que podem ser revendidos a outros clientes, ou ainda (c) em compras de produtos relacionados à manutenção de uma vantagem competitiva. Para o negócio da Realcenter, a relação com seus clientes enquadra-se principalmente no terceiro caso.

Quanto à decisão de compra dos participantes de Centros de Compras, observa-se que estes estão expostos a diversas fontes de informação, e sujeitos às restrições do ambiente (físico, tecnológico, socioeconômico e político-legal), e às exigências da organização (técnicas, operacionais, financeiras, etc.). Eliminadas as

alternativas de compra que não atendem aos requisitos organizacionais, entra-se na etapa do processo decisório onde emergem as preferências individuais e coletivas. Critérios de avaliação das alternativas de produtos viáveis e a interação dos membros do centro de compras conduzem à formação das preferências do grupo e, por fim, à escolha organizacional (SIQUEIRA & TOLEDO, 2004), conforme a Figura 1 que ilustra um processo de influência e decisão de compra organizacional.

Figura 1 - Processo de Influência e Decisão na Compra Organizacional



Esquema elaborado por Siqueira & Toledo (2004), com base em Choffray, L. M.; Lilien, G. *Assessing response to industrial marketing strategy* (*Journal of Marketing*, Abril, 1978).

2.2 ASSUNTOS, TÓPICOS E AUTORES.

A síntese dos principais tópicos abordados neste trabalho e respectivos autores que suportam a revisão teórica pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1 - Autores e Tópicos Abordados

(Continua)

ASSUNTO TRATADO	TÓPICOS ABORDADOS	AUTOR	
Compra B2B	Compras organizacionais; influência no processo de decisão.	TURNBULL, P. W.; LEEK, S. (2005)	
	Definição de compra organizacional	BOUCHARD, J-R.; PELLETIER, S. (1985)	
	Definição de mercado B2B Decisões de compra organizacional	WEBSTER, F. E.; WIND, Y. (1972)	
	O processo de compra organizacional	WIND, Y.; THOMAS, R. J. (1980)	
	Processo de compra industrial	ROBINSON, P. J.; FARIS, C.; WIND, W. Y. (1967)	
	Processo de Influência e Decisão na Compra Organizacional	TOLEDO, G. L. (2006)	
Localização	Alcance de influência de ponto de venda	PARENTE, Juracy G. (2000)	
	Características que compõem necessidades de localização	CERQUEIRA, L. L. J. (2005)	
	Critérios e qualificadores para definição de localização empresarial	FONTANILLAS, C. N. (2008)	
	Decisões de localização		LEVY, M.; WEITZ, B. (2000)
			MEYER, Terry G. (1998)
			SCHMIEGELOW, Fernando. (2011)
			SEMENIK, R. J; BAMOSSY, Gary J. (1996)
	Determinação de localização de instalações	BALLOU, R. H. (2006)	
	Dinâmicas e estruturas de distribuição	REIBSTEIN, D. J.; FARRIS, P. W. (1995)	
	Distribuição de produtos industriais	COREY, E. R.; CESPEDES, F.; RANGAN, V. K. (1989)	
	Fatores determinantes para a intensidade de distribuição	FRAZIER, G. L; LASSAR, W. M. (1996)	
	Fatores localizacionais	LEME, R. (1982)	
	Localização e desempenho comercial	CHURCHILL, G. A; PETER, J. P. (2000)	
Localização no varejo	CRAIG, S.; GHOSH, A.; MCLAFFERTY, S.. (1984)		
Pré-requisitos para definição de localização empresarial	CHAPMAN, K.; WALKER, D. (1991)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

(Continua)

(Continuação)

LOCALIZAÇÃO	Relevância da localização no sucesso de um negócio. Segmentação.	KOTLER, P. (2000)
Processo de decisão	Decisões de compra. Conceito de compra B2B Demanda de produto industrial e de consumo Análise do processo de decisão de compra.	KOTLER, P. (2000)
	Características de compra e influências no processo de compra.	SETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. (2001)
	Compartilhamento de informações e conhecimentos na tomada de decisão	MARCH, J. G. (1988)
	Comportamento de compra industrial	SILVEIRA, R. F. (2000)
	Comportamento de compra organizacional e processo de compra industrial	LINDGREEN, A.; RÉVÉSZ, B.; GLYNN, M. (2009)
	Comportamento do comprador industrial	SHETH, J. (1973)
	Compra tradicional e compra organizacional	COSTA, R. S. (2007)
	Compras organizacionais; centro de compras.	ATHAWALE, V. M.; MUKHERJEE, P.; CHAKRABORTY, S. (2009)
	Critérios para definição de fornecedores	DICKSON, G. W. (1966)
	Custo total de compra na escolha de onde comprar	BELL, D. R.; HO, T. H.; TANG, C. S. (1998)
	Influências ambientais no processo de decisão de compra organizacional	RICCARDI, R. Q.; SILVA, D.; GARCIA, M. N.; ROSSI, G. B. (2010).
	Processo de Influência e Decisão na Compra Organizacional	CHOFFRAY, J. M.; LILIEN, G. L. (1978)
Processo de tomada de decisão	HARRISON, F. E. (1987)	
Relacionamento	Construção de relacionamento e comprometimento em vendas	ANDERSON, E.; BARTON, W. (1992)
	Marketing B2B e construção de relacionamento	VLOSKY, R. P.; WILSON, E. J. (1994)
	Marketing B2B e gerenciamento do relacionamento com o cliente	HUTT, M. D.; SPEH, T. W. (2002)
	Marketing de relacionamento	HAKANSSON, H. (1982) KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2000)
	Relacionamento com mercado-alvo	CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. (1994)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

A partir da fundamentação teórica e dos dados secundários deste estudo foi possível levantar três hipóteses a serem testadas:

Hipótese 1: os clientes industriais preferem fazer suas compras frequentes daqueles fornecedores localizados mais próximos à sua empresa.

Hipótese 2: os clientes industriais tem maior tempo de relacionamento (relacionamentos mais duradouros) com seus fornecedores mais próximos à sua empresa.

Hipótese 3: O tempo de relacionamento dos clientes industriais com seu fornecedor modera a relação entre a proximidade e a frequência de compra.

3 MÉTODO

Neste capítulo serão abordados os aspectos metodológicos da pesquisa proposta, detalhando as ferramentas adotadas para coleta e análise dos dados. O trabalho, por sua vez, foi composto por duas etapas: etapa de estudo exploratório e etapa quantitativa/descritiva.

Na primeira etapa foi realizado um estudo exploratório em fontes secundárias, de modo a triar o banco de dados da empresa, classificando os elementos necessários para a realização do estudo, bem como as características e perfis dos clientes pesquisados.

Nesta etapa foram construídos os alicerces para as análises quantitativas, e foram identificados os elementos que compõem o perfil do cliente de material elétrico industrial gaúcho, sob a ótica das informações coletadas pela Realcenter ao longo dos anos. O objetivo desta etapa é identificar as características e classificar os clientes, de modo a compor uma população e amostra específica a ser pesquisada. Além disso, foram definidas as informações relevantes do banco de dados para a modelagem da etapa quantitativa, identificando-se os elementos pertinentes sob o ponto de vista dos objetivos propostos pelo trabalho.

Na etapa seguinte, tratam-se das questões quantitativas, descrevendo detalhadamente a população da pesquisa e a amostra a ser pesquisada, com base nos levantamentos da etapa anterior, que detalham e delimitam o perfil de cliente a ser analisado e os critérios que permitiram a análise. São detalhadas nesta parte do método as técnicas empregadas para a coleta de dados, bem como para o exame e processamento dos mesmos. Na sequência, serão apresentados os resultados da referida análise.

Ambas as etapas da pesquisa foram realizadas com base no Banco de Dados de Clientes da organização, com informações cadastrais de clientes, bem como sua relação com a empresa no período de 01/03/2011 a 30/06/2012.

3.1 ESTUDO EXPLORATÓRIO

Esta etapa da pesquisa, quanto à sua natureza, foi exploratória. A ausência de dados que abordem o tema do comportamento do consumidor de material elétrico industrial, seja no Rio Grande do Sul ou em outra delimitação geográfica, suscita um estudo deste tipo, tendo por base o conteúdo do Banco de Dados da organização aqui estudada.

