

**UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**UNIVATES – CENTRO UNIVERSITÁRIO**  
**PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS TROCAS DAS EMPRESAS**  
**VAREJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE CRUZ ALTA, RS E**  
**REGIÃO COM SEUS MAIORES FORNECEDORES**

**EDIMARA DARONCO**

Prof. Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre, setembro de 2001

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
UNIVATES – CENTRO UNIVERSITÁRIO  
PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM NÍVEL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS TROCAS DAS EMPRESAS  
VAREJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE CRUZ ALTA, RS E  
REGIÃO COM SEUS MAIORES FORNECEDORES**

EDIMARA DARONCO

Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós- Graduação em Administração  
como requisito parcial para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração

Prof. Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre, setembro de 2001

## **AGRADECIMENTOS**

Assim como o amanhecer necessita de vários momentos para nos mostrar que a vida é sempre um recomeçar, nós precisamos uns dos outros para realizar nossos projetos. Dessa forma, gostaria de agradecer de forma muito especial a todas as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram no decorrer do meu mestrado auxiliando-me para que eu atingisse o meu objetivo maior.

Aos meus pais, Edeimar e Lourdes, que além de financiarem toda a minha formação acadêmica até o momento, sempre me estimularam e me ajudaram a transpor todos os obstáculos, preenchendo minha vida com muito amor, carinho e apoio. A eles, devo tudo e por eles faço tudo.

Aos meus queridos irmãos, Evelize e Rafael, que foram sempre tão compreensivos no decorrer de minha caminhada.

Ao Mauricio, meu grande incentivador, através do seu apoio e estímulo incondicionais, presente em todos os momentos da minha trajetória no mestrado e a toda sua família.

Aos meus amigos, pela compreensão e estímulo, em especial a minha grande amiga Elisângela, que sempre me encorajou mostrando-me que as coisas são possíveis quando nelas acreditamos e, a minha grande amiga Nádia, meus sinceros agradecimentos pela presença na minha defesa me dando força, apoio e estímulo tão necessários naquele momento.

Aos meus colegas do mestrado, com quem sempre dividi experiências e idéias ao longo dos três anos, em especial, ao colega Décio e à colega Marlei, que se tornaram verdadeiros amigos.

Aos profissionais e amigos, Vera Cunha, Rodrigo Dill e Ruth Fricke, pela ajuda que sempre me prestaram.

Ao Professor Dr. Luiz Antonio Slongo, meu orientador e amigo, pela dedicação e compreensão dispensadas no intuito de me encaminhar para o crescimento profissional e pessoal.

Ao Professor Dr. Fernando Bins Luce, pelas importantes sugestões apontadas na concepção do meu trabalho de dissertação e pela oportunidade de aprendizado.

Ao Professor Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi, pela sua atenção, incentivo e oportunidades de aprendizado proporcionados durante o curso.

Ao Professor Dr. Walter Meucci Nique, pelas idéias e sugestões iniciais, encorajando-me a seguir adiante na minha pesquisa.

Ao Professor Dr. Denis Borenstein, pela brilhante coordenação durante todo o curso de mestrado, atendendo sempre todas as solicitações de forma ágil, profissional e ao mesmo tempo amigável.

Ao Programa de Pós- Graduação em Administração PPGA- UFRGS, pela infraestrutura e apoio que disponibiliza àqueles que desejam fazer ciência nesse país.

Às empresas varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS bem como aos fornecedores principais dessas empresas, pela disponibilidade de informações, viabilizando a coleta de dados, possibilitando, assim, a realização dessa pesquisa.

E, finalmente, a Deus, pois, sem Ele, nada disso teria acontecido.

## RESUMO

Percebe-se, atualmente, uma tendência de as empresas buscarem parcerias com seus fornecedores a fim de obterem maior vantagem competitiva, através de relações de longo prazo e em benefícios mútuos, o que resulta numa melhor atuação das empresas em mercados disputados, facilitando os processos de troca, redução de riscos e retenção de clientes. Isso tem fomentado, a partir dos anos 80, a criação e solidificação de uma área dentro do estudo do Marketing, conhecida como Marketing de Relacionamento.

Considerando a relevância desse tema para práticas contemporâneas de administração, a presente dissertação de mestrado visa estabelecer o grau de relacionamento existente entre as empresas varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS, com seus maiores fornecedores, a partir da reaplicação da escala de Wilson & Vlosky, (1997), para medição de marketing de relacionamento aplicada, originalmente, no setor madeireiro dos Estados Unidos. As dimensões analisadas na pesquisa incluem aspectos do relacionamento comercial propriamente dito, como dependência do relacionamento, nível de comparação com alternativos, troca de informações, confiança e comprometimento.

A partir de duas etapas, exploratória e descritiva, e dos procedimentos estatísticos utilizados, observou-se a existência de marketing de relacionamento no canal pesquisado.

## **ABSTRACT**

It is noticed a tendency of the companies now they look for partnerships with its vendors in order to they obtain larger competitive advantage, through relationship of long period an in mutual benefits. What results in a better performance of the companies in disputes markets, facilitating the change processes, reduction of risks and customers' retention that it has been fomenting inside starting from the eighties the creation of an area of the marketing acquaintance's study as marketing relationship.

Considering the importance of that theme for practices administration contemporaries to present master dissertation seeks to establish the degree of relationship existent netre the companies retailers of materials of construction of area of Cruz Alta- RS with its largest vendors starting from the reaplication of the scale of W & V for applied mensuration of relationship marketing, originally, in the section lumberman of United States. The dimensions analyzed in the research, include aspects of the relationship, comparison nível with alternative, change of information, trust and commitment.

Starting from to two stages, exploratory and descriptive, and of the used statistical procedures the existence of relationship marketing was observed in the researched channel.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>xii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Importância do estudo.....	2
1.2. Definição do problema de pesquisa .....	4
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1. Objetivo geral.....	5
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>7</b>
2.1. Conceitos fundamentais sobre o tema em estudo .....	7
2.2. Marketing como processo de troca: fundamentos do Marketing de Relacionamento .....	9
2.3. Transações discretas e trocas relacionais.....	11
2.4. Mercado organizacional.....	18
2.5. Relacionamento comprador/vendedor .....	22
2.6. Principais motivações para o Marketing de Relacionamento .....	23
2.7. Atributos necessários para a manutenção de relacionamentos .....	24

2.8. Marketing de Relacionamento, poder e conflito.....	25
2.9. O composto mercadológico e o Marketing de Relacionamento.....	27
2.10. Atributos indicadores do conceito de Marketing de Relacionamento. ....	29
2.11. A escala de Wilson e Vlosky.....	30
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>33</b>
3.1. Etapa exploratória.....	35
3.2. Etapa descritiva.....	37
3.2.1. Elementos da pesquisa.....	37
3.2.2. Coleta de dados.....	37
3.2.3. Procedimentos estatísticos.....	39
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1. Varejistas de Materiais de Construção de Cruz Alta, RS e região.....	41
4.1.1 Tabela Cruzada – avaliação da relação das empresas com os principais fornecedores de acordo com os itens da escala.....	43
4.1.3 Demonstração da análise geral dos varejistas frente aos itens em estudo.....	63
4.1.4. Análise de “ranking”.....	65
4.2. Fornecedores.....	71
4.2.1 Tabelas Cruzadas por meio de comunicação, utilizadas com os clientes.....	73
4.2.2 Demonstração da análise geral dos fornecedores frente a escala em estudo.....	83
4.2.3 Análise de “ranking”.....	85
4.3 Análise Conjunta: Varejistas e Fornecedores.....	90
4.2.2 T-Test.....	98
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>113</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - As Dimensões de Tempo e o Comportamento do Comprador Organizacional	11
Figura 02 - Os 10 tipos de Trocas Relacionais .....	15
Figura 03 - Contínuo Estratégico de Marketing .....	17
Figura 04 - Processo de Troca no Mercado Organizacional.....	21
Figura 05 - Transferência Bidimensional no Comportamento de Compra Organizacional	22
Figura 06 - Dimensões de Tempo das Principais Ferramentas de Marketing .....	28

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Distribuição das empresas varejistas segundo o número de funcionários .....	42
Gráfico 02 - Distribuição das empresas varejistas segundo a localidade em que estão estabelecidas .....	50
Gráfico 03 - Distribuição das empresas fornecedoras segundo a natureza do controle acionário .....	72
Gráfico 04 - Distribuição das empresas fornecedoras segundo o sistema adotado no relacionamento com os clientes .....	73
Gráfico 05 - Comparação entre médias apresentadas pelas empresas varejistas e as fornecedoras por grupo de fatores.....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Dimensões das Relações .....	12
Quadro 02 - Características de Troca entre Tipos de Relacionamentos .....	16
Quadro 03 - Comparação entre Comprador Organizacional e Consumidor.....	20
Quadro 04 - Escala de Wilson & Vlosky (1997) para Mensuração do Marketing de Relacionamento .....	31
Quadro 05 - Fatores de Relacionamento (% por nível de avaliação) dos varejistas.....	64
Quadro 06 - Avaliação das prioridades na relação da empresa com os principais fornecedores: por pontos totais e pontos médios segundo comparação geral	68
Quadro 07 - Fatores de Relacionamento (% por nível de avaliação) dos fornecedores .....	84
Quadro 08 - Avaliação das prioridades na relação da empresa fornecedora com os principais varejistas: por pontos totais, pontos médios, e avaliação da variabilidade segundo avaliação geral. ....	88
Quadro 09 - Comparação das Estatísticas dos Pontos Prioritários dos Fatores de Relacionamento Agrupados entre Varejistas.....	90
Quadro 10 - Comparação das Estatísticas dos Pontos Prioritários dos Fatores de Relacionamento Agrupados entre Fornecedores. ....	91
Quadro 11 - Comparação das Estatísticas dos Pontos Prioritários dos Fatores de Relacionamento Agrupados entre Varejistas e Fornecedores. ....	91
Quadro 12 - Avaliação das prioridades na relação da empresa fornecedora com os principais varejistas:, pontos médios, e avaliação da variabilidade itens agrupados.....	93
Quadro 13 - Matriz de Correlações dos Fatores de Relacionamento Agrupados do Total, Varejistas e Fornecedores. ....	94
Quadro 14 - Matriz de Correlações dos Fatores de Relacionamento Agrupados dos Fornecedores.....	96

Quadro 15 - Matriz de Correlações dos Fatores de Relacionamento Agrupados dos Varejistas .....	97
Quadro 16 - Comparação das Estatísticas dos Fatores de Relacionamento entre Varejistas e Fornecedores .....	99
Quadro 17 - Teste t para diferença de médias com amostras independentes, Teste de Igualdade de Variâncias, Intervalo de Confiança de 95% para as diferenças médias dos Fatores de Relacionamento entre Varejistas e Fornecedores. ...	101
Quadro 18 - Comparação das Estatísticas dos Fatores de Relacionamento agrupadas entre Varejistas e Fornecedores. ....	103
Quadro 19 - Teste t para diferença de médias com amostras independentes, Teste de igualdade de Variâncias, Intervalo de Confiança de 95% para as diferenças médias dos Fatores de Relacionamento entre Varejistas e Fornecedores. ...	104
Quadro 20 - Síntese dos principais resultados da pesquisa .....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Devolução dos instrumentos pelos varejistas contatados .....	42
Tabela 02 - Avaliação da relação das empresas com os principais fornecedores segundo os trinta itens que compõem a escala de Wilson & Vlosky. ....	43
Tabela 03 - Distribuição das empresas segundo a localidade em que estão estabelecidas .....	48
Tabela 04 - Avaliação da relação das empresas com os principais fornecedores por item e município onde se localizam as empresas varejistas de materiais de construção. ....	50
Tabela 05 - Avaliação das prioridades na relação da empresa com os principais fornecedores: por pontos totais e pontos médios segundo comparação nos subgrupos .....	65
Tabela 06 - Análise Geral do Coeficiente de Confiabilidade do Instrumento.....	70
Tabela 07 - Avaliação da relação dos principais fornecedores com os clientes através dos Meios de Comunicação utilizados para manter o cliente informado sobre atualização de preços, produtos fora de linha, prazos, estoque para entrega....	74
Tabela 08 - Avaliação da relação dos principais fornecedores com os clientes em relação ao meio utilizado na comunicação entre esse canal. ....	75
Tabela 09 - Avaliação das prioridades na relação da empresa fornecedora com os principais varejistas: por pontos totais, pontos médios, e avaliação da variabilidade segundo comparação nos subgrupos. ....	86
Tabela 10 - Análise Geral Coeficiente de Confiabilidade do Instrumento .....	89

**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 .....	119
ANEXO 2 .....	123
ANEXO 3 .....	126
ANEXO 4 .....	127
ANEXO 5 .....	128
ANEXO 6 .....	129

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a dinâmica do ambiente em que as empresas estão inseridas, considerando a velocidade das mudanças políticas, econômicas e sociais, a abertura dos mercados, as novas tecnologias, a acirrada concorrência e as fusões entre as empresas, torna-se necessário que as organizações mudem e se adaptem rapidamente a essas novas realidades a fim de tornarem-se competitivas no mercado em que atuam. Isso tudo tem levado as organizações a buscarem formas de atuação que as diferenciem dos seus concorrentes, como uma alternativa de sobrevivência e manutenção dos seus negócios.

Em função dessa perspectiva atual, as empresas estão cada vez mais se aprimorando através de estratégias inovadoras, programas de qualidade total, certificações ISO, reengenharia, investimentos em tecnologia e, também, concentrando suas ações em atender melhor às exigências dos seus clientes, buscando atingir padrões mundiais.

Isso tem exigido das empresas verdadeiras redefinições de sua cadeia de valores, visando atingir vantagens competitivas a longo prazo no mercado. Segundo PORTER (1986), nesse processo se encontram e se adquirem vantagens competitivas em atividades de relevância estratégica para potenciais de diferenciação. Uma destas atividades que devem fornecer as bases necessárias para uma vantagem competitiva é o desenvolvimento do relacionamento comprador- vendedor. Corroborando com esse enfoque, ROWE & BARNES (1998) colocam que somente as organizações que constroem relacionamentos fortes, íntimos e positivos com seus clientes, terão o potencial de desenvolver vantagem competitiva sustentável conduzindo a um desempenho acima do normal.

Cabe, portanto, às organizações buscarem formas de integração empresarial através do marketing de relacionamento a fim de desenvolverem parcerias duradouras entre compradores e vendedores, para, assim, manterem-se competitivas numa economia globalizada. As empresas devem reavaliar seus relacionamentos com fornecedores, a partir

da compreensão de que o sucesso a longo prazo depende da qualidade da relação que as empresas desenvolvem com suas estruturas fornecedoras.

De acordo com LEVITT (1985), o relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda, e sim intensifica-se subsequente a essa. A venda meramente consome o namoro, depois começa o casamento, cujo sucesso irá depender de quão bem o relacionamento é administrado entre as partes. Isso determinará se haverá negócios continuados e expandidos, ou problema e divórcio.

Diante dessas preocupações, o presente trabalho consiste em uma dissertação de mestrado, desenvolvida nas empresas varejistas do comércio de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região, bem como com seus maiores fornecedores.

No decorrer desta dissertação, estarão apresentados a definição do problema de pesquisa, a importância do estudo e os objetivos do trabalho. Está colocada, também, a fundamentação teórica que embasou a pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos que foram adotados, para que se atingissem os objetivos propostos. No final, estão apresentados os resultados obtidos e as principais conclusões do estudo, enfatizando-se as suas implicações acadêmicas e gerenciais, sugestões e limitações inerentes ao trabalho. Constam, ainda, as referências bibliográficas e os anexos.

### **1.1. Importância do estudo**

“Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas do mercado. Têm que construir alicerces fortes, que não sejam derrubados pelas tempestades. E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam conhecer a estrutura de mercado. Por isso, precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado” (MCKENNA, 1992).



Segundo SHETH (1996), há dois temas de interesse de pesquisa nos negócios *business- to- business*. O primeiro seria a realização de estudos sobre a dinâmica dos relacionamentos entre fornecedores e compradores, enfatizando os agentes intermediários. O segundo se referiria a pesquisas sobre a criação e manutenção de parcerias com fornecedores visando a uma melhor qualidade operacional e a um incremento na satisfação da troca.

Acredita-se, hoje, numa tendência de as organizações buscarem parcerias, para, assim, melhorarem a atuação e o desempenho nos seus mercados. Mediante um relacionamento de confiança e objetivos comuns, os dois lados podem sair ganhando. As principais vantagens da implementação de estratégia de marketing de relacionamento é a facilitação cada vez maior dos processos de troca, redução de riscos comuns, maior condição de previsibilidade em ambientes adversos e a conseqüente retenção e lealdade de clientes, que é a finalidade última desta estratégia (GRÖNROOS, 1994).

O segmento de comércio varejista de materiais de construção no Brasil tem considerável importância para a economia. Segundo a ANAMACO (2000) - Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção, o conglomerado formado por fabricantes de produtos comercializados pelos revendedores, associações regionais, entidades de classe e comerciantes de material de construção em geral, materiais elétricos, ferragens, tintas e vernizes, representa, no Brasil, cerca de 6% do PIB (Produto Interno Bruto), gerando 2,9 milhões de empregos, tendo faturado US\$ 26 bilhões em 1998. O estado do Rio Grande do Sul possui 1.538 lojas, representando 4,93% da porcentagem total de lojas.

Por isso, a necessidade de as empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região estabelecerem vínculos sustentáveis com seus fornecedores, por meio de parcerias, para, assim, poderem competir com as redes de empresas do ramo e, também, melhor atenderem seus clientes. Percebe-se, portanto, a importância de se saber o grau de relacionamento entre os varejistas e os seus fornecedores. É a partir do estabelecimento desse relacionamento que se poderão tomar medidas para fortalecer os laços, melhorar relações e, é claro, viabilizar os negócios.

Por último, não se deve deixar de considerar a reaplicação da escala de WILSON & VLOSKY já testada no setor madeireiro nos Estados Unidos da América. Na realidade brasileira, foi adaptada, testada e comprovada por VIANA (1999) no setor metal-mecânico; por MÜSSNICH (2000) na indústria alimentícia- varejo de auto- serviço no Rio Grande do Sul. Portanto, este estudo é mais um que visa padronizar as técnicas de mensurar o conceito de marketing de relacionamento.

## **1.2. Definição do problema de pesquisa**

O estudo de tipos de relações de troca e, especificamente, o marketing de relacionamento, uma área dentro da disciplina de marketing, vem recebendo atenção por parte dos pesquisadores nos últimos anos. Tem-se observado que as trocas estão passando de transacionais para relacionais (WEBSTER, 1994). Necessita-se, segundo FERREIRA (1995), de uma orientação relacional e não mais transacional ou discreta, voltada a interesses de longo prazo e com ênfase na comunicação interativa.

O desenvolvimento de uma maior interação entre clientes e fornecedores com intuito de criação de maior valor (KOTLER, 1995) contempla tanto os interesses quanto a capacidade de manter um marketing relacional, através do cumprimento das expectativas das partes envolvidas, uma vez que os relacionamentos devem oferecer vantagens e benefícios para ambos os lados.

Considera-se, portanto, que essas relações entre compradores e vendedores não são um fenômeno novo, pois, desde que iniciaram as atividades de comércio de bens e serviços, já existiam esses relacionamentos. É consequência das trocas continuadas a criação de amizade e de confiança entre os participantes (WILSON, 1995). Mas, somente nos últimos anos, têm-se aprofundado estudos sobre o marketing de relacionamento, devido à intensa competição e às exigências cada vez maiores dos clientes. (PARVATIYAR & SHETH, 2000).

Ferramentas têm sido propostas para análise e coleta de dados a fim de diagnosticar a presença de marketing de relacionamento, tais como a escala desenvolvida por WILSON & VLOSKY (1997). Esta pesquisa utilizou-se dessa escala para investigar a presença de marketing de relacionamento dos maiores fornecedores das empresas varejistas do ramo de materiais de construção da região de Cruz Alta, objetivando estabelecer o grau de relacionamento existente entre esses canais.

Dessa forma, a questão de pesquisa deste trabalho pode ser assim resumida:

**“Existe marketing de relacionamento entre as empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região e seus maiores fornecedores?”**

### **1. 3. Objetivos**

Os objetivos estabeleceram a direção a ser seguida pela pesquisa. Assim, tem-se o objetivo geral que norteou a pesquisa e os objetivos específicos que operacionalizaram os propósitos desta dissertação.

#### 1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é:

“Verificar a existência de Marketing de Relacionamento nos processos de troca das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região com seus maiores fornecedores.”

#### 1.3.2. Objetivos específicos

Para que se conseguisse atingir o objetivo geral proposto, fez-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Adaptar a escala de mensuração do marketing de relacionamento desenvolvida por WILSON & VLOSKY (1997) ao canal varejista de materiais de construção e seus maiores fornecedores.

- Medir o grau de relacionamento existente entre os varejistas de materiais de construção e seus fornecedores, na cidade de Cruz Alta, RS e região.

- Verificar o grau de confiabilidade da escala de Wilson & Vlosky (1997).

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta parte do trabalho, procurou-se fazer uma seleção dos tópicos mais relevantes ao suporte teórico do trabalho. Este capítulo está dividido em onze itens, conforme a seguir apresentados.

### **2.1. Conceitos fundamentais sobre o tema em estudo**

Segundo KOTLER (1995), “o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes”. Já LEVITT (1985) coloca que marketing é o processo de atrair e manter o cliente. Dessa forma, o marketing trabalha na empresa para analisar o mercado, identificar oportunidades, formular estratégias com vistas a impulsionar a empresa para o mercado por meio da conquista, manutenção e, principalmente, satisfação dos consumidores, já que eles são a peça fundamental para o sucesso ou fracasso da empresa.

Tendo definido o conceito de marketing, cabe definir o termo relacionamento. Segundo FERREIRA (1994), “relacionamento é uma ligação afetiva, de amizade ou profissional condicionada por uma série de atitudes recíprocas.”

Fazendo um “link” entre marketing e relacionamento percebe-se a amplitude dessa ligação. Valendo-se do desenvolvimento de um verdadeiro relacionamento, as empresas poderão vir a satisfazer mais eficazmente seus clientes, manter-se competitivas e responder rapidamente às exigências do mercado.

Segundo MORGAN & HUNT (1994), marketing de relacionamento se refere a todas as ações de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção do sucesso das trocas relacionais, envolvendo fornecedores, outras

organizações, clientes, empregadores ou unidades de negócio. A necessidade por marketing de relacionamento origina-se das trocas dinâmicas no mercado global e da exigência de trocas de sucesso competitivo.

JACKSON (1985) conceitua marketing de relacionamento como o marketing orientado para a realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais. FERREIRA (1995) acrescenta, ainda, que é “a busca da construção de bases para uma conexão de longo prazo entre a empresa e seus clientes. O marketing de relacionamento espera criar lealdade através da formação de elos duradouros com os clientes, utilizando para isso elementos do marketing de massa, do marketing direto e das relações públicas”.

Mais amplamente, SHETH & PARVATIYAR (1993) colocam que o marketing de relacionamento “é um esforço de integração das empresas com clientes, fornecedores e outros parceiros, resultando em relacionamentos mais interativos”. Já BERRY (1983), que introduziu o termo marketing de relacionamento na literatura, em 1983, segundo GRÖNROOS (2000), acrescenta que marketing de relacionamento é atração, manutenção e os multiserviços organizacionais que acentuam as relações com os clientes”. Mais ainda, BERRY & PARASURAMAN (1991) propõem que “marketing de relacionamento consiste em atração, desenvolvimento e conservação das relações com os clientes.”

Para DOYLE & ROTH (1992), “o objetivo do relacionamento é vender para ganhar uma posição de fornecedora preferencial para desenvolver confiança, sendo esta a chave para contar com um período maior de tempo. De outra forma, MOTLEY (1980) acrescenta, com propriedade, que “para se ter um total potencial de relacionamento, é necessário um desenvolvimento de incentivos para as pessoas trocarem o que elas estão fazendo no momento”. E, ainda, VIANA, CUNHA & SLOGO (2000) colocam que as associações entre as companhias estão relacionadas a relacionamentos de negócios de longo prazo focadas em benefícios mútuos. Esse conceito, segundo os mesmos autores, tem permitido que as companhias ganhem vantagem competitiva em mercados crescentemente competitivos facilitando trocas comerciais, reduzindo riscos e aumentando a lealdade dos clientes.

Percebe-se, portanto, que o marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento de fortes relações de amizade e confiança entre empresas, clientes, fornecedores e distribuidores. O que nada mais é do que a formação de uma parceria solidificada visando atingir objetivos comuns e trazer benefícios recíprocos para os envolvidos. Pode-se considerar, também, que o marketing de relacionamento abrange as relações desenvolvidas entre os compradores e vendedores. Para o presente estudo, interessa analisar o relacionamento das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região e seus respectivos fornecedores.

## **2.2. Marketing como processo de troca: fundamentos do Marketing de Relacionamento**

BAGOZZI, através de uma série de artigos publicados (1974, 1975, 1978, 1979), apresenta sua concepção de troca como a base fundamental do marketing (PARVATIYAR & SHETH, 1994), consolidando o paradigma da troca como pilar fundamental da teoria e prática do marketing e proporcionando um núcleo de conceitos indispensável para a definição da teoria do marketing como processo de criação e resolução de relacionamento de troca.

Defendida, nas décadas de 70 e 80, como conceito central de marketing (BAGOZZI, 1975; KOTLER, 1995), a visão da troca tem sido contestada na função de oferecer um paradigma para o entendimento do papel do marketing dentro das organizações (WEBSTER, 1992). As atividades de marketing têm mostrado que as firmas procuram não ficar restritas apenas à efetivação da troca e aos aspectos ligados à transação (PARVATIYAR & SHETH, 1994). Surge uma nova abordagem para a relação de troca, caracterizada pelo desenvolvimento de uma maior interação entre clientes e fornecedores, com intuito de criação de valor (KOTLER, 1995; PARVATIYAR & SHETH, 1994).

Partindo desse pressuposto, as relações de troca podem ser classificadas em duas dimensões: trocas discretas e trocas relacionais. As *trocas discretas* caracterizam-se por não apresentar laços estreitos entre as partes, sendo cada evento considerado como único,

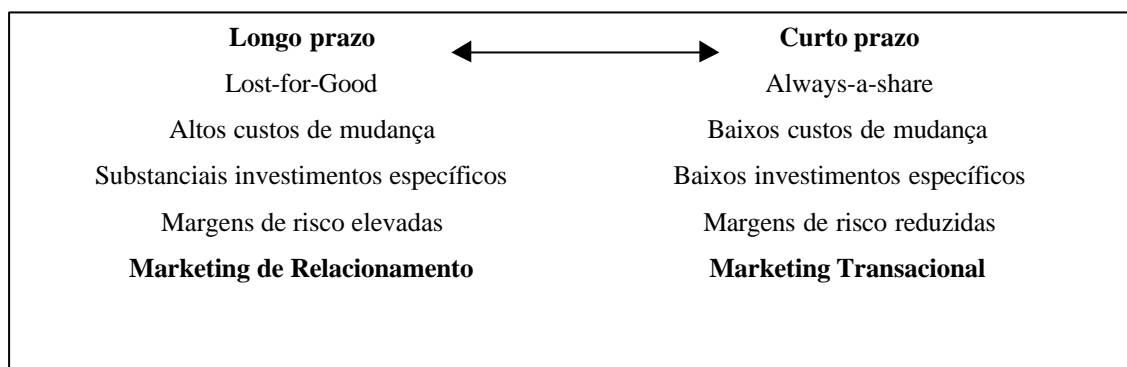
não tendo relevância a realização anterior de trocas para sua efetivação, e tampouco envolvendo a criação de relacionamento. Por outro lado, as *trocias relacionais* possuem caráter mais duradouro, nas quais as transações ocorrem baseadas no retrospecto de atividades e relações entre as partes, sendo determinantes para sua continuidade.

Com base no tipo de comportamento dos clientes, JACKSON (1985) propõe dois modelos de troca: o *lost-for-good* e o *always-a-share*. O modelo *lost-for-good* considera que o cliente realiza repetidas vezes a compra de um tipo de produto e compromete-se apenas com um supridor, devido aos altos custos associados para a troca de fornecedor. Portanto, esse modelo é formado por relações de longo prazo, caracterizado por compras repetidas, ocorrendo uma certa dependência entre as partes envolvidas, pois tanto clientes quanto fornecedores investem recursos e tempo na construção do relacionamento. Mas poderá ocorrer rompimento da relação caso existam razões. Já o modelo *always-a-share* é característico do cliente que pulveriza suas compras em diversos fornecedores, não gerando vínculos mais sólidos com esses. Esse tipo de modelo é característico das relações orientadas a curto prazo, inexistindo um supridor exclusivo ou majoritário que possa exercer poder ao cliente. A cada aquisição, procura-se quem ofereça melhores condições em uma base de compra-a-compra. O comportamento dos clientes salienta a preocupação com respostas imediatas dos fornecedores em relação às características específicas do produto, níveis de preço, condições de pagamento, datas de entrega, entre outros. Portanto, o nível de comprometimento entre comprador e vendedor é reduzido.

Pode-se notar que o modelo *lost-for-good* ocorre quando há processos de troca mais relacionais e as trocas discretas são comuns com clientes que apresentam comportamento *always-a-share*, conforme JACKSON (1985) apresenta através da figura a 01 seguir.



Figura 01: As Dimensões de Tempo e o Comportamento do Comprador Organizacional



**Fonte:** JACKSON, Barbara B. **Winning and Keeping industrial customers: the dynamics of customer relationships.** Lexington, MA: D. C Heath & Company, 1985.

Num extremo do *continuum* da JACKSON (1985), tem-se o modelo *always-a-share*, que é um modelo peculiar às relações de curto prazo, permitindo uma analogia com as transações discretas. O Marketing Transacional é a ação de marketing que mais se adapta a esse modelo, pois objetiva a satisfação de interesses de curto prazo. No outro extremo, tem-se o modelo *lost-for-good*, formado de conceitos de relações de longo prazo, o qual permite uma alusão às trocas relacionais. Nesse caso, marca o domínio das práticas de Marketing de Relacionamento, pois o foco de interesse passa a ser o cliente parceiro.