Nesta etapa foram realizadas análises com base no estudo das informações cadastrais e de comportamento de consumo das indústrias gaúchas, contidas no Banco de Dados da Realcenter Materiais Elétricos Ltda., que registra informações desde 1990, perfazendo período rico para a análise de comportamento de compra, relacionamento comercial e demais informações relevantes para o escopo desta pesquisa.

Aqui foram identificados os dados contidos nos registros da organização que puderam subsidiar análise e trabalho quantitativo, na busca dos objetivos deste trabalho.

3.1.1 Elementos da pesquisa

O banco de dados disponível, já com a delimitação de 16 meses proposta, dispunha de 9984 clientes com compra na empresa, localizados em todo o Brasil.

A população inicial da pesquisa foram os clientes da Realcenter Materiais Elétricos Ltda., localizados no Rio Grande do Sul, com compra nas lojas da empresa localizadas neste estado, num total de 9.521 indivíduos, no período selecionado pela pesquisa, conforme se observa na Tabela 2, que apresenta uma síntese dos tipos de clientes da empresa.

Tabela 2 - Tipos de Clientes

RAMO	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO	QUANTIDADE	AMOSTRA
INDÚSTRIA	45,61%	3053	100
SERVIÇO	26,78%	2529	-
COMÉRCIO	9,66%	1522	-
PESSOA FÍSICA	8,12%	1931	-
AGROBUSINESS	7,83%	313	-
FORNECEDORES	1,72%	135	-
FINANÇAS	0,27%	27	-
SEGUROS	0,01%	11	-

Fonte: Banco de Dados Realcenter Materiais Elétricos Ltda.

Inicialmente foi estruturada uma amostra de 100 indivíduos, dentre os clientes industriais da Realcenter Materiais Elétricos Ltda., com compra nas Unidades Estratégicas de Negócio do Rio Grande do Sul, no período de 01 de março de 2011 a 30 de junho de 2012, escolhidos aleatoriamente, de modo a realizar as primeiras testagens quanto às possibilidades de geração de dados que permitissem a análise proposta.

Uma vez que os dados mostraram-se coerentes com o objetivo do estudo, e as avaliações iniciais sinalizaram consistência de informações – já que se originaram de um banco de dados maduro, com mais de 20 anos de uso – foi possível definir a população a ser pesquisada. Com isso, partiu-se para o estudo da amostra inicial a ser qualificada para sua aplicação no estudo.

3.1.2 Técnica de coleta de dados

Conforme já anteriormente mencionado, foram utilizados dados secundários, de fonte interna, do Banco de Dados da organização, para a realização desta pesquisa.

Nesta etapa exploratória, foram classificados os dados coletados de modo a identificar tendências, padrões e relações entre a Amostra pesquisada, bem como selecionados os parâmetros do banco de dados relevantes para a análise.

Todas as informações resultantes da relação dos clientes com a empresa foram devidamente registradas no Banco de Dados da organização, tais como: dados cadastrais do cliente, valores e produtos comprados, as margens realizadas na venda, as datas quando as compras foram realizadas, assim como demais dados legais, contábeis e fiscais.

De acordo com Malhotra (2001) "em contraste com os dados primários, que se originam com o pesquisador para a finalidade específica do problema em pauta, os dados secundários são originalmente coletados para outros fins. Eles podem ser obtidos rapidamente e são relativamente pouco dispendiosos." O autor ainda afirma que "os dados secundários podem ajudar a: identificar o problema, definir melhor o problema, desenvolver uma abordagem do problema, formular uma concepção de pesquisa adequada (por exemplo, identificando as variáveis-chave), responder a certas perguntas da pesquisa e testar algumas hipóteses, e interpretar os dados primários com mais critérios". Conforme o autor, "o exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para a coleta dos dados primários. Prossiga com os dados primários somente quando as fontes de dados secundários estiverem esgotadas ou produzam retornos apenas marginais.". Foi isto que aconteceu com este trabalho, todos os dados utilizados foram obtidos em fontes secundárias, sem necessidade de buscas em fontes primárias.

3.1.3 Técnica de análise de dados

Após a coleta dos dados foram desenvolvidas as atividades preparatórias para a execução da análise. Esta etapa se deu através de um processo de escolha das informações e definição do corpus de análise; formulação das hipóteses e dos objetivos da análise e elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final.

Nesta etapa foram observados todos os campos de informações existentes no banco de dados para seleção daqueles considerados relevantes para a análise, bem como para a formulação das questões.

Os campos, ou informações de clientes, selecionados para a pesquisa foram:

- Valor Total de Compra: aqui, tem-se o dado referente ao total comprado pelo cliente no período pesquisado. Com isso, é possível verificar qual o valor médio de compra a servir de base para as demais análises propostas neste trabalho.

- Frequência de Compra: este dado mostra a quantidade de dias que se passaram desde a última compra do cliente, dentro do período selecionado para o estudo. Com isso, é possível verificar a frequência de compra de cada indivíduo. Utilizou-se a média dos vários intervalos.

- Tempo de Relacionamento: este campo traz o tempo de relacionamento do cliente com a empresa, ou seja, quantos dias se passaram desde o primeiro contato formal dele com a organização (cadastro/compra). Com isso, é possível levantar e verificar hipóteses quanto à relevância do tempo de relacionamento no desempenho de compra do cliente.

- Distância: esse campo mostra a distância entre o cliente e a unidade da empresa mais próxima, em quilômetros. Com isso, é possível verificar as diferenças de

comportamento de compra entre clientes geograficamente próximos e distantes da organização.

3.1.4 Produto final do estudo exploratório

A transformação de dados coletados, ainda no seu estado bruto, em resultados de pesquisa, envolve a utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise por parte do pesquisador (CAPELLE, 2003).

O produto final desta etapa da pesquisa foi a listagem definitiva de clientes, representando a Amostra a ser pesquisada, os dados a serem utilizados para a construção das correlações bem como as questões fechadas a serem respondidas nas etapas subsequentes.

3.2 ETAPA QUANTITATIVA/DESCRITIVA

A partir da definição da população a ser pesquisada, passou-se para a qualificação da Amostra de pesquisa, da fase quantitativa/descritiva do trabalho.

3.2.1 Caracterização da Amostra de Pesquisa

3.2.1.1 Número de casos

A amostra inicial foi composta somente por empresas cadastradas no referido banco de dados como INDÚSTRIAS e FORNECEDORES - que por sua vez também são fabricantes de produtos diversos -, do estado do Rio Grande do Sul, a uma distância máxima de 400 quilômetros das unidades da Realcenter, com compras acima de R\$110,00 no período, totalizando 1448 indivíduos.

Este critério de distância foi determinado levando em conta a localização das unidades de negócio da empresa, as fronteiras geográficas do estado e os polos

industriais existentes neste raio de área, que contemplam as principais regiões industriais do Rio Grande do Sul.

Para qualificação da amostra, foram excluídos clientes com compras realizadas que tenham totalizado valores menores que R\$110,00 no período, considerados neste trabalho como irrisórios para o perfil de compra industrial proposto para a análise. Uma vez que temos um período de 16 meses, esse valor representaria uma média de compra mensal de pouco menos de R\$7,00, o que não comporta a caracterização de uma compra industrial. Tampouco os R\$110,00, em uma compra única, comportariam a aquisição de itens industriais.

De modo a permitir a identificação de vieses e perceber eventuais diferenças no comportamento de compra dos clientes da amostra, foram criadas categorias, conforme abaixo:

a-) Valor médio de compra

Foram definidas três categorias distintas referentes ao Valor médio de compra:

I Clientes com compras até R\$2.400,00 no período – com média mensal de R\$133,00, considerado um valor mínimo relevante para a análise.

II Clientes com compras entre R\$2.401,00 a R\$200.000,00 no período.