### 2.3. Transações discretas e trocas relacionais

Para DWYER *et alli.*, (1987), uma organização é composta pelo desenvolvimento de relacionamento entre compradores e vendedores. Essa relação poderá ser discreta quando manifestada, de um lado, por dinheiro e, de outro, por um produto; poderá ser relacional quando leva mais tempo com os participantes, originando trocas mais pessoais e complexas, satisfação não só econômica e, ainda, comprometimento. O contraste dessas relações é apresentado num quadro que tem relevante importância, pois dramatiza a multidimensionalidade da troca, através das diversas formas transacionais, e sublima a

necessidade de fazer distinções práticas entre as transações discretas e as trocas relacionais (DWYER *et alli.*, 1987).

Considerando, então, as duas dimensões das relações de troca, o quadro a seguir apresenta uma comparação entre essas relações (adaptado de Macneil, 1980 *IN*: DWYER, R. *et alli.* Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Apr, 1987).

Quadro 01 - Dimensões das Relações

<b>BASES DE COMPARAÇÃO</b>	<b>TROCAS DISCRETAS</b>	<b>TROCAS RELACIONAIS</b>
<b>Tempo de troca</b>	Curta duração	Longa duração
<b>Número de partes envolvidas</b>	Duas (comprador e vendedor)	Normalmente mais de duas partes
<b>Fontes de obrigações</b>	Crenças e costumes	Promessas feitas além das crenças e costumes
<b>Satisfação do cliente</b>	Limitada ao produto ofertado	Baseada no produto e serviços agregados
<b>Expectativas para o relacionamento</b>	Conflitos de interesses e pouca unidade	Conflitos contrabalançados pela confiança e busca de unidade
<b>Relações pessoais (interação social e comunicação)</b>	Mínimas	Comunicação formal e informal
<b>Cooperação</b>	Inexistente	Significativa
<b>Planejamento</b>	Enfoca a troca, sem antecipação do futuro	Enfoca o processo de troca com planejamento detalhado para o futuro
<b>Mensuração do desempenho</b>	Pouca atenção	Atenção às medidas de todos aspectos do desempenho
<b>Poder</b>	Lei do mais forte	Interdependência aumenta a aplicação judiciosa na troca do poder

Fonte: Adaptado de Macneil (*IN*: DWYER, R. *et alli.* Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Apr, 1987)

Nesse sentido, MORGAN & HUNT (1994) colocam que as transações discretas são caracterizadas por início distinto, curta duração e finalização precisa de desempenho, enquanto as trocas relacionais possuem traços de prévia concordância, longa duração e refletem um processo contínuo. Categorizado com referência para o foco da empresa, elas trocam relacionamentos com fornecedores, organizações laterais, compradores e com a organização interna. Para esses autores, há 10 formas de marketing de relacionamento, que são:

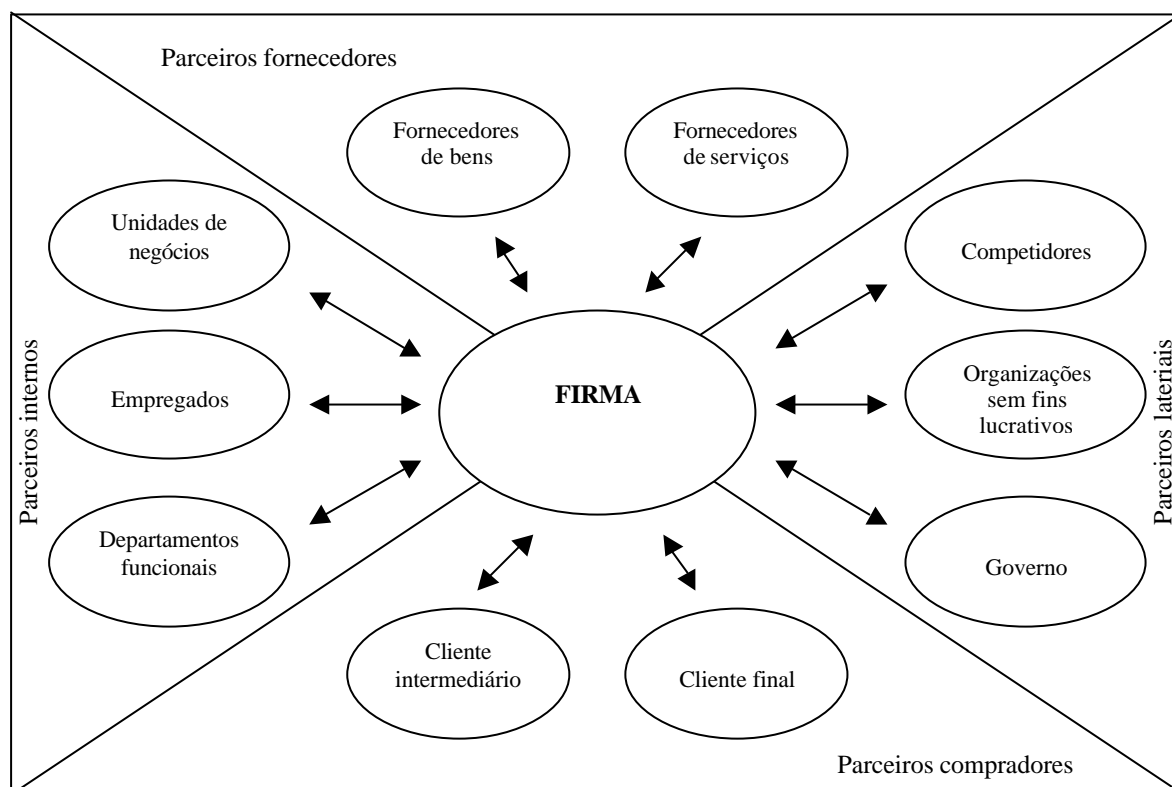
- a organização envolvida em trocas relacionais entre indústrias e seus fornecedores, como no “just-in-time”, procurando uma qualidade total na administração (FRAZIER, SPEKMAN, e O’NEAL 1998, O’NEAL 1999 *IN: DWYER, R. et alli. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing*, Apr, 1987);
- trocas relacionais envolvendo serviços de fornecimento, entre a publicidade ou agência de pesquisa em marketing com seus respectivos clientes (BELTRAMINI e PITTA 1991, MOORMAN, ZALTMAN, e DESHPANDE 1992 *IN: DWYER, R. et alli. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing*, Apr, 1987);
- alianças estratégicas entre a firmas e seus concorrentes, como em alianças tecnológicas (NUENO e OOSTERVELD 1988 *IN: DWYER, R. et alli. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing*, Apr, 1987)
- alianças co- marketing (BUCKLIN e SENGUPTA 1993 *IN: DWYER, R. et alli. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing*, Apr, 1987 e aliança estratégica global (OHMAE 1999 *IN: DWYER, R. et alli. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing*, Apr, 1987)
- alianças entre empresas e organizações não lucrativas, com finalidade pública destas organizações (STECKEL & SIMONS 1992 *IN: DWYER, R. et alli. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing*, Apr, 1987);
- organizações para uma conjunta pesquisa e desenvolvimento, como nas empresas do governo municipal, estadual ou nacional (COMER, O’KEEFE & CHILENSKAS 1980 *IN: DWYER, R. et alli. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing*, Apr, 1987);
- trocas a longo prazo entre empresas e consumidores finais, como recomendação particular dos serviços da área de marketing (BERRY 1983 *IN: DWYER, R. et alli. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing*, Apr, 1987);

- trocas relacionais de trabalho e estrutura como um canal de distribuição (ANDERSON & NARUS, 1990 *IN*: DWYER, R. *et alli*. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Apr, 1987), e trocas envolvendo departamentos funcionais (RUEKERT e WALKER, 1987 *IN*: DWYER, R. *et alli*. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Apr, 1987);
- trocas entre empresas e seus empregados como marketing interno (ARNDT 1983, BERRY & PARASURAMAN 1991 *IN*: DWYER, R. *et alli*. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Apr, 1987) ;
- trocas relacionais das formas envolvendo unidade de negócio, subsidiárias, divisões ou unidades estratégicas de negócios (PORTER, 1987 *IN*: DWYER, R. *et alli*. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Apr, 1987).

A partir das várias formas de trocas relacionais apresentadas, ficam evidentes as características de orientação de longo prazo, o que reflete um processo de relações sociais complexas entre os participantes, tais como poder e conflito, equilibrados pela cooperação, confiança e comprometimento. A satisfação dos envolvidos transcende o produto em si, agregando toda uma gama de elementos intangíveis, como: serviços ao cliente, relação comprador- vendedor, aspectos corporativos, entre outros. Contrapõe-se significativamente às trocas transacionais que se caracterizam por estarem associadas a trocas discretas, nas quais a orientação dos participantes se resume à satisfação dos interesses de curto prazo, desconsiderando a possibilidade de formação de relacionamentos. Fica nítido, portanto, que o marketing de relacionamento é resultado de trocas relacionais, parte da idéia de manter clientes a longo prazo e tem o relacionamento como diferenciador de oferta.

Os dez tipos de trocas relacionais bem sucedidas em marketing de relacionamento podem ser melhor visualizadas a partir da figura 02 abaixo.

Figura 02: Os 10 tipos de Trocas Relacionais



Fonte: Adaptação de MORGAN, R. & HUNT, S. The commitment – trust theory of relationships marketing. **Journal of Marketing**, July, 1994.

Percebe-se, como já foi colocado anteriormente, a vasta gama de relacionamentos possíveis no marketing de relacionamento.

Uma das formas de marketing de relacionamento se encontra no emprego do sistema *Just-in-time* (JIT). O JIT consiste em um tipo de troca relacional na qual o fornecedor produz e entrega a seu cliente as quantidades necessárias em tempo exato, não havendo formação de estoques e perda de tempo (O'Neal, 1989 *apud* COSTA, 1996). Há operações bastante coordenadas e integradas, resultando numa interdependência das empresas envolvidas. Isso pode ser observado no seguinte quadro.

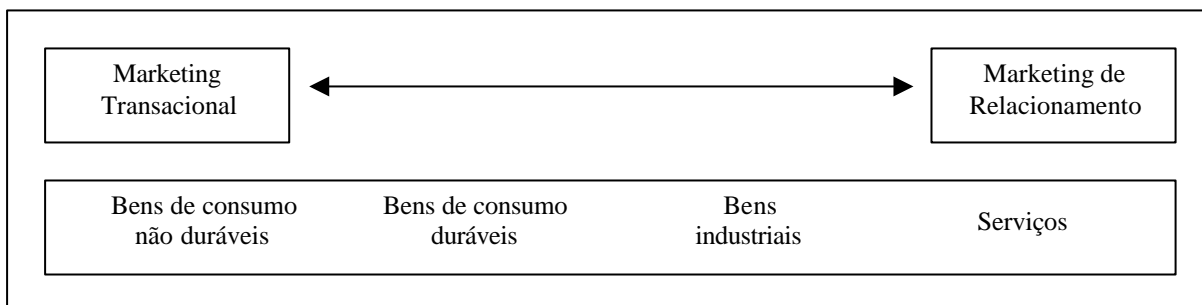
Quadro 02 - Características de Troca entre Tipos de Relacionamentos

Características da troca	Mercado	Relacional	JIT
Horizonte de tempo	Curto prazo	Moderado a longo prazo	Longo prazo
Foco da troca	Preço do produto central	Ênfase no produto central e alguma atenção aos serviços agregados	Ênfase conjunta no produto central e no serviços agregados
Número de ligações interorganizacionais	Pequeno	Moderado	Rede de relações entre as áreas funcionais
Comunicações	Baixa e formal	Moderada; formal e informal	Alta: formal e informal
Natureza das informações trocadas	Limitadas a transação	Transação e algum planejamento de longo prazo	Produto conjunto, produção e logística relacionadas: muito planejamento de longo prazo
Frequência de embarque de produtos	Baixa e irregular	Moderada e regular	Alta e sujeita a revisões
Número de fornecedores	Grande	Moderado	Fornecedor único
Custos de transação	Baixo	Moderado	Alto
Investimentos específicos	Baixos	Moderadamente baixos	Moderados para altos
Interdependência funcional	Baixa e limitada a sistema de entrega	Moderada e envolve poucas áreas funcionais	Alta e compreende muitas áreas funcionais
Nível de risco	Baixo	Moderado	Alto
Orientação para solução de problemas	<i>Post-facto</i> e reativa	Reativa	Pró-ativa e orientada para a prevenção

Fonte: FRAZIER, Gary L.; SPEKMAN, Robert E. & O'NEAL, Charles R. Just in time exchange relationships in industrial markets. **Journal of Marketing**, 52, October 1988: 52-67.

Visando esclarecer as diferenças entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento, GRÖNROOS (1994) apresentou um esquema chamado “Contínuo Estratégico de Marketing”, no qual o marketing de relacionamento está situado no extremo final de um contínuo, onde o início está representado pelas trocas transacionais, conforme a figura 03 a seguir:

Figura 03: Contínuo Estratégico de Marketing



Fonte: GRÖNROOS, Christian. **From marketing mix to Relationships Marketing**: Towards a Paradigm Shift in Marketing Management Decision, 1994, v.32, p. 4-20.

Conforme a figura 3, nota-se que os serviços são os mais propícios ao estabelecimento de relações duradouras, em virtude de sua própria característica de direta interação entre empresa e consumidor em todo processo de troca. Em função disso, os serviços, através das suas características diferenciadas em comparação aos bens, exigem estratégias mercadológicas mais orientadas ao relacionamento.

De forma oposta, os bens estabelecem relações de trocas transacionais por não haver, na maioria das vezes, contato direto entre as empresas fabricantes do produto e seus consumidores finais.

DWYER *et alli*. (1987) aprofundaram a investigação sobre o processo de desenvolvimento de relacionamentos, ao fornecer uma estrutura teórica formada por cinco estágios de relacionamento: (1) consciência, (2) exploração, (3) expansão, (4) compromisso e (5) dissolução.

**Fase I** – Consciência- Essa fase refere-se ao momento em que uma determinada parte reconhece a outra como uma parceira possível de troca. As considerações sobre os parceiros potenciais são bilaterais e ainda não existem quaisquer tipos de interação bilateral.

**Fase II** – Exploração- Nessa fase, os parceiros potenciais consideram as obrigações, os benefícios, os custos (tangíveis e intangíveis) e a efetiva possibilidade da transação. Observa-se uma gradual interação, a partir de cinco subfases: *atração*- processo inicial no qual os custos- benefícios são analisados; *comunicação e barganha*- momento de rearranjo dos benefícios, obrigações e custos; *poder e justiça*- dá-se o exercício de poder, que deve

ser justo e promover metas coletivas e de confiança; *desenvolvimento de normas*- formalização de normas que conduzirão ao contrato relacional e, finalmente, *desenvolvimento de expectativas*- através da integração gradual e dos testes mútuos de confiança, as partes formam crenças a respeito da palavra do outro.

**Fase III-** Expansão- Esse processo é consequência da satisfação de cada parceiro da troca.

**Fase IV** – Comprometimento- Momento da consolidação do compromisso entre os participantes, que compartilham a fase mais avançada de interdependência.

**Fase V-** Dissolução- Sequência de reações adaptativas aos problemas do relacionamento que precede o rompimento da relação comercial. Efetua-se em quatro estágios: intrapsíquico (avaliação do relacionamento), estágio interativo (discussão do relacionamento), estágio social (anúncio público) e, por fim, o restabelecimento social e psicológico.

## 2.4. Mercado 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 & WIND (1972), o mercado organizacional deve ser contemplado com uma visão diferenciada do mercado de consumo; conhecido e referenciado como *business- to- business*, 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, 1995).

O mercado consumidor relaciona-se às compras de bens ou serviços, realizadas por indivíduos, para fim pessoal.

BUNN (1993) coloca que “a chave do sucesso nos mercados *business- to- business* é o entendimento do comportamento da compra organizacional”. Tal entendimento é difícil de ser alcançado, porque o processo de compra organizacional é



frequentemente dinâmico e complicado. Compradores enfrentam um complexo conjunto de assuntos e seus comportamentos são confundidos por muitos fatores situacionais.

A semelhança desses mercados pode ser percebida a partir da idéia de que o comprador organizacional se utiliza do mesmo modelo de tomada de decisão para realização de suas compras que o consumidor. Em ambos os casos, segundo WILKIE, (1994) os processos de compra envolvem a procura por alternativas de produtos, incluindo tendências sociais, de vendedores e de propagandas. No mercado consumidor e no mercado organizacional, a aquisição pode ser realizada por um indivíduo ou por múltiplas pessoas.

Mas há também as diferenças nestes dois tipos de mercados que, segundo KOTLER (1995), são:

- Poucos Compradores - o mercado organizacional lida com menos compradores do que o mercado de bens de consumo;
- Porte dos Compradores - nos mercados organizacionais temos uma grande parte das compras por um número menor de grandes compradores;
- Estreito relacionamento Fornecedor – Comprador – já que há uma grande quantidade de consumidores menores e há importância e poder dos consumidores maiores sobre os fornecedores, observa-se um estreito relacionamento entre estes e seus compradores;
- Demanda Derivada - a demanda de bens industriais deriva da demanda dos bens de consumo;
- Demanda Inelástica - a demanda total por muitos produtos ou serviços industriais não é muito sensível às mudanças de preços;
- Demanda Flutuante - a demanda de produtos e serviços organizacionais tende a ser mais volátil do que a demanda de produtos e serviços de consumo;
- Compra Profissional - os bens organizacionais são comprados por profissionais e há a presença de comitês de compras formados por especialistas técnicos e participantes da alta administração no caso do mercado organizacional em relação ao mercado consumidor;
- Influências nas Compras – mais pessoas interagem e influenciam nas decisões de compra no mercado organizacional.

Essas comparações podem ser melhor visualizadas a partir do quadro a seguir.

Quadro 03 - Comparação entre Comprador Organizacional e Consumidor

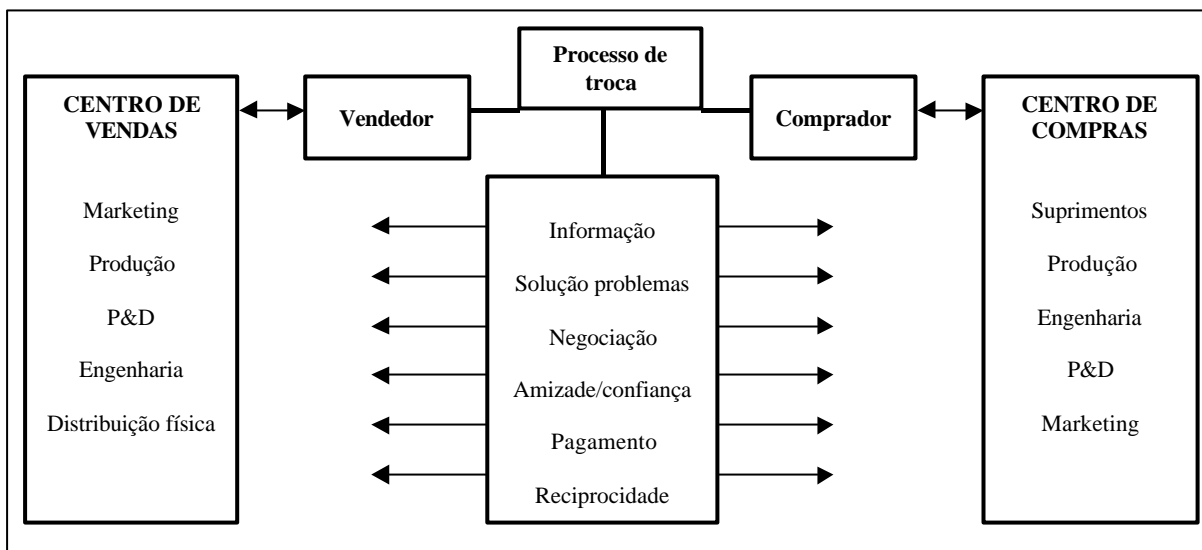
	<b>Comprador Organizacional</b>	<b>Consumidor</b>
Produto	Mais técnico; grande quantidade comprada; foco em serviço oferecido com o produto	Menos técnico e mais padronizado; pequena quantidade comprada
Preço	Competição de preço, listas de preço em itens padrões	Geralmente compram com base em listas de preço
Promoção	Confiam em informações de pessoal de vendas e revistas especializadas	Relativamente grande ênfase em propaganda
Distribuição	Canais curtos; freqüentemente compram diretamente do fabricante	Longos canais de distribuição; compras freqüentemente realizadas em armazéns varejistas ou através de encomendas por correio
Relação com Clientes	Mais duradoura: foco complexo em estabelecer relacionamentos	Em geral as transações são específicas e bastante simples; usualmente não é formado relacionamento de longa duração
Processo de Decisão do Comprador	Envolve mais pessoas na organização com diferentes conjuntos de necessidades; usa mais o processo de tomada de decisão estruturada	Menos pessoas envolvidas no processo; processo de compra freqüentemente não estruturado

Fonte: Adaptado de Mowen (1995) *apud* DRAGHETTI, Luciana B **Marketing de Relacionamento no Mercado de Consumo de Produtos de Alto Envolvimento**: Um estudo no setor de automóveis em Porto Alegre. UFGRS – PPGA, fev,1998.

De uma forma geral, as organizações possuem um centro de compras, que se envolve com a tomada de decisão quanto às compras WILKIE (1994). E, de outro lado, um centro de vendas, que lida com os clientes.

A inter-relação entre esses dois centros são elementos característicos dos mercados organizacionais conforme figura a seguir.

Figura 04: Processo de Troca no Mercado Organizacional



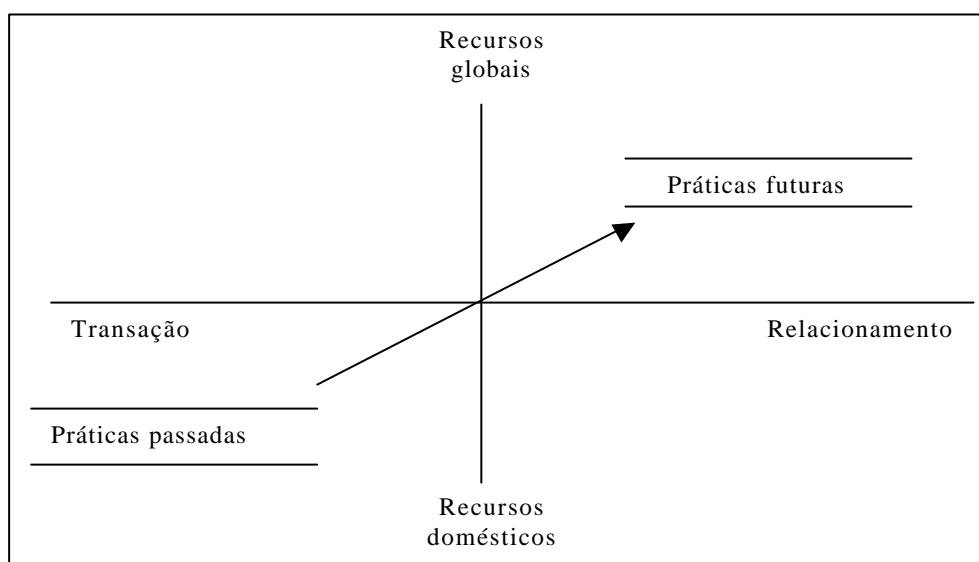
Fonte: Adaptado de HUTT, Michael D. & SPEH, Thomas W. **Business Management**. The Dryden Press, 1995 *apud* VIANA (1999).

Os tipos de trocas entre os centros irão depender da orientação de cada um dos envolvidos no processo, podendo ser a longo ou curto prazo. É de relevante importância ressaltar o papel do profissional de marketing industrial como elo importante na ligação entre centros de compra e venda e como catalisador para uma administração eficaz do relacionamento (SPEKMAN & JOHNSTON, 1986).

Dentro desse contexto, SHETH (1996) coloca que o comportamento da compra organizacional (OBB) mudou radicalmente nas décadas de 70 e 80, apontando quatro razões para essas mudanças: primeiramente a competitividade global, em especial no setor manufatureiro, como processo de máquinas, automóveis e engenharia pesada, que tem apontado para um avanço na competitividade; em segundo lugar, a emergência do TQM- a filosofia *Total Quality Management*- que tem encorajado o “marketing reverse”, começando com clientes externos e movendo para trás os processos de obtenção e práticas; a terceira razão refere-se à reestruturação da indústria através de fusões, aquisições e alianças ; a última diz respeito ao uso de tecnologia de informação, incluindo as redes, *quick response*, *EDI (Electronic Data Interchange)* e outros programas de suprimento de computador que reestruturam a filosofia, os processos e as plataformas de compras.

Fundamentalmente, a consequência da mudança de paradigmas do comportamento da compra organizacional (OBB) é observada em duas dimensões de mudanças, como se apresenta na figura 05.

Figura 05: Transferência Bidimensional no Comportamento de Compra Organizacional



Fonte: SHETH, Jagdish. Organizational buying behavior: past performance and future expectations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 11, 1996.

Conforme a figura, observa-se a mudança de um movimento de transações descentralizadas de fornecimento no mercado doméstico para um processo relacional centralizado de fornecimento global. Além disso, há uma alteração das práticas de suprimento de um centro de transação para um centro no relacionamento e na gestão do mesmo, sustentado no campo teórico do marketing e da gestão, com o denominado Marketing de Relacionamento.

## 2.5. Relacionamento comprador/vendedor

A orientação a longo prazo no relacionamento compradores e vendedores é, segundo GANESAN (1994), uma função de dois principais fatores, que são: dependência mútua e extensa confiança entre um e outro. Dependência e confiança estão relacionadas a ambientes incertos, específicas transações de investimentos, reputação e satisfação do

relacionamento comprador e vendedor. O autor revela, a partir de um estudo com 124 compradores do varejo e 52 vendedores dos fornecedores destes varejos, que a confiança e a dependência são pontos-chaves determinantes da orientação a longo prazo em ambos os casos, ou seja, compradores do varejo e vendedores deste.

De acordo com GANESAN (1994), uma forte posição competitiva pode ser alcançada somente pelo desenvolvimento da vantagem competitiva que pode ser sustentada por um longo período de tempo. A sustentabilidade da vantagem competitiva pode ser criada por muitos fatores, como bom “*merchandise*”, serviço ao cliente e sistema de distribuição eficiente. Entretanto, muitas empresas vêm a sustentabilidade da vantagem competitiva sendo criada através do relacionamento de longo prazo com seus fornecedores.

Alguns autores, como DWYER *et alli.*, (1987) e LEVITT, (1985) fazem analogia do relacionamento comprador/vendedor com o casamento. A venda ou o “namoro” não consiste na relação por si só, mas a etapa inicial de um processo que, após uma contínua satisfação e reciprocidade, se consolidará no casamento. As duas partes são responsáveis pela manutenção, ao longo do tempo, de uma relação forte e duradoura, a qual deve trazer benefícios que motivem a se ingressar no relacionamento comprador/vendedor.

## **2.6. Principais motivações para o Marketing de Relacionamento**

Faz-se necessário compreender os principais aspectos que levam as organizações a buscarem relacionamentos de longo prazo. MADHAVAN *et alli.* (1994) dedicaram-se aos diagnósticos destes motivos e colocam cinco motivações críticas para a formação de relacionamentos:

*Controle:* as organizações ingressam em relacionamentos para exercer maior influência sobre o crescimento da indústria, construindo barreiras à entrada de competidores. Alguns autores acreditam que essa idéia é contraditória à orientação de cooperação do marketing de relacionamento.

*Aprendizagem*: com o relacionamento de parceria, ocorre o aprendizado quanto a novos mercados, produtos, tecnologias e processos organizacionais.

*Eficiência*: viabiliza a troca mediante a redução dos custos de transação, aperfeiçoando as relações internas de entrada/saída dos parceiros.

*Estabilidade*: a formação de relacionamento proporciona previsibilidade, estabilidade e maior segurança. O marketing de relacionamento é visto como uma estratégia para lidar com incertezas do ambiente e assegurar um estável e previsível fluxo de recursos.

*Legitimidade*: para aumentar a sua própria legitimidade, as empresas buscam aliar-se com parceiros de elite.

Necessita-se salientar que esses motivos conduzem tanto compradores quanto fornecedores a se associarem. Pode haver, também, outros motivos diferentes ou combinações destes a direcionar cada parceiro para um relacionamento duradouro.

## **2.7. Atributos necessários para a manutenção de relacionamentos**

Após conhecer os principais motivos que levam as empresas a buscarem parceiro, torna-se necessário identificar os atributos de manutenção dessas parcerias.

Para MORGAN & HUNT (1994), a chave para a construção e sustentação de um relacionamento de sucesso é o comprometimento e a confiança. Da mesma forma, GANESAN (1994) sugere que, para o relacionamento de orientação a longo prazo dar certo, necessita da dependência e da confiança entre as partes, como também é colocado por LEVITT (1985), na analogia com o casamento, em que o sucesso deste depende da reciprocidade das partes. Acrescentam com propriedade MOHR & SPEKMAN (1994) que o comprometimento, a coordenação, a interdependência e a confiança são atributos às boas relações, e colocam também que essas alianças e associações são motivadas primeiramente com o objetivo de ganhar vantagem competitiva no mercado. De outra forma, GANESAN

(1994) coloca que a confiança do comprador no vendedor afeta suas relações de longo prazo de três formas: reduzindo a percepção de risco associado ao comportamento oportunista do vendedor; aumentando a crença de que instabilidades momentâneas no relacionamento serão solucionadas, senão de maneira imediata, ao longo do tempo, e reduzindo os riscos da transação. E, ainda, VLOSKY & WILSON (1997) colocam que esforço e compromisso no relacionamento são pré-requisitos de sucesso para a associação, bem como a comunicação e a coordenação são elementos críticos numa parceria.