III Clientes com compras acima de R\$200.001,00 no período.

b-) Distância média

Com relação à distância média entre o cliente e a unidade de negócio Realcenter mais próxima, o estudo foi desenvolvido baseando-se em duas distintas categorias, com vistas a identificar e/ou isolar possíveis variações que pudessem vir a mascarar resultados ou influenciá-los de forma a levar a uma interpretação incorreta ou inadequada do fenômeno; quais sejam:

I Clientes localizados a uma distância menor que 15 quilômetros da empresa.

II Clientes localizados a uma distância maior que 15 quilômetros da empresa.

c-) Outras características relevantes

Também foram criados dois critérios de depuração da amostra, baseados na quantidade de dias sem compra – ou frequência de compra -, dividindo os indivíduos entre aqueles que permaneceram até 90 dias sem compra e os que cumpriram um período maior do que este sem adquirir produtos da empresa. Porém, as análises preliminares sinalizaram esta como uma prática sem significância – índice de somente 32% - tendo, então, sido ignorada a supracitada divisão dos clientes e seguida a análise sem segregação pelo critério de Frequência de Compra.

Além deste, foram realizados testes com um diferente critério com relação à distância entre os clientes e a empresa, baseado num corte de 50 quilômetros. Ou seja, dividindo os indivíduos que se localizavam a uma distância menor ou igual a essa e os que ultrapassavam a mesma. No teste realizado com clientes localizados a uma distância máxima de 50 quilômetros, o modelo obteve índice de explicação de 57,5%, como mostra a Tabela 9 na sequência deste trabalho.

3.2.2 Coleta dos dados

Os dados para a pesquisa foram coletados diretamente no banco de dados da empresa – Banco de Dados Microsoft SQL 2008 R2 – através da geração de arquivo texto (txt).

Essas informações incluíram: Razão Social, CNPJ, Endereço, Bairro, Cidade, UF, CEP, Telefone, E-mail, Ramo, Segmento, Data do Cadastro, Produto, Frequência de Compra, Distância e Valor de Compra (soma do valor vendido ao cliente no período).

O subsídio para a pesquisa foram os dados identificados como relevantes para a geração de análises estatísticas, de acordo com os objetivos deste trabalho, tais como o relacionamento comercial da empresa e seus clientes, excluindo, especialmente, aqueles dados somente de interesse da organização tais como itens de controle, fiscais, de cálculo de comissões e similares.

3.2.3 Processamento e análise dos dados

Nesta etapa colocam-se em relevo as informações fornecidas pela análise, através de quantificação simples (frequência) permitindo apresentar os dados em diagramas, figuras, modelos e etc.(OLIVEIRA, 2008). Foi realizada uma análise de correlação Pearson para identificar a influência do fator localização (distância) no desempenho comercial do cliente com a organização.

Levantados os dados da amostra a serem estudados, os mesmos foram analisados com o auxílio de pacote estatístico IBM SPSS, por meio de técnicas de análises multivariadas do tipo ANOVA (Análise da Variância), Regressão Múltipla – que busca previsão de valores de uma ou mais variáveis de resposta (Dependentes) através de um conjunto de variáveis explicativas (Independentes) - e Regressão Hierárquica onde, diferentemente da Regressão Múltipla, foi definida a ordem pelas quais as variáveis entrarão no modelo, focando na distância geográfica como moderadora.

De acordo com Malhotra (2001) a análise de regressão é um “processo estatístico para analisar relações associativas entre uma variável dependente métrica e uma ou mais variáveis independentes”. Já a Regressão Múltipla (RM) é definida por Tabachnick e Fidell (1996) como um conjunto de técnicas estatísticas que possibilitam a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes.

A regressão hierárquica, por sua vez, é utilizada em estudos confirmatórios, já que este tipo de análise busca a explicação sobre o relacionamento entre variáveis descrito em modelos teóricos consistentes, ou seja, em modelos que apresentam

um conjunto de proposições empíricas que já indicam a magnitude e direção da relação entre variáveis, mas que, apesar de já terem sido testados, ainda carecem de validação. Neste caso, a ordem de entrada dos preditores na equação de regressão é definida pelo pesquisador, que baseia sua decisão em teorias ou outras pesquisas relacionadas (TORRES, 1999). Ainda, Torres diz que diversos autores, entre os quais Keppel (1991), ao descreverem a regressão hierárquica como forma de se preparar uma *path analysis*, sugerem que esta regressão é capaz de identificar relações de causalidade entre variáveis. Contudo, é importante lembrar que, como qualquer outra técnica de análise correlacional, a regressão hierárquica não pode identificar causalidade, mas apenas a relação (ou correlação) entre variáveis. Mesmo quando utilizada para testar modelos que apenas teoricamente indicam uma relação de causa e efeito entre variáveis, a regressão hierárquica está, no máximo, descrevendo padrões de relacionamento entre variáveis.

De acordo com Leech, Barret e Morgan (2005), “o método hierárquico é utilizado quando se tem uma ideia quanto à ordem em que se deseja inserir as variáveis independentes para identificar como a previsão por certas variáveis melhora em comparação ao uso de outras”. O autor ainda diz que “utilizamos a abordagem hierárquica colocando variáveis numa série de blocos ou grupos, permitindo ao pesquisador ver se cada novo grupo de variáveis adiciona algo ao resultado produzido pelos blocos de variáveis anteriores. Essa abordagem é um método apropriado para ser utilizado quando o pesquisador tem uma ideia inicial sobre como as variáveis independentes comportam-se juntas para influenciar a variável dependente”. Ou seja, como mais de uma variável moderadora pode influenciar – ou mascarar - no resultado da regressão. No estudo em questão serão utilizadas como moderadoras as variáveis Distância, Frequência de Compra e Tempo de Relacionamento.

4 RESULTADOS

Os resultados das análises, na maioria dos casos, permitiram a observação de comportamento não casual nas modulações e admitiram conclusões que são apontadas a seguir, de acordo com o objetivo principal da pesquisa e seus objetivos secundários.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A etapa quantitativa trabalhou com a modelagem de dados para a identificação da influência, impacto, correlações, padrões e tendências no comportamento de compra dos clientes industriais da Realcenter no RS.

Foi possível identificar nos resultados das análises a influência de fatores de proximidade geográfica na relação desta empresa com clientes, porém, em diferentes escalas - de acordo com o critério utilizado como variável dependente - atendendo ao objetivo principal da pesquisa. Esse resultado é melhor explanado no capítulo seguinte.

Os resultados indicam que clientes localizados mais próximos do ponto de venda realizam compras maiores e mantêm um tempo maior de relacionamento com a organização. Porém, essas compras são mais pontuais – tem menor frequência – do que aquelas realizadas por clientes mais distantes, que fazem mais negócios em um menor intervalo de tempo (dias), ou seja, têm maior frequência de compra.

Isto é, a influência do fator proximidade não é tão importante sob alguns aspectos, nem tão definitiva no desempenho do ponto-de venda, porém, é relevante. Os resultados do estudo vão ao encontro do discurso de Wind e Thomas (1980) que discorre sobre a variedade complexa de atividades que entram em cena desde o surgimento da necessidade até a decisão de compra, uma vez que parte dos influenciadores dessa decisão pôde ser identificada, mas não todos eles. A constatação de influência do fator proximidade na relação com o cliente corrobora com Seth, Mittal e Newman (2001) quando elencam a pressão do tempo como uma

das características da compra que influenciam no processo de decisão, especialmente se observada sob a ótica da agilidade de entrega proporcionada pelo estoque mais próximo do cliente e da maior facilidade do agendamento de uma reunião presencial, muitas vezes decisiva para o fechamento de uma negociação.

A Tabela 3 – abaixo – apresenta as estatísticas descritivas referentes aos resultados obtidos da amostra.

Tabela 3 – Estatísticas Descritivas

FILIAL		Valor Total (R\$)	Distância (km)	Tempo de relacionamento (dias)	Frequência de Compra (dias)
UEN – Bento Gonçalves	Média	23.829,92	21,47	3.321,10	47,70
	N	208	208	208	208
	Desv. Padrão	36.946,19	47,99	2.236,53	54,53
UEN – Caxias do Sul	Média	24.436,23	46,38	2.778,31	34,05
	N	457	457	457	457
	Desv. Padrão	35.061,91	98,71	2.239,37	37,86
UEN– Novo Hamburgo	Média	18.308,75	12,88	2.438,61	34,64
	N	581	581	581	581
	Desv. Padrão	23.939,61	20,46	1.507,48	33,03
UEN – Porto Alegre	Média	17.684,67	34,22	1.660,52	22,23
	N	202	202	202	202
	Desv. Padrão	22.770,88	65,92	1.147,23	24,01
Total	Média	20.948,66	27,66	2.564,04	34,60
	N	1448	1448	1448	1448
	Desv. Padrão	29.895,53	66,19	1.899,15	37,96

A partir dos dados da tabela acima podemos verificar as diferenças de perfis dos clientes de cada região atendida por uma unidade da Realcenter. A unidade de Bento Gonçalves (BGS), por exemplo, apesar de um número muito menor de clientes (208) com relação à matriz, em Caxias do Sul (457), se equivale com a mesma no valor total vendido a esses clientes (R\$23.829,92 e R\$24.436,23 respectivamente), realizando um ticket médio muito maior. Seus clientes localizam-se muito mais próximos à loja (média de 21,4 km) enquanto os clientes de Caxias do Sul estão a uma distância média de 46,3 km. Ambas as unidades foram fundadas na mesma data, porém, em BGS o tempo médio de relacionamento dos clientes é maior, indicando que CXS possui uma maior quantidade de clientes novos.

Conseqüentemente, a média de dias sem compra dos clientes de Bento Gonçalves (47,7 dias) é consideravelmente maior que a de Caxias do Sul (34 dias).

A unidade de Novo Hamburgo (NHO) foi criada cerca de oito anos depois da fundação da empresa, mas apresenta a maior quantidade de clientes cadastrados (581) dentre as quatro – Porto Alegre possui 202 clientes – apesar de terceira maior média de venda (R\$18.308,75). Seus clientes são os com a menor média de distância, 12,88 km já sua frequência média de compra se equivale com a da unidade de Caxias do Sul.

Porto Alegre, a unidade mais jovem das quatro (inaugurada dois anos depois de Novo Hamburgo), conseqüentemente tem a menor média de tempo de relacionamento e de frequência de compra. Apesar de localizada em uma capital, também tem a menor média de valor vendido, certamente influenciado pelo fato de ainda encontrar-se em fase de consolidação naquela praça, frente a concorrentes tradicionais e multinacionais como descrito no início deste trabalho.

Em média, os clientes dessas unidades compraram R\$20.948,66 no período, localizam-se a 27,66 km de distância da loja, relacionam-se com a organização a mais de 2.564 dias e ficam, em média, 34,6 dias sem comprar na empresa.

Para a Análise de Variância teste post-hoc (quando a comparação é com mais de duas categorias), deve-se avaliar se há a homogeneidade na amostra. Conforme pode ser observado na Tabela 4, foram realizados os testes de homogeneidade das variâncias, e como as mesmas não se mostraram homogêneas, foi utilizado o teste Tamhane (SOKAL, ROHLF, 1995).

Tabela 4 - Teste de Homogeneidade das Variâncias

Variáveis	Estatística Levene	df1	df2	Sig.
Valor Total de Compra	16,63	3	1444	,000
Distância	115,49	3	1444	,000
Tempo de relacionamento	76,99	3	1444	,000
Frequência de Compra	24,66	3	1444	,000

4.1.1 Relevância do aspecto Proximidade na Frequência de Compra dos clientes.

O trabalho com os dados disponíveis mostrou que a frequência de compra é influenciada pelo fator proximidade, porém, sem deixar claro se essa influência é positiva ou negativa, uma vez que a frequência de compra se mostrou menor; ou seja, clientes mais próximos realizam compras pontuais, com um maior intervalo de tempo entre uma compra e outra – menor Frequência de Compra. Todavia, esses clientes por sua vez adquirem volumes maiores.

A Regressão mostra que o modelo é consistente, já que o R^2 é maior que 0,5 (TABACHNICK e FIDELL, 1996), padrão adotado pela academia para esse tipo de análise. Segue resumo do modelo na Tabela 5, onde a variável dependente foi o Valor Total de Compra e as independentes foram a Distância, Tempo de Relacionamento e Frequência de Compra.

Tabela 5 - Resumo do Modelo

R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
729	,532	,531	20480,38

Com base na ANOVA, observa-se Significância menor que 0,05 nos itens destacados a seguir (Tabela 6), mostrando que em 95% das vezes essa diferença não se deve ao acaso; ou seja, há um padrão de relação entre eles.

Tabela 6 - ANOVA – Semelhanças entre as Unidades de Negócio

	BGS (a)	CXS (b)	NHO (c)	POA (d)
Valor Total de Compra	23.829,92	24.436,22	18.308,75	17.684,66
	a	b	c	d
Distância	21,47	46,38	12,88	34,22
	b,c	a,c	a,d	c
Tempo de Relacionamento	3.321,10	2.778,31	2.438,61	1.660,52
	c,d	d	a,d	b,c,a
Frequência de Compra	47,70	34,05	34,64	22,23
	d	d	d	a,b,c

Pela ANOVA também se verifica relação entre a Distância dos clientes de Caxias do Sul e de Bento Gonçalves, de Novo Hamburgo e Bento Gonçalves e de Porto Alegre e Novo Hamburgo. No critério de Tempo de Relacionamento, essa diferença é observada entre os clientes de Bento Gonçalves e Novo Hamburgo, de Caxias do Sul e Porto Alegre, Novo Hamburgo e Porto Alegre e Bento Gonçalves e Porto Alegre. Quanto à Frequência de Compra, essa relação é observada entre as unidades de Bento Gonçalves e Porto Alegre, Caxias do Sul e Porto Alegre e Novo Hamburgo e Porto Alegre. No critério Valor Total de Compra não foi observada significância menor de 0,05 entre nenhuma das lojas, ou seja, não há diferença estatística significativa; há homogeneidade nos resultados.

Na análise da correlação das variáveis, conforme se observa na Tabela 7, constata-se que a Frequência de Compra diminui à medida que aumenta o Valor Total de Compra em 0,719, ou seja, clientes com menor frequência de compra têm um maior valor médio comprado, além de maior tempo de relacionamento com a empresa (correlação de 0,362). Já a Distância tem uma correlação inversa aos dias sem compra (-0,138), logo, quanto menor a distância do cliente em relação ao ponto de venda maior a quantidade de dias sem compra (ou menor a Frequência de Compra). Essa constatação confronta a Teoria do Estado Isolado, publicada por Von Thünen em 1826, que defende que a renda de localização teria uma relação inversa

à distância. Os resultados também vão de encontro, neste caso, à afirmação de Kotler (2000) quando afirma que o cliente do varejo escolhe as lojas mais próximas. Porém, concorda com suas afirmações de que os clientes estão interessados na entrega no prazo, na disposição do fornecedor para atender a necessidades de emergência, na sua boa vontade em receber de volta produtos defeituosos e em sua rápida reposição; ou seja, à medida que a proximidade geográfica se torna irrelevante para atender a esses requisitos, em alguns casos ela pode de fato acabar perdendo muito a importância.

Tabela 7 – Matriz de Correlação Pearson

		Valor Total	Distância	Tempo de relacionamento	Frequência de Compra
Valor Total de Compra	Correlação Pearson	1			
	Significância				
	N	1448			
Distância	Correlação Pearson	,021	1		
	Significância	,433			
	N	1448	1448		
Tempo de Relacionamento	Correlação Pearson	,224	-,141	1	
	Significância	,000	,000		
	N	1448	1448	1448	
Frequência de Compra	Correlação Pearson	,719	-,138	,362	1
	Significância	,000	,000	,000	
	N	1448	1448	1448	1448

Fontanillas (2008) afirma que é necessário considerar as necessidades do cliente quanto à escolha de um fornecedor baseado na sua localização, considerando as características de seu público-alvo, o que se aplica muito bem às informações resultantes da análise dos dados, que sinalizam a diferença entre o cliente com perfil de compra relacional e o de perfil transacional.