Fica evidente, portanto, que a manutenção desses relacionamentos requer fundamentalmente a união de forças e o comprometimento recíproco, a fim de se ter vantagens que beneficiem as partes envolvidas no processo.

## **2.8. Marketing de Relacionamento, poder e conflito**

Para amenizar a rivalidade existente entre setores da empresa, que podem vir a prejudicar o andamento dos negócios, as organizações buscam formas de poder que, no entanto, podem gerar conflitos.

Segundo STERN *et alli.* (1996), conflito de canal pode ser definido como uma situação na qual um membro do canal percebe no outro membro alguma atitude que esteja dificultando ou impedindo o primeiro de atingir seus objetivos. Esse conflito pode ser gerado devido à incompatibilidade de objetivos, às discordâncias sobre áreas de domínio e a diferentes percepções sobre a realidade.

Podem ocorrer três tipos de conflitos de canal de acordo com KOTLER (1995):

*Conflito de canal vertical*: ocorre este conflito quando não existe entendimento entre níveis diferentes do mesmo canal;

*Conflito de canal horizontal*: existe quando há desentendimento entre níveis diferentes do mesmo canal;

*Conflito multicanal*: existe quando o fabricante estabelece dois ou mais canais que concorrem entre si para vender ao mesmo mercado.

KOTLER (1995) também coloca as causas dos conflitos entre fabricantes e revendedores:

- incompatibilidade de metas;
- papéis e direitos indefinidos;
- diferenças de percepção;
- dependência dos intermediários ao fabricante.

Portanto, o conflito não deve ser confundido com a competição, pois o primeiro tem seu enfoque no oponente; a competição, no objeto.

O poder de um membro de canal, para STERN *et alli* (1996), é a habilidade de fazer com que outro membro do canal faça algo que não faria. É a habilidade de controlar as variáveis decisórias da estratégia de marketing de um outro membro do canal, em um diferente nível de distribuição. As principais bases de poder são: poder por recompensa, poder por coerção, poder por legitimidade, poder referente e poder por competência.

Visando administrar esses conflitos, KOTLER (1995) propõe vários mecanismos para sua administração eficaz:

- adoção de metas superordenadas: os participantes de um canal concordam que estão buscando uma meta conjunta; esse trabalho em conjunto pode eliminar a ameaça, gerando a chance de cooperação, por estarem trabalhando em direção à mesma meta;
- troca de pessoas entre dois ou mais níveis de canal: o objetivo é ter mais experiência ao conhecer o ponto de vista de outra parte;
- cooptação: é o esforço empregado por uma organização para obter apoio dos líderes de outra, incluindo-os em conselhos consultivos de associações de classe, de modo que suas opiniões sejam ouvidas;



- encorajamento à participação conjunta em associações comerciais, podendo estas considerar problemas entre fabricantes de alimentos e varejistas, colocando-os em um processo ordenado de resolução de conflitos;
- diplomacia – esta ocorre quando uma parte envia um representante ou grupo de pessoas para reunir-se com a parte contrária, com o objetivo de resolver o conflito;
- mediação – significa valer-se de uma terceira parte experiente para conciliar os interesses das duas partes;
- arbitramento – ocorre quando as duas partes concordam em apresentar seus argumentos a uma terceira parte e aceitam a decisão arbitrada.

Percebem-se, portanto, as dificuldades de sucesso da relação; por isso, a importância de os parceiros estarem unidos com vistas a um objetivo comum, trazendo vantagens para ambas as partes, e não somente um tendo interesse particular no outro. Por isso, DWYER *et alli.* (1987) colocam que as relações entre compradores e vendedores envolvem análogos benefícios e custos. Os benefícios incluem redução das incertezas, eficiência na troca, dependência administrada, satisfação social com a associação e possibilidades de ganhos com a união. A manutenção, porém, requer custos. Partes com objetivos altamente divergentes podem gastar consideráveis recursos econômicos e físicos em conflito. Nesse sentido, JACKSON (1985) tem dado principal atenção para as situações de marketing industrial em que os compradores incorrem em altos custos de mudança, focalizando os custos de mudança e relacionando-os mais com características usuais e tecnológicas do produto do que com o nível de desempenho da troca com o parceiro.

## **2.9. O composto mercadológico e o Marketing de Relacionamento**

Com a aplicação das estratégias de relacionamento nas empresas, o mix de marketing torna-se muito restrito, o que necessita, segundo ARNDT (1979), de uma completa mudança no composto de marketing. É necessário reavaliar as estratégias tradicionais do mix de marketing e sua forma de administração na presença do Marketing de Relacionamento. Essa mudança, para ARNDT (1979), deve iniciar com pessoal de

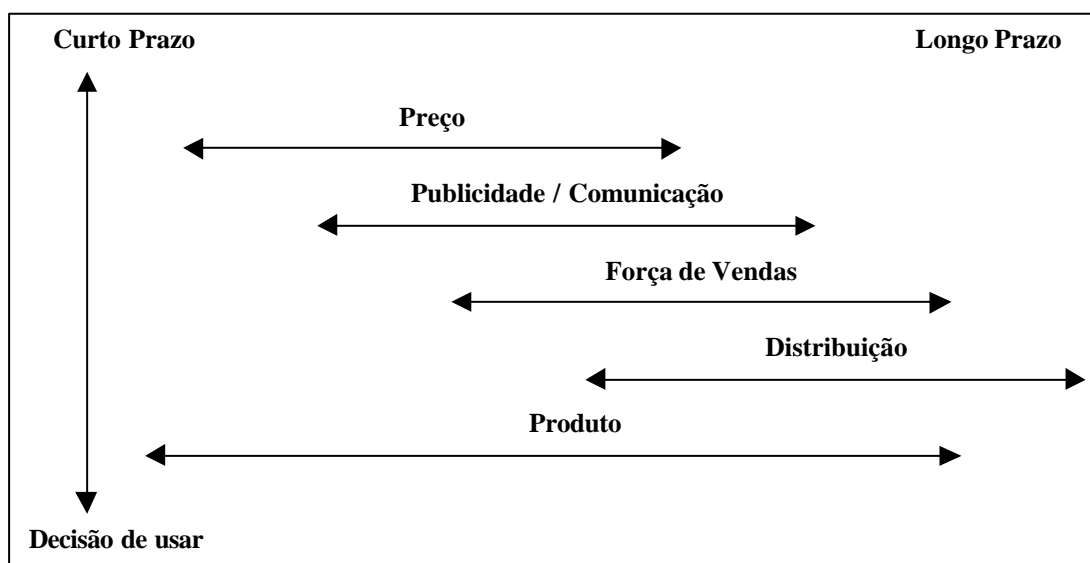
vendas, pois eles devem conduzir as negociações. A comunicação de mídia de massa é substituída por outras atividades e, quando utilizada, serve de argumento de vendas para os distribuidores, uma vez que facilitará suas atividades de venda.

Grönroos (1991) *apud* MÜSSNICH (2000), acrescenta que os mais importantes contatos de sucesso com relação a relacionamentos pessoais, envolve pessoas e não variáveis de mix de marketing, o que é, também, salientado por WEBSTER (1994), pois, de acordo com o novo conceito de marketing, que as empresas sejam dirigidas ao mercado, *Market- Driven*, os profissionais de nível operativo devem criar o mix de marketing mudando a ênfase, de modo a criar a próxima venda para construção de uma base sólida de clientes.

Para JACKSON (1985), existe uma ampla gama de produtos e mercados e, em função disso, sugere uma classificação que auxilia na gestão do relacionamento do mercado *business- to- business*. Preço, comunicação, força de vendas, distribuição e produto são classificados segundo o tempo necessário para produzir efeitos que, conforme a duração, podem ser ferramentas de curto, médio e longo prazos.

A figura 6 a seguir disposta visualiza melhor o conceito.

Figura 06: Dimensões de Tempo das Principais Ferramentas de Marketing



Fonte: JACKSON, B. **Winning and Keeping Industrial Customers**. Lexington: Lexington Books, 1985.

Percebe-se, a partir da figura, que o produto é a ferramenta de prazo mais longo e o preço de prazo mais curto. E, num médio prazo, estão publicidade/comunicação, força de vendas e distribuição. Segundo o autor, no marketing de relacionamento, a atenção deve estar voltada para as ferramentas de longo prazo, não sendo adequadas ferramentas de curto e médio prazos.

## **2.10. Atributos indicadores do conceito de Marketing de Relacionamento.**

Para MORGAN & HUNT (1994), são fundamentais para o estabelecimento e manutenção do marketing de relacionamento a confiança e o compromisso entre as partes envolvidas. Para GANESAN (1994), é de relevante importância a dependência mútua e, também, a confiança na manutenção do marketing de relacionamento. E, ainda, DWYER *et alli.*, (1987) colocam que um importante indicador para a implementação de marketing de relacionamento é a orientação de longo prazo na relação de troca entre as partes envolvidas.

A partir dessas várias visões, Bowersox & Closs (1996), *apud* MÜSSNICH (2000), colocam que o relacionamento da dependência entre as partes é a principal indicação da solidariedade do canal. Nos acordos relacionais voluntários, cada membro reconhece a dependência e o desenvolvimento de benefícios conjuntos através da cooperação.

HEIDE & JOHN (1988) afirmam que as pesquisas em marketing têm já estabelecida uma tradição em examinar a dependência das relações entre as firmas e seus distribuidores. Colocam que há, pelo menos, quatro formas de aumentar a dependência entre essas: a primeira, ocorre quando os resultados obtidos pelo varejista no relacionamento são importantes e de alto valor, sendo alto o volume da troca; acrescentam, ainda, que a empresa é considerada mais dependente do fornecedor quando há uma grande fração de negócios com este; a segunda, quando os resultados do relacionamento são relativamente maiores e melhores que os resultados avaliados com as relações alternativas;

a terceira, quando menores fontes de alternativas são disponíveis nas trocas; a quarta, quando menos fontes alternativas de troca potencial são avaliadas. A presença de possibilidade de troca potencial é avaliada para examinar as dificuldades em substituir a titular troca de parceiro ou repor a mesma. Quando repostada ou substituída, a troca de parceiro é difícil, as alternativas potenciais são poucas e a dependência aumenta.

Percebe-se, por fim, que o marketing de relacionamento requer o estabelecimento de trocas de confiança, comprometimento, dependência, parcerias e cooperação. Sem esses preceitos, não há relacionamento necessário para parcerias duradouras e recíprocas entre os envolvidos.

A finalidade última do Marketing de Relacionamento é a retenção e lealdade dos clientes. Segundo PARVATIYAR & SHETH (2000), no atual momento de acirrada competição, os profissionais de marketing são forçados a preocuparem-se com a retenção e lealdade dos clientes, pois, como vários estudos têm indicado, retenção dos clientes é menos caro que adquirir e vantagem competitiva mais sustentável. Essa estabilidade nas relações de troca- evidenciada pela preferência continuada dos clientes- é uma variável positivamente relacionada com o grau de satisfação com a expectativa total de consumo.

### **2.11. A escala de Wilson e Vlosky**

WILSON e VLOSKY (1997) desenvolveram uma escala explicativa para medir o marketing de relacionamento, aplicada na indústria de madeiras e derivados no Estados Unidos da América. A escala de WILSON & VLOSKY (1997) é, portanto, oriunda da língua inglesa, sendo a tradução para o português executada por VIANA (1999) por tradução reversa, conforme apresentado no quadro 04. Esse quadro, portanto, apresenta a escala desenvolvida por WILSON & VLOSKY (1997) originalmente como foi construída sendo adaptada para a realidade da pesquisa na etapa exploratória que se apresenta no capítulo 4 correspondente ao método.

A partir de seis grandes variáveis, tais como, dependência, nível de comparação de alternativas, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento, têm-se 30 itens distribuídos dentro dessas seis dimensões de análise do relacionamento, as quais desempenham papel importante na diferenciação entre relacionamentos tradicionais e relacionamentos de parceria, contemplando, portanto, variáveis importantes na mensuração do Marketing de Relacionamento no canal de marketing.

Transações baseadas no espírito de parceria a longo prazo possuem, segundo conclusões do estudo, maior grau de dependência percebida entre as partes, maior valorização do fornecedor, maior volume de investimentos específicos no relacionamento, fluxo de comunicação interorganizacional mais intenso e eficaz, bem como maior sentimento de confiança e comprometimento.

#### Quadro 04 - Escala de Wilson & Vlosky (1997) para Mensuração do Marketing de Relacionamento

<b>Dependência do fornecedor</b>
V1. Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor
V2. Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa
V3. Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor
V4. Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa
V5. Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor
<b>Nível de comparação com fornecedores alternativos</b>
V6. Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*
V7. O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa
V8. Comparado com outros fornecedores nosso relacionamento com este fornecedor é melhor
V9. Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa *
<b>Investimento no relacionamento</b>
V10. Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor
V11. O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo
V12. Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande
V13. Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa *
V14. Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor

continua...

... continuação.

<b>Troca de informações</b>
V15. Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores
V16. Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as Quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor
<b>Confiança</b>
V17. Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses
V18. As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente
V19. Nós estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós
V20. Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor
V21. Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*
V22. Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das Quantidades
V23. Este fornecedor tem merecido nossa confiança
<b>Comprometimento</b>
V24. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo
V25. Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo
V26. Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro
V27. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor
V28. Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor
V29. Estamos comprometidos com este fornecedor
V30. O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceria

\* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o Marketing de Relacionamento

Fonte: WILSON. E. & VLOSKY, R. Partnering Relationships Activities: Building Theory from Case Study Research. **Journal of Business Research**, May, 1997.

A mensuração de cada item é realizada através de uma escala de concordância de cinco pontos, para “1” total discordância e para “5” total concordância.

### 3. MÉTODO

De acordo com BOYD *et alli.* (1989), há dois tipos de pesquisa em marketing, conforme o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa esteja baseado. Tem-se, então, a pesquisa não conclusiva ou exploratória e a pesquisa conclusiva que, por sua vez, pode ser descritiva ou experimental.

Nesse sentido, a presente pesquisa foi composta de duas fases. Num primeiro momento, foi realizada uma pesquisa exploratória e, num momento seguinte, uma pesquisa descritiva, de acordo com os objetivos estabelecidos. Cabe, então, explicar mais especificamente a aplicação desses dois tipos de pesquisa em marketing.

A **pesquisa exploratória** é útil para o pesquisador quando ele precisa adquirir conhecimento sobre o tema de pesquisa a ser investigado, por isso é utilizada quando se tem uma noção vaga do problema de pesquisa. E, mesmo já se tendo conhecimento prévio do assunto, ela também é útil, pois, para um mesmo fato, em marketing, poderá haver inúmeras explicações alternativas. Poderá também ajudar a estabelecer as prioridades a serem pesquisadas pelo investigador. É utilizada, também, para a classificação de conceitos. Para SAMARA & BARROS (1997), a grande vantagem do estudo exploratório é obter informações a baixo custo, já que a investigação se realiza através de informações e de conversas informais.

Percebe-se, portanto, que a investigação exploratória, conforme colocado por VERGARA (1998), é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou no final da pesquisa.