A experiência do autor deste trabalho na organização estudada mostrou que as compras diárias, de itens previsíveis e programados, são tratadas como uma transação que será definida pelo menor custo final de aquisição, independentemente do relacionamento com o fornecedor ou sua localização. Ou seja, o cliente fará o

seu levantamento de propostas em qualquer fornecedor que encontrar e, uma vez sejam atendidos os requisitos de preço, prazo de entrega e especificações técnicas, esses itens serão adquiridos de qualquer um. Por outro lado, as aquisições consideradas estratégicas para o cliente (como grandes projetos e investimentos), que demandam um parceiro confiável para atender às eventuais urgências e imprevistos que normalmente fazem parte desse tipo de aquisição, com itens diversos, específicos e com necessidade de entrega à medida que são necessários no andamento da obra – que conseqüentemente perfazem as compras de maior vulto – são direcionados para o fornecedor com maior credibilidade e, na maioria das vezes, com maior tempo de relacionamento com a organização e próximo de suas instalações.

4.1.2 Relevância do aspecto Proximidade Geográfica para o Tempo de Relacionamento do cliente com a empresa e para os resultados de vendas.

A análise dos registros da empresa, através de seu banco de dados, mostrou que a proximidade geográfica tem influência direta no tempo de relacionamento do cliente com a empresa. Clientes mais próximos do ponto de venda tem maior tempo de relacionamento com a organização. Além disso, efetuam compras de maior valor, apesar de as realizarem com menor frequência, se comparados com clientes mais distantes. Ou seja, o que determina os maiores volumes de compra, não é, necessariamente, a distância, mas o relacionamento entre as partes. A construção do relacionamento, por sua vez, sofre influência da proximidade geográfica ao cliente. Porém, sozinha, a proximidade não determina volumes maiores de compra. Esses resultados provenientes da análise dos dados de clientes mais próximos da empresa e com maior tempo de relacionamento com a organização corroboram com Fontanillas (2008) quando o autor defende a importância do contato face a face e da proximidade geográfica para construção de um relacionamento rentável. Também concorda com a afirmação de Cerqueira (2004) quando este cita que alguns negócios poderiam perfeitamente ser executados sem contato face a face, mas a

necessidade de ver com quem estamos falando é essencial para a análise da confiança que se pode ter da outra parte.

A Tabela 8 apresenta a quantidade de clientes que se localizam a até 50 km de distância da Realcenter mais próxima e aqueles que estão localizados a partir desse limite até os 400km definidos como perímetro para análise do trabalho. Além disso, a tabela mostra as médias dos clientes, nessa estratificação, para cada um dos critérios da pesquisa: Valor Total de Compra, Frequência de Compra e Tempo de Relacionamento. Em relação a ela, percebe-se que 87,57% dos clientes da amostra localizam-se a até 50 km de distância da Realcenter que o atende. A partir disso, optou-se por efetuar a regressão considerando clientes nessa condição (até 50 km) e obteve-se um índice de explicação de 57,5% como mostra a Tabela 9. O R^2 dos critérios Tempo de Relacionamento, Frequência de Compra e Distância com relação ao Valor Total de Compra, foi respectivamente de 0,57, 0,564 e 0,576.

Tabela 8 – Valor de Compra, Frequência de Compra e Tempo de Relacionamento *versus* Distância.

		N	%	Média	Desv. Padrão	Erro Padrão	95% Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
							Lim. Inferior	Lim. Superior		
Valor Total de Compra	até 50 km	1268	87,57	20842,60	29884,01	839,22	19196,17	22489,03	2405,90	195581,95
	mais de 50 km	180	12,43	21695,75	30049,32	2239,74	17276,05	26115,45	110,00	192315,27
	Total	1448	100	20948,66	29895,52	785,63	19407,55	22489,77	110,00	195581,95
Frequência de Compra	até 50 km	1268	87,57	36,84	39,28	1,10	34,68	39,01	1	310
	mais de 50 km	180	12,43	18,78	20,83	1,55	15,71	21,84	1	105
	Total	1448	100	34,60	37,95	,998	32,64	36,55	1	310
Tempo de relacionamento	até 50 km	1268	87,57	2667,00	1915,71	53,79	2561,46	2772,55	25	8278
	mais de 50 km	180	12,43	1838,77	1604,88	119,62	1602,72	2074,82	8	7946
	Total	1448	100	2564,04	1899,15	49,90	2466,14	2661,95	8	8278

Tabela 9 – Impacto do Tempo de Relacionamento, Frequência de Compra e Distância sobre o volume de compra (clientes até 50 km).

	Estatísticas de Mudança								Sig. Mudança F
	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança R ²	Mudança F	df1	df2	
Tempo de Relacionamento	,239	,057	,056	29027,96	,057	76,83	1	1266	,000
Frequência de Compra	,751	,564	,563	19749,59	,507	1469,95	1	1265	,000
Distância	,759	,576	,575	19480,28	,012	36,21	1	1264	,000

Considerando a variável dependente Valor Total de Compra e as variáveis independentes Tempo de Relacionamento, Frequência de Compra e Distância, as duas últimas apresentam Beta de 0,770 e 0,112 respectivamente, mostrando maior impacto da frequência de compra, conforme mostra a Tabela 10. Nela, também é possível observar as Estatísticas de Colinearidade - que indicam se o modelo é bom ou se sofre problemas de multicolinearidade – mostrando que, neste caso, ele é adequado, já que o valor de Tolerância é superior a $1-R^2$, ou seja, $1-0,575$ (LEECH; BARRETT; MORGAN, 2005). Na regressão, utilizou-se o método stepwise.

Tabela 10 – Impacto do Tempo de Relacionamento, Frequência de Compra e Distância no Valor Total de Compra (clientes até 50 km)

	Estatísticas de Colinearidade		Coeficientes não padrão		Coeficientes padrão	t	Sig.
	Tolerância	VIF	B	Std. Error	Beta		
(Constante)			10891,09	1397,67		7,79	,000
Tempo de relacionamento	1,000	1,000	3,73	,426	,239	8,76	,000
(Constante)			761,75	986,94		,772	,440
Tempo de relacionamento	,875	1,143	-,467	,310	-,030	-1,50	,132
Frequência de Compra	,875	1,143	578,84	15,09	,761	38,34	,000
(Constante)			-2432,91	1108,81		-2,19	,028
Tempo de relacionamento	,863	1,159	-,251	,308	-,016	-,818	,414
Frequência de Compra	,870	1,150	585,70	14,93	,770	39,21	,000
Distância	,971	1,030	295,83	49,15	,112	6,01	,000

Os resultados dessa seção mostram que a grande maioria dos clientes da empresa localiza-se num raio de até 50 km de distância, corroborando com a percepção empírica dos gestores da organização, que utilizavam o valor de 60 km como parâmetro para a área de influência de suas lojas. Porém, também mostrou que, apesar de esses clientes – mais próximos – possuírem um tempo de relacionamento muito maior com a empresa (2667 dias contra 1838 dos demais), são aqueles com menor frequência de compra (36,8 dias sem compra), se comparados com aqueles localizados a uma distância maior das lojas (18,7 dias sem compra). Conclui-se que, a proximidade geográfica tem relevância no tempo de relacionamento do cliente com a Realcenter, porém, talvez, não no modo imaginado. Conforme Malley e Tynan (2005) citam, é preciso considerar que recursos devem ser investidos em cada relacionamento e como cada perfil de relacionamento deve ser gerenciado.

4.1.3 Tempo do Relacionamento modera a relação entre Proximidade e Frequência de Compra?

Quanto à moderação do Tempo de Relacionamento entre Proximidade e Frequência de Compra, essa hipótese não se confirmou, pois obteve baixa significância na modelagem dos dados realizada através do método de Regressão Hierárquica. Não foi possível ao certo fazer afirmativa quanto a esta moderação ou não, apesar de haverem diferenças nos dois critérios – Proximidade e Frequência de Compra – entre clientes com maior e menor tempo de relacionamento com a organização.

Na Tabela 11, observa-se o resultado da regressão hierárquica com essa configuração. O R^2 é maior nas variáveis Frequência de Compra e Distância, mostrando que tem maior impacto no Valor Total de Compra. Porém, não foi válido o modelo onde o critério Tempo de Relacionamento modera a relação entre Proximidade e Frequência de Compra, indicando que sua influência nesses critérios

é muito pequena ou inexistente, não denotando relação causal entre as variáveis envolvidas (KEPPEL, 1991).

Tabela 11 - Regressão Hierárquica – Variável Dependente: Valor Total de Compra

	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de Estatísticas				
					Mudança de R ²	Mud. de F	df1	df2	Sig. Mud. F
Tempo de Relacionamento	0,224	0,05	0,05	29144,93	0,05	76,49	1	1446	0
Frequência de Compra	0,72	0,518	0,517	20772,32	0,468	1401,58	1	1445	0
Distancia	0,729	0,532	0,531	20480,39	0,014	42,48	1	1444	0

No modelo com a variável Valor Total de Compra como dependente, observa-se impacto na Frequência de Compra e na Distância, uma vez que obtiveram Beta de 0,746 e 0,119 respectivamente, conforme apontado na Tabela 12, mostrando, então, influência entre essas variáveis e o Valor Total de Compra.

Tabela 12 - Análise de Regressão – Variável Dependente: Valor Total de Compra

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	320,42	1001,85		,320	749		
Distância	53,79	8,25	,119	6,51	,000	,972	1,02
Tempo de relacionamento	-,458	,306	-,029	-1,49	,134	,860	1,16
Frequência de Compra	587,13	15,28	,746	38,41	,000	,861	1,16

4.1.4 Considerações sobre as hipóteses

H1: os clientes industriais preferem fazer suas compras diárias daqueles fornecedores localizados mais próximos à sua empresa

Esta hipótese não se comprovou, uma vez que se observou que os clientes da empresa com maior frequência de compra foram justamente aqueles localizados mais distantes de sua unidade. Clientes mais próximos, porém, realizaram compras de maior vulto, mas, com frequência muito menor, como pode ser mais bem entendido no capítulo 4 Resultados. Assim, a Hipótese 1 foi rejeitada.

H2: os clientes industriais tem maior tempo de relacionamento (relacionamentos mais duradouros) com seus fornecedores mais próximos à sua empresa.

Os clientes da amostra demonstraram comportamento que comprova a Hipótese 2. Aqueles localizados mais próximos da empresa são os de maior tempo de relacionamento com a organização e de maior volume de compra, apesar de apresentarem uma menor frequência de compra se comparados aos clientes localizados mais distantes, conforme detalhado na abordagem dos resultados – capítulo 4 – deste estudo.

H3: O tempo de relacionamento dos clientes industriais com seu fornecedor modera a relação entre a proximidade e a frequência de compra.

Essa hipótese não se confirmou, uma vez que o modelo utilizado para essa testagem apresentou baixa significância.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo, sintetizados no Quadro 2, mostram que – diferente do que poderia ser esperado -, os clientes da amostra têm comportamento distinto do que inicialmente se esperava, ou mesmo do que alguns estudos e autores trazem, já que aqueles com a maior frequência de compra são justamente os que se encontram mais distantes das lojas e que têm menor tempo de relacionamento com a empresa. Porém, as compras maiores são, sim, realizadas pelos clientes que se relacionam há mais tempo com a organização. Contudo, em suas compras do dia a dia, estes não dão, de um modo geral, preferência necessariamente para a Realcenter. Diferente daquelas relações comerciais que representam grandes investimentos ao cliente, necessitando de efetivo gerenciamento do relacionamento, onde, conseqüentemente, a distância torna-se então mais relevante. Estes casos se enquadrariam com a percepção de Seth, Mittal e Newman (2001) quando apontam o risco percebido como uma das principais características que influenciam no processo de decisão de compra. O risco é minimizado com a credibilidade gerada com o maior tempo de relacionamento do cliente com a empresa.

Quadro 2 - Comportamento dos clientes da amostra

Quanto à localização	Mais Próximos	Mais distantes
Quanto ao valor comprado	Compram mais	Compram menos
Quanto à frequência de compra	Menor Frequência	Frequência Maior
Quanto ao tempo de relacionamento	Maior tempo de relacionamento.	Menor tempo de relacionamento
Conclusão	Compras maiores, mas esporádicas. Clientes antigos.	Compras frequentes, mas de menor valor. Clientes novos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A percepção dos gestores da empresa, tendo em vista as características de seu negócio e de seus clientes ao longo de mais de 20 anos, bem como dos produtos revendidos pela organização, é de que seus fregueses tradicionais procuram seu parceiro de longo relacionamento no momento de investimentos significativos – muitas vezes em grandes obras e ampliações de suas fábricas – quando a credibilidade e a confiança da relação de longo prazo são muito relevantes na decisão de compra. Nesses casos de obras de instalação ou ampliação de fábricas, a possibilidade de estoque a pronta-entrega proporciona segurança de que não ocorrerão atrasos por falta de materiais no canteiro de obra. Já as compras de itens corriqueiros, de uso e consumo ou de menor valor, são realizadas mais focadas em preço, ficando para um segundo plano o status do fornecedor, o relacionamento ou mesmo a localização, desde que o prazo de entrega e o custo da logística não comprometam o preço final. As compras, por sua vez, são feitas com maior frequência, tendo em vista a constante busca de redução de estoques, seja pelos próprios clientes da empresa junto a concorrentes, bem como por novos clientes juntos a Realcenter. Ou seja, neste caso, a escolha do fornecedor é pontual; a compra é transacional.

Foram observados resultados que auxiliam na determinação da influência do fator localizacional no desempenho de vendas de uma organização do setor de atacado de materiais elétricos industriais, localizada no Rio Grande do Sul. Com as conclusões obtidas nesse estudo, é possível sugerir alguns posicionamentos de mercado, focados no incremento dos esforços de relacionamento e monitoramento de investimentos dos clientes tradicionais da organização, que preferencialmente devem estar localizados próximos à empresa, visando viabilizar grandes volumes. Porém, a captação de clientes de menor volume, mas com compras frequentes, deve compor ações de âmbito regional ou mesmo nacional, garantindo fluxo de caixa e permitindo atuação à distância, por telefone, representante local ou mesmo e-commerce. Além disso, o incremento de clientes transacionais (com estratégias de redução de margens) pode resultar num aumento da área de influência da loja, sem a necessidade de novas instalações. O estoque local poderia ser cogitado após uma

carteira de clientes com potencial e relacionamento mais maduro com a empresa serem conquistados.

5 CONCLUSÕES

O estudo das diversas variáveis que influenciam na tomada de decisão pela implementação de um ponto de venda em nova localidade, com grande investimento em estrutura, estoque e equipe, pode ser determinante para o sucesso de uma organização, seja pela conquista ou manutenção de uma vantagem competitiva ou por evitar exaurirem-se os recursos financeiros da firma em iniciativas infrutíferas.

O modelo de pesquisa empregado neste trabalho comportou-se a contento para a análise, confirmando a hipótese que apontava para um maior tempo de relacionamento do cliente com seus fornecedores mais próximos, bem como permitiu as demais análises já citadas. O que poderia vir a se mostrar somente uma percepção gerencial de que a distância do ponto de venda com relação a seus clientes alvo é relevante para o resultado da firma se confirmou na prática, porém, mostrando-se de menor importância do que se imaginava, bem como, outras variáveis surgiram com igual ou maior relevância, mostrando, ao final, a força de seu conjunto sobre o resultado.

Observou-se que 57,5% da variância das vendas é explicada pela Frequência de Compra, Distância e Tempo de Relacionamento. Ou seja, somente pouco mais de 40% é explicado por todos os demais fatores como: preço, marca, economia e etc. Porém, não é possível afirmar que a proximidade ao cliente tenha influência determinante para o sucesso, uma vez que, se for observado somente o quesito frequência de compra, ela é irrelevante.

Observa-se também que o Tempo de Relacionamento do cliente com a empresa não influenciou a relação de valor de compra com as demais variáveis. Ou seja, tratando-se de relacionamento, o tempo ou duração dessa relação não é suficiente para garantir qualidade da mesma nem seus consequentes benefícios. Porém, o relacionamento é determinante para que se obtenham os maiores volumes de compra do cliente. E a proximidade geográfica por sua vez tem correlação direta na duração deste relacionamento.