Segundo CHURCHILL (1995), a pesquisa exploratória fornece a fundamentação central para a realização de bons estudos, pois aumenta a familiaridade do pesquisador com

o objeto de estudo, clarifica conceitos a serem utilizados e possibilita a geração de hipóteses para posterior investigação empírica.

A pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis, tais como, levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observações informais.

A **pesquisa descritiva** é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, estruturados e dirigidos para a solução de problemas (CHURCHILL, 1995).

Segundo VERGARA (1998), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Neste tipo de pesquisa, a elaboração das questões pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. Deve-se ter claro a quem ou o que se deseja medir, quando e onde se fará, como se fará e por que se deverá fazê-la.

CHURCHILL (1995) sugere a realização de duas etapas nas pesquisas em marketing. Uma etapa exploratória que visa aumentar a familiaridade do pesquisador com o assunto e outra descritiva que, sendo mais rígida em seus pressupostos, é utilizada para descrever características dos mercados, investigar relações entre variáveis e fazer previsões específicas.

A partir do exposto, neste trabalho foi realizado, primeiramente, uma etapa exploratória; na segunda etapa, houve um estudo descritivo conforme segue abaixo.



### **3.1. Etapa exploratória**

Nesta etapa, foi realizado o levantamento necessário para embasar teoricamente o assunto e foram preparados os instrumentos de coleta de dados.

Nesse sentido, foram contatadas as empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região, a fim de organizar o cadastro dos fornecedores, bem como apresentar a pesquisa aos empresários- diretores. Esses contatos ocorreram mediante telefonema prévio para as quinze empresas varejistas da cidade de Cruz Alta, RS e para as quinze empresas da região de Cruz Alta, totalizando trinta empresas varejistas contatadas com o intuito de apresentar o tipo de pesquisa e o interesse da empresa em participar, bem como marcar um horário com o diretor, proprietário, gerente ou responsável para a realização da entrevista apresentada no anexo 3. A partir do encontro com as pessoas (gerentes ou diretores) das empresas que tivessem conhecimento e disponibilidade de fornecimento de informações necessárias à pesquisa, pôde- se montar o cadastro com os cinquenta fornecedores que foram objeto do presente estudo.

Dessa forma, ocorreram as entrevistas pessoais já marcadas antecipadamente via telefone, conforme explicado anteriormente, visando apresentar a pesquisa e coletar informações quanto aos tipos de contatos com fornecedores, principais dificuldades e facilidades que enfrentam nos processos de compra, quais as necessidades para viabilizar as compras e, portanto, os relacionamentos que os varejistas possuem com seus maiores fornecedores. A partir desse mapeamento inicial pôde- se definir os fornecedores nos quais seria aplicada a escala de Wilson e Vlosky, 1997, e as primeiras impressões acerca dos relacionamentos fornecedores- varejistas.

Paralelamente a esses contatos, foi feita a revisão da literatura pertinente ao tema, visando contemplar os tópicos mais relevantes ao estudo.

Nesta etapa, também, fizeram- se as adaptações da escala de WILSON & VLOSKY (1997), já traduzida por VIANA (1999), para o caso específico de acordo com a

realidade a ser pesquisada, que foram aplicadas na fase descritiva, conforme questionário apresentado, no anexo 1, para os fornecedores e, no anexo 2, para as empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região. A adaptação da escala para a aplicação aos fornecedores consistiu em mudar o termo fornecedor, como estava na tradução feita por VIANA (1999), para clientes, colocando-o no plural já que nos referiremos aos trinta clientes varejistas desses fornecedores; ainda no item 26 da escala, trocam-se compras por vendas, para que fique coerente com os questionamentos necessários que compõem a escala, conforme disposto no anexo 1. Já a adaptação da escala para a aplicação aos varejistas consistiu basicamente na colocação no plural do objeto a ser pesquisado- os fornecedores em lugar de fornecedor, haja vista que a pesquisa se utilizou dos cinquenta maiores fornecedores desses varejistas.

Por fim, foram realizadas três entrevistas de profundidade com as empresas do comércio varejista de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região, e três entrevistas de profundidade com os fornecedores dessas empresas.

A utilização dessas entrevistas de profundidade visam confirmar o conteúdo, sua validade e a escala para a mensuração de Marketing de Relacionamento proposta por WILSON & VLOSKY (1997), além das possíveis dúvidas em relação ao conteúdo ou ao preenchimento do questionário. A escolha das empresas que integraram essa fase do estudo ocorreu pela proximidade geográfica com a cidade de Cruz Alta e a disponibilidade para agendamento da entrevista.

Para esse fim, adotou-se um roteiro composto por questões genéricas, permitindo maior flexibilidade ao pesquisador em sua tarefa de obter informações e ocasionando um maior aprofundamento do tema em foco. Após a discussão referente a parcerias, aplicou-se um pré- teste da escala de WILSON & VLOSKY (1997), objetivando averiguar problemas no entendimento da referida escala. O roteiro básico para essa entrevista está disposto no anexo 4 deste trabalho.

## **3.2. Etapa descritiva**

Foi nesta etapa que os questionários foram aplicados aos fornecedores e aos varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região. A partir deles, foi possível mensurar o grau de relacionamento, bem como examinar a validade e confiabilidade da escala de WILSON & VLOSKY (1997) na realidade da pesquisa.

### **3.2.1. Elementos da pesquisa**

A princípio, foram pesquisados os 50 maiores fornecedores da curva ABC conforme o cadastro que os varejistas forneceram e os 30 varejistas da cidade de Cruz Alta, RS e região (ver fase exploratória).

A partir do entendimento de que as trocas existem com maior chance a partir do grau de importância dos fornecedores, considerando assim a existência de Marketing de Relacionamento a partir de trocas relacionais constantes, escolheram-se os cinquenta fornecedores. Também direcionou-se àqueles fornecedores com os quais realmente faz sentido pequenas empresas varejistas de materiais de construção relacionarem-se, ou seja, houve um cuidado na escolha dos fornecedores respondentes da pesquisa dirigindo-a àqueles que realmente oferecem possibilidade de relacionamentos efetivos de parceria.

### **3.2.2. Coleta de dados**

No intuito de facilitar a coleta dos dados, tem-se, a partir das entrevistas da etapa exploratória com os 30 varejistas, a confirmação da pessoa responsável por todos os contatos na empresa com essa pesquisa.

Já em relação às empresas fornecedoras houve primeiramente contato telefônico com os 50 fornecedores, visando explicar o tipo de pesquisa a ser realizado, bem como a

definição do responsável junto à empresa fornecedora, que poderia ser um diretor ou um gerente que possuísse conhecimentos necessários da parte comercial da empresa.

Já com as pessoas- chaves definidas, tanto nas empresas varejistas quanto nas empresas fornecedoras, todos os contatos foram realizados com essas pessoas que se responsabilizaram pelo fornecimento dos dados, representando o varejista e o fornecedor, facilitando assim a obtenção dos dados relevantes à pesquisa. Também com essas pessoas foi combinado o meio mais apropriado para o envio e recebimento do questionário, podendo ser por meio do correio, com envelope já selado em anexo, por fax ou por e- mail. O período entre a remessa e a resposta foi estimado em 30 (trinta) dias aproximadamente, sendo esse prazo também previamente combinado com o responsável. A pesquisa também se utilizou de uma carta de apresentação do projeto, conforme anexo 5 para os varejistas e anexo 6 para os fornecedores, visando à facilitação e reforço do processo de respostas e evidenciando o caráter acadêmico da pesquisa.

A partir da opção da própria empresa em escolher a forma mais apropriada para o envio e o recebimento dos questionários, que poderia ser por meio do correio, com envelope já selado em anexo, por fax ou por e- mail, acredita- se que houve um maior comprometimento desta em devolver o questionário respondido, já que a mesma fez a opção que melhor lhe caberia, visando assim a maior facilidade e praticidade no recebimento dos questionários respondidos. As dúvidas referentes ao questionário foram esclarecidas via telefone ou via e- mail pela mestrandia que disponibilizou esses contatos previamente com o responsável da empresa pesquisada. Passado o período proposto, a devolução não sendo efetuada, ocorreu novo contato via telefone ou e- mail, conforme o caso, com a pessoa de contato, para agilizar o recebimento das respostas o mais breve possível.

A coleta de dados, na primeira parte- fase exploratória, que ocorreu no período de 02 a 31 de janeiro de 2001, foram entrevistados pessoalmente os quinze varejistas de Cruz Alta e os quinze da região, visando obter o cadastro dos principais fornecedores e informações relevantes a respeito dos relacionamentos comerciais com esses. Já a segunda parte- fase descritiva- ocorreu de 01 a 28 de fevereiro de 2001, sendo estendido o prazo

para mais um mês, até o dia 31 de março de 2001, devido ao baixo retorno dentro desse período.

### 3.2.3. Procedimentos estatísticos

Fizeram-se análises descritivas, tais como, distribuição de frequência, medidas de tendência central e de variabilidade. Além dessas medidas descritivas, foram aplicados testes de hipótese para diferença de médias, testes de associação, análise de contraste de médias e testes de correlação.

Através da utilização do modelo de WILSON & VLOSKY (1997), verificou-se o grau de correspondência entre as dimensões e indicadores da escala. Parte-se do pressuposto de que as variáveis da pesquisa, quais sejam, dependência do fornecedor/cliente, nível de comparação com fornecedores/ clientes alternativos, investimento no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento, contemplam o embasamento teórico pertinente ao tema. Além disso, foi através da combinação das duas visões, ou seja, do fornecedor e do varejista que se pôde atingir o objetivo geral.

A validade da escala proposta por WILSON & VLOSKY (1997) ocorreu, a princípio, com o levantamento teórico realizado em que fica nítido que as variáveis trabalhadas na escala pelos autores correspondem às características e atributos apresentados na literatura.

Outro procedimento utilizado, visando confirmar a validade da escala proposta, foi a realização de entrevistas de profundidade, ocorrendo três com as empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região, e três com os fornecedores dessas empresas, sendo a escolha feita pela proximidade geográfica com a cidade de Cruz Alta e a disponibilidade para agendar a entrevistas, sendo suas variáveis indispensáveis na formação de trocas relacionais.

Além disso, fez-se a análise de fidedignidade que mede se os resultados são consistentes. Com o uso da análise de confiabilidade, é possível determinar a extensão em que os itens do questionário estão relacionados uns com os outros, obter um índice geral da repetibilidade ou consistência interna da escala como um todo, e identificar itens com problemas que podem ser excluídos da escala. A fidedignidade de um instrumento é uma medida do grau de variação do escore esperado em relação ao observado. Para tal análise, utilizou-se um dos testes possíveis que é o *Alpha de Cronbach*. Este é um modelo de avaliação da consistência interna baseado na correlação entre os elementos. Uma das vantagens na sua utilização é a de não apresentar restrições quanto ao tipo de questão – dicotômica, ordinal ou intervalar, desde que codificadas quantitativamente. Este índice tem variação de 0 a 1, e conforme HAIR *et alli*. (1998) colocam indica que um  $\alpha \geq 0,70$  significa que o instrumento é satisfatório.

Foram adotados escores quantitativos para cada dimensão, a partir da simples soma de todas as questões dos mesmos, transformadas em médias, considerando-se ainda que algumas das questões do modelo proposto têm seu escore invertido, isto é, a extremidade da discordância representa a existência de marketing de relacionamento em maior grau, conforme apresentado no quadro 04 de Mensuração do Marketing de Relacionamento neste trabalho.

Os resultados dos maiores fornecedores e das empresas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região foram submetidos a testes paramétricos, do tipo *t* de *student*. Para a verificação do grau de correspondência entre os construtos, foi realizado um estudo da correlação através do coeficiente de *Pearson* entre as seis dimensões de relacionamento propostas por WILSON & VLOSKY (1997). Esse coeficiente é uma das medidas mais utilizadas para a avaliação do grau de relacionamento linear entre pares de variáveis, segundo COSTA NETO (1977).

O *software* utilizado para a construção do banco de dados e para as análises estatísticas foi o *SPSS 8.0*. Os gráficos dispostos foram construídos no programa *Harvard Graphics*.

## **4. RESULTADOS**

Os resultados desse estudo serão apresentados em três partes. Na primeira parte, estão os resultados obtidos junto aos varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região. A seguir, apresentar-se-ão os resultados obtidos junto aos fornecedores pesquisados e, na última parte, far-se-á o confronto de respostas entre os dois lados do canal- varejistas e fornecedores, onde será demonstrada a avaliação geral do modelo teórico sobre Marketing de Relacionamento.

### **4.1. Varejistas de Materiais de Construção de Cruz Alta, RS e região**

Considerando que essa pesquisa foi realizada em duas etapas, quais sejam: uma etapa exploratória e uma etapa descritiva, tem-se o retorno dessas separadamente visando esboçar os percentuais que obteve-se em cada uma das etapas.

A partir das entrevistas iniciais, que contemplam a etapa exploratória, obteve-se um retorno de 56,67% de empresas através de suas pessoas (diretores, gerentes) que se disponibilizaram prontamente a fornecer os dados à pesquisa e que foram encontradas a partir do agendamento prévio.

Já a partir da aplicação da escala de Wilson e Vlosky, 1997, que corresponde a etapa descritiva, obteve-se um retorno de 66,67% de questionários válidos que retornaram, sendo que em condições de uso aproveitou-se 18 destes 20 retornados.

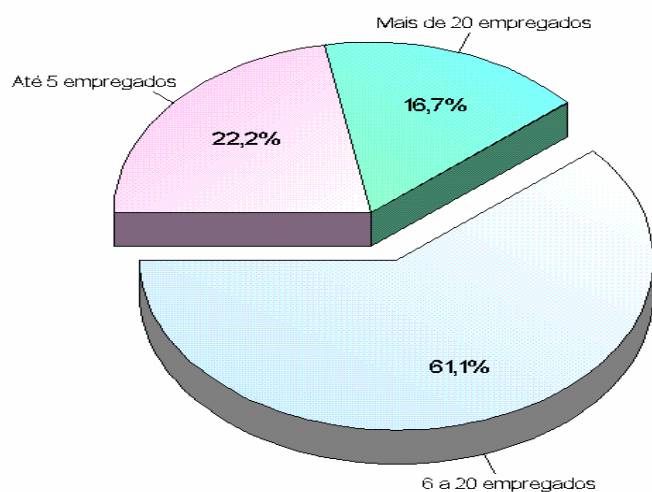
Essas informações podem ser melhor visualizadas a partir da tabela abaixo disposta.

Tabela 01 - Devolução dos instrumentos pelos varejistas contatados

Situação\Etapa	Etapa exploratória		Etapa descritiva	
	Nº	%	Nº	%
Retornaram	17	56,67	20	66,67
Não retornaram	13	43,33	10	33,33
Total	30	100,00	30	100,00

O número de empregados/ colaboradores das empresas varejistas pode ser melhor visualizado a partir do gráfico disposto a seguir.

Gráfico 01: Distribuição das empresas varejistas segundo o número de funcionários



A partir do gráfico acima apresentado, percebe-se que a grande maioria das empresas varejistas pesquisadas possuem entre seis e vinte empregados, ficando uma pequena parcela com mais de vinte ou com menos de seis. Há a possibilidade de agruparmos três diferentes grupos de empresas a partir do número de empregados: grupo 1 até cinco funcionários, grupo 2 entre seis e vinte funcionários e grupo 3 com mais de vinte empregados.



#### 4.1.1 Tabela Cruzada – avaliação da relação das empresas com os principais fornecedores de acordo com os itens da escala

De acordo com a tabela abaixo tem-se a percepção das empresas varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS com seus maiores fornecedores em relação a cada um dos trinta itens que constituem a escala de Wilson & Vlosky, 1997.

Tabela 02 - Avaliação da relação das empresas com os principais fornecedores segundo os trinta itens que compõem a escala de Wilson & Vlosky.

Avaliação das relações da empresa com fornecedores	Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Dependentes	3	16,70	3	16,70	6	33,30	2	11,10	4	22,20	18	100,00
Estrategicamente importantes	2	11,10	1	5,60	3	16,70	6	33,30	6	33,30	18	100,00
Difícil gerar vendas e lucros	2	11,80	3	17,60	3	17,60	3	17,60	6	35,30	17	100,00
Difícil substituir vendas e lucros	3	17,60	4	23,50	4	23,50	3	17,60	3	17,60	17	100,00
Parceria equilibrada	2	11,10			6	33,30	8	44,40	2	11,10	18	100,00
Fornecedores alternativos	2	11,10	1	5,60	5	27,80	2	11,10	8	44,40	18	100,00
Melhor substituto	1	5,90	2	11,80	4	23,50	5	29,40	5	29,40	17	100,00
Melhor relacionamento	1	5,90	3	17,60	3	17,60	5	29,40	5	29,40	17	100,00
Alternativos de mesmo valor	2	11,10	3	16,70	3	16,70	3	16,70	7	38,90	18	100,00
Transtorno encerrar relacionamento comercial	3	16,70	2	11,10	3	16,70	5	27,80	5	27,80	18	100,00
Investimento é significativo	1	5,90	5	29,40	4	23,50	3	17,60	4	23,50	17	100,00
Custo mudança muito grande	3	16,70	1	5,60	6	33,30	7	38,90	1	5,60	18	100,00

continua...

... continuação.

Avaliação das relações da empresa com fornecedores	Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo nem concordo		Concordo		Concordo totalmente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Investimento transferível	2	11,10	5	27,80	4	22,20	4	22,20	3	16,70	18	100,00
Mecanismo impede encerramento	3	17,60	6	35,30	5	29,40	1	5,90	2	11,80	17	100,00
Troca mais informações	2	11,10	1	5,60	4	22,20	4	22,20	7	38,90	18	100,00
Compartilha informações	2	11,10	2	11,10	6	33,30	3	16,70	5	27,80	18	100,00
Preocupação com interesses da empresa	3	16,70	3	16,70	4	22,20	5	27,80	3	16,70	18	100,00
Transações não precisam supervisão			3	16,70	6	33,30	5	27,80	4	22,20	18	100,00
Respeito a confidencialidade			2	11,80	3	17,60	7	41,20	5	29,40	17	100,00
Veracidade das informações			3	16,70	4	22,20	6	33,30	5	27,80	18	100,00
Omite informações	1	5,90	8	47,10	3	17,60	3	17,60	2	11,80	17	100,00
Produtos sem conferência	10	55,60	5	27,80	2	11,10	1	5,60			18	100,00
Merecem confiança	1	5,60	1	5,60	3	16,70	7	38,90	6	33,30	18	100,00
Relacionamento por longo tempo					3	17,60	2	11,80	12	70,60	17	100,00
Relacionamento deve se fortalecer					2	11,80	3	17,60	12	70,60	17	100,00
Aumento de compras no futuro					1	5,90	4	23,50	12	70,60	17	100,00
Investimento no fortalecimento			1	5,90	6	35,30	2	11,80	8	47,10	17	100,00
Empenho no relacionamento			1	5,90	5	29,40	3	17,60	8	47,10	17	100,00
Comprometimento	5	29,40			7	41,20	2	11,80	3	17,60	17	100,00
Relacionamento como parceria	3	17,60	2	11,80	2	11,80	3	17,60	7	41,20	17	100,00

Com relação ao sentimento de dependência, percebe-se a indiferença relativamente a esse item representado por 33,3% das dezoito empresas respondentes.

Analisando as empresas varejistas em relação à importância estratégica dos fornecedores para elas, tem-se uma forte concentração na concordância com esse item, representada por doze empresas das dezoito respondentes.

O que fica evidenciado com relação ao terceiro item da escala é justamente a concordância de que seria muito difícil gerar vendas e lucros sem esses fornecedores, representando 52,9% de todas as empresas.

Na opinião dos dezessete varejistas que responderam ao quarto item, há um empate de 23,5% na discordância e na indiferença em relação à difícil substituição de vendas e lucros gerados por eles aos fornecedores.

Em relação à crença de uma parceria equilibrada com os fornecedores, 10 empresas concordam ou concordam totalmente com a existência dessa parceria e 33,3% ficam indiferentes em relação a esse item.

55,5% fortalecem a idéia de que existam outros fornecedores alternativos para os produtos comprados dos principais fornecedores.

Considerando o sétimo item da escala, percebe-se opinião prevalecente de 58,8% dos varejistas na concordância de que a substituição por outros fornecedores teria o mesmo valor para as empresas.

Para 58,8% dos varejistas, os relacionamentos que eles possuem com os seus principais fornecedores é melhor se comparado com outros.

Evidencia-se no nono item da tabela que dez varejistas concordam de que haja muitos outros fornecedores alternativos de igual valor.

Em relação ao décimo item, percebe-se uma maior concentração: 55,6% na concordância de que seria realmente um transtorno para as operações de suas empresas romperem o relacionamento comercial com os principais fornecedores.

Tem-se 29,4% discordando, seguidos de 23,5% indiferentes e ainda 23,5% concordando totalmente, o que permite dizer que não há uma coerência entre os varejistas pesquisados quanto ao item investimento no relacionamento.

38,9% concordam que seja muito alto o custo de mudar o fornecedor, seguindo-se indiferença com 33,3% dos casos.

Analisando o item transferência para outros os investimentos, tem-se uma predominância de 27,8% na discordância e 11,1% na total discordância, o que revela justamente o investimento no relacionamento refletindo maior grau de relacionamento, devido à discordância na transferência para outros fornecedores, ficando nítido o comprometimento pelos fornecedores atuais.

A discordância em 35,3% dos casos é a mais apontada pelos varejistas em relação ao mecanismo estabelecido pela empresa de impedir encerramento das relações com os atuais fornecedores, o que vem a demonstrar que os mecanismos que eles utilizam não dificultariam um encerramento comercial com os seus fornecedores.

A predominância, em relação à maior troca de informações com os atuais fornecedores, segue na linha da concordância plena e na concordância com 38,9% e 22,2%, respectivamente. Percebe-se que a troca de informações é um elemento importante utilizado pelos varejistas a fim de fomentar os relacionamentos com os seus fornecedores.

Em relação ao compartilhamento de informações com os atuais fornecedores não serem possíveis com outros, décimo sexto item, percebe-se que a maioria concorda ou concorda totalmente em 44,5%; segue-se uma indiferença de 33,3% .

Analisando o décimo sétimo item, 44,5% concordam ou concordam totalmente que os seus fornecedores se preocupam com os interesses deles enquanto varejistas.

A predominância dos varejistas pesquisados apontam justamente para a concordância ou concordância plena de que as transações com os atuais fornecedores não precisam supervisão detalhada em 50% dos casos, havendo uma indiferença de 33,3%.

Analisando os varejistas em relação ao item dezenove, tem-se uma forte predominância em concordar ou concordar plenamente em 70,6% de que haja um respeito à confidencialidade das informações, o que demonstra que os varejistas pesquisados estão certos de que os fornecedores deles respeitam a confidencialidade das informações que eles repassam.

Considerando os 18 respondentes entre os varejistas em relação à confiança plena na veracidade das informações recebidas dos atuais fornecedores, 61,1% dos casos concordam (33,3%) ou concordam totalmente (27,8%), o que vem a demonstrar o sentimento de confiança que os varejistas têm nos seus fornecedores.

53% dos varejistas discordam que os seus fornecedores retenham informações importantes não as repassando para eles, o que vem a demonstrar uma maior parcela de confiança que os varejistas têm em relação aos seus fornecedores.

Considerando os varejistas em relação a esse item, 83,4% discordam da aceitação de mercadorias sem a precisa conferência de quantidades, o que reflete um certo grau de desconfiança em relação à precisão das quantidades.

Em relação à confiança merecida pelos fornecedores, percebe-se uma concordância ou concordância total de 38,9% e 33,3% respectivamente, o que leva a acreditar que há um merecimento explícito dos varejistas em relação ao sentimento de confiança.

Total concordância de 70,6% e concordância de 11,8% em relação ao desejo de manterem por um longo tempo o relacionamento com estes fornecedores, demonstra uma tendência dos varejistas em manterem por longos períodos os relacionamentos comerciais com esses fornecedores.

88,2% dos varejistas esperam que se fortifiquem os laços comerciais demonstrando forte comprometimento deles para com seus fornecedores.

Em relação à expectativa de aumentarem as compras com seus fornecedores, 94,1% concordam, haja vista que os varejistas em 70,6% concordam totalmente e 23,5% concordam que esperam aumentar as compras com esses fornecedores.

58,9% dos varejistas pesquisados concordam que investem no fortalecimento do relacionamento, refletindo maior tendência ao marketing de relacionamento.

64,7% consideram estarem empenhados nos relacionamentos comerciais com seus fornecedores.

Predomínio da indiferença de 41,2% de que estejam comprometidos com os seus fornecedores, seguido da discordância de 29,4%, demonstra uma falha no comprometimento revelado até então ou um não entendimento com relação à questão.

Quanto ao relacionamento ser percebido como uma parceria, 58,8% concorda totalmente que o relacionamento comercial com esses fornecedores pode ser descrito como sendo uma parceria. Visualiza-se, dessa forma, o resultado prevaLENTE em quase todas as questões que abrangeram o comprometimento.

#### 4.1.2 Tabelas Cruzadas – Avaliação por Município

As análises serão efetuadas a partir de agora de acordo com os municípios a que pertencem os varejistas em estudo.

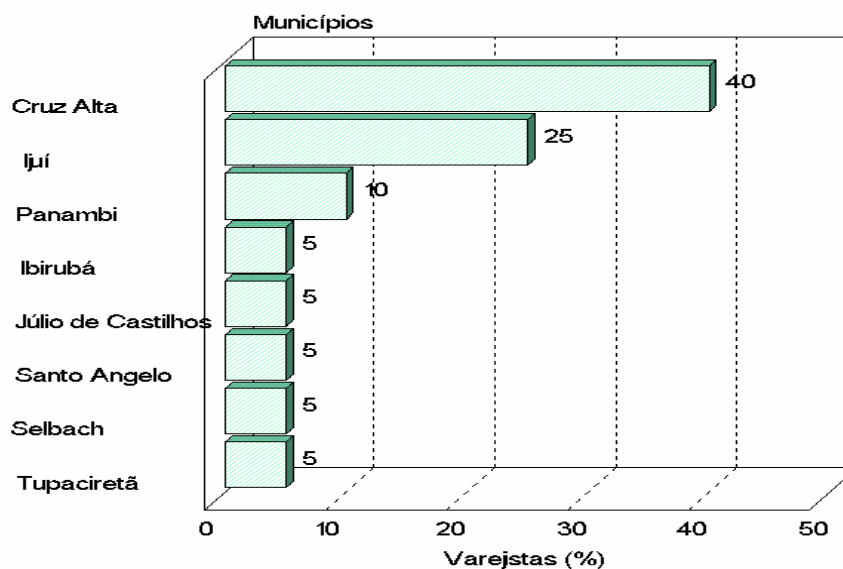
Portanto, de acordo com as cidades a que pertencem as empresas varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS, tem-se a tabela abaixo que nos apresenta as cidades em que se localizam especificamente as empresas pesquisadas e o número de empresas em cada uma delas.

Tabela 03 - Distribuição das empresas segundo a localidade em que estão estabelecidas:

<b>LOCALIDADE</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Cruz Alta	8	40,0
Ijuí	5	25,0
Panambi	2	10,0
Ibirubá	1	5,0
Júlio de Castilhos	1	5,0
Santo Ângelo	1	5,0
Selbach	1	5,0
Tupaciretã	1	5,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

A partir da tabela, percebe-se que a maioria das empresas varejistas respondentes da pesquisa pertencem à cidade de Cruz Alta, sendo oito no total; já Ijuí está em segundo lugar com cinco participantes e Panambi com duas. As demais cidades estão representadas por uma empresa.

Gráfico 02: Distribuição das empresas varejistas segundo a localidade em que estão estabelecidas



A partir do gráfico acima, ratifica-se o colocado na tabela anterior de que a grande maioria dos respondentes pertence à cidade de Cruz Alta, seguida da cidade de Ijuí e Panambi; com menor representatividade, têm-se as cidades de Ibirubá, Júlio de Castilhos, Santo Ângelo, Selbach e Tupaciretã.

A próxima tabela apresentará a relação dos varejistas por cidade de acordo com os itens da escala de Wilson & Vlosky, 1997.

Tabela 04 - Avaliação da relação das empresas com os principais fornecedores por item e município onde se localizam as empresas varejistas de materiais de construção.

Município	Cruz Alta	Ibirubá	Ijuí	Júlio de Castilhos	Panambi	Santo Ângelo	Selbach	Tupaciretã	Total
<b>Item 1</b>	<b>Sentimento de dependência da empresa com os fornecedores</b>								
Discordo totalmente		100,00%	40,00%						15,80%
Discordo	28,60%						100,00%		15,80%
Nem discordo nem concordo	14,30%		60,00%	100,00%	50,00%				31,60%
Concordo	28,60%				50,00%				15,80%
Concordo totalmente	28,60%					100,00%		100,00%	21,10%

continua...



... continuação.