Assim, apesar do cliente com compras mais frequentes ser aquele localizado a uma maior distância, o cliente mais próximo apresenta um maior tempo de relacionamento com a empresa e realiza as compras de maior volume, porém com menor frequência.

5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com influências do comparativo entre o comportamento do comprador industrial no modelo transacional e de relacionamento (SIQUEIRA e TOLEDO, 2004) e dos determinantes da intensidade de distribuição (FRAZIER e LASSAR, 1996), este estudo poderia derivar-se na aplicação das premissas em diversas empresas do mesmo ramo, para identificação da repetição ou não deste fenômeno; ou mesmo para diversas empresas de ramos de atuação diferentes, obviamente com abordagens diferentes, de modo a permitir a observação da influência da proximidade, tempo de relacionamento e frequência de compra em realidades diversas.

Como sugestão para pesquisas futuras, considera-se fundamental a importância de identificação da consequência dos estoques divididos para atender a questão de lojas próximas ao cliente *versus* estoques centralizados em um centro de distribuição único. Na primeira opção, seria observada uma provável melhora no relacionamento com o cliente e maior agilidade na venda (a desejada pronta-entrega), porém, com custos maiores em virtude da quantidade de estoques com produtos redundantes. Já na segunda opção, com estoques centralizados, não haveria a possibilidade de um relacionamento mais próximo com o cliente, mas a consequente racionalização dos recursos imobilizados. Também, mostra-se interessante a análise da relevância do fator proximidade para o varejo puro com relação ao atacado ou atacarejo; a importância é muito diferente para cada um. Ou seja, aplicar os instrumentos de pesquisa desse estudo em outros tipos de canais de distribuição, poderia ser também relevante.

Outros critérios poderiam ser observados, como as margens praticadas para determinados perfis de clientes, que poderiam trazer conclusões diferentes das obtidas neste trabalho. Assim como o custo de frete e o tempo de entrega, que também influenciam a decisão de compra.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Profissionais responsáveis pela condução e estratégias das organizações precisam estar atentos à influência da proximidade aos seus clientes e como essa questão pode impactar em seu posicionamento de mercado, no relacionamento com seu público-alvo e também em seus resultados econômicos. De acordo com seu perfil de atuação comercial e dos produtos e serviços oferecidos, seu custo operacional pode crescer exponencialmente com relação aos resultados comerciais efetivamente alcançados, podendo levar a inviabilidade do negócio ou considerável desperdício dos esforços. A maioria dos clientes estudados revelou que não realiza compras regulares – ou frequentes – junto a seu fornecedor mais próximo. Provavelmente, as ações comerciais e de preço sejam, neste caso, mais relevantes do que a proximidade. Porém, é válido ressaltar a importância do investimento na construção e manutenção de relacionamentos duradouros com o cliente, que proporcionam a credibilidade necessária para estar presente nos grandes investimentos (ou grandes compras); que na maioria das vezes são realizados com os fornecedores mais próximos e de relação mais duradoura.

Percebe-se, portanto, o papel importante que uma assertiva estratégia de localização pode vir a desempenhar se forem levadas em consideração suas potencialidades de geração de vantagens competitivas para a firma ou de risco econômico operacional se mal aplicada.

Enquanto executivo da organização, este autor entendeu que uma estratégia economicamente mais assertiva, de modo a otimizar esforços e atingir os objetivos de mercado, seria o investimento na construção de relacionamento com os clientes antes da mobilização de recursos para a instalação de uma unidade de negócios em

outra praça. Essa construção se daria com o emprego de equipes regionais capacitadas e formadas por profissionais locais, que teriam o papel de entender as necessidades do cliente, oferecer um atendimento personalizado e gerar credibilidade para a organização. Desse modo, o incremento dos volumes de negócios com estes clientes (então distantes) permitiriam, em determinado momento, a estruturação de um novo ponto de venda. Vale ressaltar que é determinante que a organização tenha conhecimento pleno do momento em que essa decisão torna-se válida, ou seja, quando o volume de negócios ou o crescimento projetado de vendas sinalizariam a sustentabilidade e retorno do investimento em uma nova unidade. Esta definição torna-se razoavelmente simples para a organização estudada, tendo em vista seu conhecimento dos custos e demais demandas de unidades de negócios em diferentes localizações e de distintos portes.

Vale ressaltar que a análise das margens de contribuição (ou financeiras) resultantes das transações com estes dois distintos tipos de clientes podem – e devem – ser consideradas no momento da decisão pela mobilização de recursos em uma nova estrutura. Muitas vezes, é válida a redução dos preços, para aumento das vendas no curto prazo, conquista de novos clientes e incremento de área de influência, se esta postura não for adotada de modo perene, e for seguida de esforços de construção de relacionamento de longo prazo.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações do estudo devem se levantadas. Nas questões metodológicas, destaca-se a possível limitação que pode resultar da análise realizada somente com uma empresa. A generalização dos resultados não é possível sem validação dos dados com outras empresas similares. Além disso, uma limitação prática refere-se ao ramo de atuação selecionado. A análise com empresas atuantes em outras frentes poderia enriquecer a contribuição à academia, apesar de demandar esforços consideravelmente maiores. Em função de a amostra

pesquisada ser um canal de marketing com uma estratégia de atuação específica, mesmo que de atuação regional e presença nacional, admite-se que a capacidade de generalização é baixa. No entanto, vale ressaltar que os resultados trazem um bom potencial para a geração de valiosos *insights* gerenciais.

Com isso, é esperado contribuir para a tomada de decisão da organização ou de empresas de similares características, além de possibilitar base para estudos futuros em diferentes setores econômicos, ramos de atuação e localizações geográficas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- AAKER, D. A. *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.
- ABBAD, G.; TORRES, C. V. *Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções*. Estud. Psicol. (Natal), Natal, v. 7, n. spe, 2002.
- ANDERSON, E.; BARTON, W. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing*, v. 29, p. 18-34, fevereiro 1992.
- ASSMUS, G.; FARLEY, J. U.; LEHMANN, Donald R. How Advertising Effects Sales. *Journal of Marketing Research*, v. 21, p. 65-74, February 1984.
- ATHAWALE, V. M.; MUKHERJEE, P.; CHAKRABORTY, S. Supplier Selection Using Multi-Criteria Decision-Making Methods. *The IUP Journal of Operations Management*, v. VIII, n. 3 e 4, p. 41-60, 2009.
- AZZONI, C. R. *Fatores Locacionais, Incentivos Municipais e a Localização de Indústrias no Estado de São Paulo 1958-1967*. Dissertação de Mestrado Faculdade de Economia e Administração/USP, 1975.
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.
- BARDIN, L. *L'Analyse de Contenu*. Paris (Fr): Presses Universitaires de France, 1977.
- BELL, D. R.; HO, T. H.; TANG, C. S. *Determining Where to Shop: fixed and variable costs of shopping*. *Journal of Marketing Research*, v. 35, p. 352-369, August 1998.
- BOUCHARD, J-R.; PELLETIER. S. *Marketing Industriel*. Québec: Modulo Éditeur, 1985.
- CAPPELLE, M. C. A; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de Conteúdo e Análise de Discurso nas Ciências Sociais. *Revista Eletrônica de Administração da UFLA*, Lavras, v.5, n. 1, 2003.
- CERQUEIRA, L. L.J. *As qualidades de localização e infraestrutura dos centros de negócios nas metrópoles*. São Paulo: EPUSP, 2005.

- CHAPMAN, K.; WALKER, D. *Industrial Location*. Cambridge (Massachusetts): Basil Blackwell, 1991.
- CHOFFRAY, J.M.; LILIEN, G. L. Assessing Response to Industrial Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, April 1978, p. 20-31.
- CHURCHILL, G. A; PETER, J. P. *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COREY, E. R.; CESPEDES, F.; RANGAN, V. K. *Going to market: distribution Systems for Industrial Products*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- CORSTJENS, M.; DOYLE, P. *Channel Optimization in Complex Marketing Systems*. *Management Science*, v. 25, p. 1014-1025, outubro 1979.
- COSTA, R. S. *Processo de compra corporativa de software: um estudo exploratório dos atributos que influenciam na decisão*. 2007. 163fl. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração, Porto Alegre. 2007.
- CRAIG, S.; GHOSH, A.; MCLAFFERTY, S.. Models of The Retail Location Process a Review. *Journal of Retailing*, New York, v.60, n.1, p.5-36, 1984.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. Relationship Marketing and Collaborative Networks in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, v.5, p.39-53, 1994.
- DICKSON, G. W. An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of Purchasing*, v.2, p.5-17, 1966.
- DRUKER, P. *Introdução à administração*. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1984. 713 p.
- FARIA, A. *Teorias de estratégia, estratégias de pequenas empresas e 'estratégias teóricas': estudo de caso de rede assimétrica no setor de telecomunicações no Brasil*. In: ENANPAD, XXV, Anais. Campinas-SP: ANPAD, CDROM, 2001.
- FONTANILLAS, C. N. *Identificação e Caracterização dos Critérios de Localização com Vistas no Estabelecimento de Vantagem Competitiva*. [Rio de Janeiro, 2008] IX, 89p.,29,7 cm (COPPE/UFRJ, MSc., Engenharia de Produção, 2008) Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE.
- FRAZIER, G. L; LASSAR, W. M. Determinants of Distribution Intensity. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 39-51, outubro 1996.
- FRAZIER, G.. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n.2, p. 226-240, spring, 1999.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. *Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre/RS: Sphinx – Sagra, p. 176, julho 2000.

HAKANSSON, H. *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester, England: John Wiley and Sons, 1982.

HARRISON, F. E. *The managerial decision-making process*. Houghton: Mifflin Co., 1987.

HUNT, S.; NEVIN, J. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, v. 11, p. 186-193, maio 1974.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

[HTTP://www.cpc.unc.edu/](http://www.cpc.unc.edu/) - *Carolina Population Center*. The University of North Carolina at Chapel Hill (UNC).

JOHNSTON, W. J.; LEWIN, J. E. Organizational buying behavior: toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, v. 35, n. 1, pp. 1-16, Jan. 1996.

KERIN, R. A. et al. *Marketing*. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KISER, G. E.; RAO, C. P.; RAO, S. R. *Vendor attribute evaluations of buying Center members other than executives*. *Industrial Marketing Management*, v.4, p.45-54, 1975.

KON, A.. *Economia industrial*. São Paulo: Nobel, 1994.

KOTLER, P.. *Administração de Marketing*. 10ª ed. 7ª reimpressão, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao Marketing*. LTC, 4ª ed. 2000, 372p.

LAS CASAS, A. L.. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

LATOURET, P.; FLOCH, L. *Géomarketing: principes, méthodes d'application*. Paris: Éditions d'organisation, 2002.

LEME, R. *Contribuições à teoria da localização industrial*. São Paulo: IPE, 1982.

LEVY, M.; WEITZ, B. *Administração de varejo*. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2000.

LINDGREEN, A.; RÉVÉSZ, B.; GLYNN, M. Purchasing orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 24, n. 3-4, p. 148-53, 2009.

- MALLEY, L. O'; TYNAN, C. Marketing de relacionamento. In: BAKER, Michael J. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCH, J. G. *Ambiguity and Accounting: the elusive link between information and decision-making*. Accounting, Organization and Society.v.12, p.153-168. In: March, J. G. *Decisions and Organizations*. Oxford: Blackwell, 1988.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; NETO, A. F. S. Uso conjunto de dois modelos cognitivos para a compreensão do processo de escolha do consumidor. *Revista Produção*, São Paulo, v.15, n.1, p. 08-22, janeiro/abril 2005.
- MEYER, T. G. *Site Selection vs. Site Evaluation: techniques for locating*. Real Estate Issues. 1998.
- OLIVEIRA, D. C; Análise de Conteúdo Temático-Categorial: uma proposta de sistematização. *Rev. Enferm. UERJ*, Rio de Janeiro, p. 569-76, out/dez. 2008.
- PAPADAKIS, V.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, v.19, p.115-147, 1998.
- PARENTE, J. G. *Varejo no Brasil*. 1ª ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- PETTIGREW, A. M. *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock, 1973.
- POLÈSE, M.. *Economia urbana e regional: lógica espacial das transformações econômicas*. Coimbra: APDR, 1998.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REIBSTEIN, D. J.; FARRIS, P. W. *Market Share and Distribution: a generalization, a Speculation, and Some Implications*, Marketing Science, v. 14 (3), part 2 of 2, p. 190-202, June, 1995.
- RICCARDI, R. Q.; SILVA, D.; GARCIA, M. N.; ROSSI, G. B. Construção e validação de uma escala para a seleção de fornecedores do setor elétrico brasileiro por empresas sediadas na américa latina. *InternexT- Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 5, n. 2, art. 5, p. 91-116, 2010.
- ROBINSON, P. J.; FARIS, C.; WIND, W. Y. *Industrial Buying and creative marketing*. Boston: Allyn& Bacon, 1967.

ROJO in DIAS, S. R. (Coord.) et al. *Gestão de Marketing: Professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados*. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROWE, C. Analyzing management decision making: further thoughts after the Bradford Studies. *Journal Of Management Studies*. v.26, n.1, p.29-46, 1989.

SACCHET, R. O. F; LOUREIRO, O.; FERREIRA, M. V. M; WILLRDIN, I. A. V.; FILHOV, V. A. V. Comportamento caótico do consumidor na era digital: uma abordagem baseada na teoria do caos. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.9, n.3, p.87-111, setembro/dezembro, 2011.

SERRA, F. A. R. *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro. Reichmann & Affonso, 2003.

SCHMIEGELOW, F.. *Geomarketing: A bola da vez*. Disponível em: <<http://www.pensandomarketing.dreamhosters.com/home/id48.html>>. Acesso em: 15 jul, 2011.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: Uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1996.

SHETH, J. A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*. v. 37, n. 4, p. 50-6, Oct. 1973.

_____. Organizational buying behavior: past performance and future expectations. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 11, n. 3–4, p. 7-24, 1996.

SETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, C.R.; GOBBI, B.C.; SIMÃO, A.A. *O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método*. Organizações rurais agroindustriais. Lavras, v.7, n.1, p. 70 - 81, 2005.

SILVEIRA, R. F. *Análise das Variáveis Organizacionais do Comportamento de Compra das Grandes Empresas Industriais do 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, 2000.

SIQUEIRA, A. C. B.; TOLEDO, G. L. *Comportamento do Comprador Industrial: Uma Análise Comparativa Entre um Modelo Transacional e um Modelo de Relacionamento*. VII Semead, FEA – USP, 2004.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 3ª Ed. New York: Harper Collins, 1996.

TOLEDO, G. L. *Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo*. R. Adm., São Paulo, v.41, n.3, p.324-338, jul/ago/set. 2006.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. *O processo de posicionamento e o marketing estratégico*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 15. 1991, Belo Horizonte. Anais Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TORRES, C. V. *Leadership style norms among Americans and Brazilians: Assessing differences using Jackson's return potential model*. Tese de doutorado não-publicada, California School of Professional Psychology, San Diego, 1999.

TURNBULL, P. W.; LEEK, S. *Marketing business to business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais*. In: BAKER, M. J. (Org.). *Administração de Marketing*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VAN SCHAİK, F. D. *Effectiveness of decision support systems*. Tese de doutorado. Universidade de Tecnologia de Delft, 1988.

VASCONCELOS, F. *Safári de Estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica*. In: ENANPAD, XXV, Anais. Campinas-SP: ANPAD, CDROM, 2001.

VLOSKY, R. P.; WILSON, E. J. Partnering and traditional relationships in business marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, v. 39, p.1-4, 1994.

VOLACO, M. S. *Comunicação e influência no processo de decisão estratégica de escolha de fornecedor: um estudo de caso no setor automobilístico*. 2003. 198fl. Dissertação – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba. 2003.

WEBSTER, F. E.; WIND, Y. *Organizational buying behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.

WILKIE, W. L. *Consumer behavior*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

WIND, Y.; THOMAS, R. J. Conceptual and methodological issues in organizational buying. *European Journal of Marketing*.v.14, n.1, p.239-263, 1980.