Município	Cruz Alta	Ibirubá	Ijuí	Júlio de Castilhos	Panambi	Santo Ângelo	Selbach	Tupaciretã	Total
<b>Item 2</b>	<b>Fornecedores estrategicamente importantes para a empresa</b>								
Discordo totalmente			20,00%			100,00%			10,50%
Discordo			20,00%						5,30%
Nem discordo nem concordo	14,30%		20,00%				100,00%		15,80%
Concordo	42,90%	100,00%	20,00%		100,00%				36,80%
Concordo totalmente	42,90%		20,00%	100,00%				100,00%	31,60%
<b>Item 3</b>	<b>Dificuldade de gerar vendas e lucros para a empresa sem esses fornecedores</b>								
Discordo totalmente	14,30%					100,00%			11,10%
Discordo	14,30%		20,00%				100,00%		16,70%
Nem discordo nem concordo	14,30%		40,00%		50,00%				22,20%
Concordo	14,30%		20,00%		50,00%				16,70%
Concordo totalmente	42,90%		20,00%	100,00%				100,00%	33,30%
<b>Item 4</b>	<b>Dificuldade para os fornecedores de substituir vendas e lucros gerados pela empresa</b>								
Discordo totalmente	14,30%		40,00%						16,70%
Discordo	28,60%		20,00%				100,00%		22,20%
Nem discordo nem concordo	28,60%		40,00%		50,00%				27,80%
Concordo	14,30%			100,00%				100,00%	16,70%
Concordo totalmente	14,30%				50,00%	100,00%			16,70%
<b>Item 5</b>	<b>Crença na existência de uma parceria equilibrada com os fornecedores</b>								
Discordo totalmente			20,00%			100,00%			10,50%
Nem discordo nem concordo	42,90%		40,00%	100,00%			100,00%		36,80%
Concordo	28,60%	100,00%	40,00%		100,00%			100,00%	42,10%
Concordo totalmente	28,60%								10,50%
<b>Item 6</b>	<b>Crença na existência de fornecedores alternativos para os produtos adquiridos com os atuais fornecedores</b>								
Discordo totalmente		100,00%				100,00%			10,50%
Discordo					50,00%				5,30%
Nem discordo nem concordo	14,30%		20,00%	100,00%	50,00%			100,00%	26,30%
Concordo	14,30%		40,00%						15,80%
Concordo totalmente	71,40%		40,00%				100,00%		42,10%
<b>Item 7</b>	<b>Tratamento a ser dispensado ao melhor fornecedor substituto</b>								
Discordo totalmente		100,00%							5,60%
Discordo	14,30%		20,00%						11,10%
Nem discordo nem concordo	14,30%		20,00%	100,00%	50,00%				22,20%
Concordo	14,30%		20,00%		50,00%		100,00%	100,00%	27,80%
Concordo totalmente	57,10%		40,00%						33,30%

continua...

... continuação.

Município	Cruz Alta	Ibirubá	Ijuí	Júlio de Castilhos	Panamby	Santo Ângelo	Selbach	Tupaciretã	Total
totalmente									
<b>Item 8</b>	<b>Comparação com outros fornecedores, nosso relacionamento com esse é melhor</b>								
Discordo totalmente			20,00%						5,60%
Discordo	14,30%		20,00%		50,00%				16,70%
Nem discordo nem concordo	14,30%		40,00%				100,00%		22,20%
Concordo	14,30%	100,00%	20,00%	100,00%	50,00%				27,80%
Concordo totalmente	57,10%							100,00%	27,80%
<b>Item 9</b>	<b>Muitos fornecedores alternativos têm mesmo valor comparados com outros</b>								
Discordo totalmente		100,00%	20,00%						10,50%
Discordo	14,30%		20,00%			100,00%			15,80%
Nem discordo nem concordo			20,00%	100,00%	50,00%				15,80%
Concordo	42,90%		20,00%						21,10%
Concordo totalmente	42,90%		20,00%		50,00%		100,00%	100,00%	36,80%
<b>Item 10</b>	<b>Encerramento do relacionamento comercial com atuais fornecedores causaria transtorno para a empresa.</b>								
Discordo totalmente	28,60%	100,00%							15,80%
Discordo	28,60%								10,50%
Nem discordo nem concordo	14,30%		40,00%						15,80%
Concordo	14,30%			100,00%	50,00%	100,00%	100,00%		26,30%
Concordo totalmente	14,30%		60,00%		50,00%			100,00%	31,60%
<b>Item 11</b>	<b>Investimento significativo com atuais fornecedores realizado para implementar parceria</b>								
Discordo totalmente			20,00%						5,60%
Discordo	42,90%		20,00%	100,00%					27,80%
Nem discordo nem concordo	14,30%		40,00%		50,00%	100,00%			27,80%
Concordo	14,30%				50,00%		100,00%		16,70%
Concordo totalmente	28,60%		20,00%					100,00%	22,20%
<b>Item 12</b>	<b>Custo total da mudança dos atuais fornecedores para alternativos seria muito grande</b>								
Discordo totalmente	28,60%	100,00%							15,80%
Discordo	14,30%		20,00%						10,50%
Nem discordo nem concordo	28,60%		20,00%		50,00%	100,00%	100,00%		31,60%
Concordo	28,60%		40,00%	100,00%	50,00%			100,00%	36,80%
Concordo totalmente			20,00%						5,30%
<b>Item 13</b>	<b>Investimento realizado para manutenção de relacionamento com atuais fornecedores é transferível para outros</b>								
Discordo totalmente		100,00%	20,00%						10,50%
Discordo	14,30%		20,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%		31,60%

continua...

... continuação.

Município	Cruz Alta	Ibirubá	Ijuí	Júlio de Castilhos	Panamobi	Santo Ângelo	Selbach	Tupaciretã	Total
Nem discordo nem concordo	14,30%		40,00%		50,00%				21,10%
Concordo	42,90%		20,00%						21,10%
Concordo totalmente	28,60%							100,00%	15,80%
<b>Item 14</b>	<b>Mecanismo estabelecido pela empresa impede encerramento das relações com atuais fornecedores por ser melhor comparado com outros</b>								
Discordo totalmente	28,60%		20,00%						16,70%
Discordo	42,90%		20,00%		50,00%	100,00%	100,00%		38,90%
Nem discordo nem concordo	14,30%		40,00%	100,00%	50,00%				27,80%
Concordo			20,00%						5,60%
Concordo totalmente	14,30%							100,00%	11,10%
<b>Item 15</b>	<b>Troca de informações é maior com atuais fornecedores comparado com outros</b>								
Discordo totalmente	14,30%		20,00%						10,50%
Discordo	14,30%								5,30%
Nem discordo nem concordo	28,60%		20,00%				100,00%		21,10%
Concordo	28,60%		20,00%		50,00%	100,00%			26,30%
Concordo totalmente	14,30%	100,00%	40,00%	100,00%	50,00%			100,00%	36,80%
<b>Item 16</b>	<b>Compartilhamento de informações com atuais fornecedores não seria possível com outros</b>								
Discordo totalmente	14,30%		20,00%						10,50%
Discordo	28,60%								10,50%
Nem discordo nem concordo	14,30%		20,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%		31,60%
Concordo	14,30%		20,00%		50,00%				15,80%
Concordo totalmente	28,60%	100,00%	40,00%					100,00%	31,60%
<b>Item 17</b>	<b>Sentimento de preocupação dos atuais fornecedores com interesses da empresa</b>								
Discordo totalmente	28,60%		20,00%						15,80%
Discordo	14,30%		20,00%	100,00%					15,80%
Nem discordo nem concordo	28,60%		20,00%			100,00%	100,00%		26,30%
Concordo	14,30%		20,00%		100,00%			100,00%	26,30%
Concordo totalmente	14,30%	100,00%	20,00%						15,80%
<b>Item 18</b>	<b>Transações com atuais fornecedores não precisam de supervisão detalhada</b>								
Discordo	42,90%								15,80%
Nem discordo nem concordo	42,90%		20,00%	100,00%		100,00%	100,00%		36,80%
Concordo			40,00%		100,00%			100,00%	26,30%
Concordo totalmente	14,30%	100,00%	40,00%						21,10%
<b>Item 19</b>	<b>Certeza de que atuais fornecedores respeitam a confidencialidade das informações</b>								
Discordo	14,30%			100,00%					11,10%
Nem discordo nem concordo	28,60%		20,00%		100,00%				22,20%

continua...

... continuação.

Município	Cruz Alta	Ibirubá	Ijuí	Júlio de Castilhos	Panambi	Santo Ângelo	Selbach	Tupaciretã	Total
Concordo	42,90%		40,00%				100,00%	100,00%	38,90%
Concordo totalmente	14,30%	100,00%	40,00%			100,00%			27,80%
<b>Item 20</b>	<b>Empresa tem plena confiança na veracidade das informações recebidas dos atuais fornecedores</b>								
Discordo	14,30%			100,00%		100,00%			15,80%
Nem discordo nem concordo			20,00%		100,00%		100,00%		21,10%
Concordo	57,10%		40,00%					100,00%	36,80%
Concordo totalmente	28,60%	100,00%	40,00%						26,30%
<b>Item 21</b>	<b>Atuais fornecedores omitem informações para a empresa</b>								
Discordo totalmente	14,30%								5,60%
Discordo	42,90%		40,00%		50,00%	100,00%	100,00%		44,40%
Nem discordo nem concordo			20,00%	100,00%	50,00%				16,70%
Concordo	42,90%							100,00%	22,20%
Concordo totalmente			40,00%						11,10%
<b>Item 22</b>	<b>Empresa aceitaria produtos sem conferência da precisão de quantidades dos atuais fornecedores</b>								
Discordo totalmente	57,10%	100,00%	60,00%	100,00%	50,00%				52,60%
Discordo	14,30%		40,00%			100,00%	100,00%		26,30%
Nem discordo nem concordo	14,30%							100,00%	10,50%
Concordo	14,30%				50,00%				10,50%
<b>Item 23</b>	<b>Atuais fornecedores têm merecid a confiança da empresa</b>								
Discordo totalmente			20,00%						5,30%
Discordo	14,30%								5,30%
Nem discordo nem concordo			20,00%	100,00%			100,00%		15,80%
Concordo	57,10%	100,00%	20,00%		50,00%	100,00%			42,10%
Concordo totalmente	28,60%		40,00%		50,00%			100,00%	31,60%
<b>Item 24</b>	<b>Expectativa da empresa de relacionamento com atuais fornecedores por longo tempo</b>								
Nem discordo nem concordo	16,70%		40,00%						16,70%
Concordo	16,70%			100,00%					11,10%
Concordo totalmente	66,70%	100,00%	60,00%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	72,20%
<b>Item 25</b>	<b>Expectativa da empresa de fortificação do relacionamento com atuais fornecedores</b>								
Nem discordo nem concordo	16,70%				50,00%				11,10%
Concordo	16,70%		40,00%						16,70%
Concordo totalmente	66,70%	100,00%	60,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	72,20%
<b>Item 26</b>	<b>Expectativa da empresa de aumento de compras no futuro com atuais fornecedores</b>								
Nem discordo nem concordo	16,70%								5,60%
Concordo	16,70%		40,00%					100,00%	22,20%

continua...

... continuação.

Município	Cruz Alta	Ibirubá	Ijuí	Júlio de Castilhos	Panambi	Santo Ângelo	Selbach	Tupaciretã	Total
Concordo totalmente	66,70%	100,00%	60,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		72,20%
<b>Item 27</b>	<b>Empresa investe no fortalecimento do relacionamento comercial com atuais fornecedores</b>								
Discordo	16,70%								5,60%
Nem discordo nem concordo	16,70%		60,00%	100,00%		100,00%			33,30%
Concordo	16,70%				50,00%				11,10%
Concordo totalmente	50,00%	100,00%	40,00%		50,00%		100,00%	100,00%	50,00%
<b>Item 28</b>	<b>Empresa tem se empenhado em manter o relacionamento com atuais fornecedores</b>								
Discordo	16,70%								5,60%
Nem discordo nem concordo	16,70%		40,00%	100,00%		100,00%			27,80%
Concordo	16,70%				100,00%				16,70%
Concordo totalmente	50,00%	100,00%	60,00%				100,00%	100,00%	50,00%
<b>Item 29</b>	<b>Empresa está comprometida com atuais fornecedores</b>								
Discordo totalmente	33,30%	100,00%	20,00%			100,00%			27,80%
Nem discordo nem concordo	16,70%		80,00%	100,00%			100,00%		38,90%
Concordo	16,70%				100,00%				16,70%
Concordo totalmente	33,30%							100,00%	16,70%
<b>Item 30</b>	<b>Relacionamento comercial como parceria com atuais fornecedores</b>								
Discordo totalmente	16,70%		20,00%			100,00%			16,70%
Discordo			20,00%	100,00%					11,10%
Nem discordo nem concordo					50,00%		100,00%		11,10%
Concordo	16,70%		40,00%		50,00%				22,20%
Concordo totalmente	66,70%	100,00%	20,00%					100,00%	38,90%

Em relação ao primeiro item, os varejistas de Cruz Alta revelam uma concordância no sentimento de dependência com os principais fornecedores pois 28,6% concordam e 28,6% concordam totalmente; já o de Ibirubá discorda. 60% dos de Ijuí são indiferentes; bem como o de Júlio de Castilhos; os de Panambi dividem opiniões entre a indiferença e a concordância; Santo Ângelo e Tupaciretã são unânimes na concordância, e Selbach discorda. Em linhas gerais, os varejistas demonstraram-se indiferentes quanto ao sentimento de dependência em 31,6%, seguidos da concordância plena de 21,1%.

Os varejistas cruz-altenses concordam em 85,8% que os seus fornecedores são estrategicamente importantes para suas empresas, segundo item da escala; segue-se a opinião de Ibirubá, de Ijuí com 40%, de Júlio de Castilhos, de Panambi e de Tupaciretã. Já

para Santo Ângelo as opiniões são unânimes na discordância e, em Selbach, prevalece a indiferença. Há uma forte concentração na aceitação de que os fornecedores sejam mesmo estrategicamente importantes para os varejistas pesquisados em 68,4%.

57,2% dos varejistas da cidade de Cruz Alta concordam sendo que concordam 14,3% e concordam plenamente 42,9%, que seja difícil gerar vendas e lucros sem esses principais fornecedores- terceiro item; corroborando com eles, tem-se Júlio de Castilhos e Tupaciretã com 100%. Os varejistas de Ijuí e de Panambi ficam divididos entre a indiferença e a concordância. Santo Ângelo discorda totalmente em 100% e Selbach também discorda. A predominância fica em torno dos 33,3% de concordância plena somados à concordância de 16,7%. Assim, 50% dos varejistas concordam com a dificuldade de gerarem lucros e vendas sem os atuais parceiros fornecedores.

Os cruz-altenses demonstram-se indiferentes, discordam ou discordam totalmente em 42,9% que para os seus fornecedores seria difícil substituir as vendas e os lucros gerados pelas suas empresas, quarto item estudado na escala; os de Ijuí são indiferentes em 40% e discordam e discordam totalmente em 60%; Selbach discorda em 100%. O de Júlio de Castilhos concorda, os de Panambi dividem –se entre a discordância a concordância plena; Santo Ângelo concorda totalmente e Tupaciretã também concorda. As opiniões concentram-se na indiferença com 27,8%, na discordância com 38,9% e na concordância com 33,4%. Fica nítido que não há uma opinião harmoniosa entre os varejistas; cada um percebe de uma maneira a dificuldade de seus fornecedores substituírem as vendas e os lucros gerados por eles.

Em relação a item de número cinco, 57,20% dos varejistas de Cruz Alta concordam ou concordam totalmente que possuem uma parceira equilibrada com os seus fornecedores, juntamente com Ibirubá, Panambi, e Tupaciretã. Os de Ijuí dividem-se entre a indiferença de 40% e a concordância de 40%; o de Júlio de Castilhos e Selbach ficam na indiferença; o de Santo Ângelo discorda totalmente que possuam uma parceria equilibrada. Em termos gerais, verifica-se a crença de 52,6% dos respondentes na existência de uma parceria com seus fornecedores.

Os cruz- altenses concordam que haja muitos outros fornecedores alternativos dos produtos que eles adquirem dos atuais fornecedores com 85,7%; corroboram com eles, os ijuienses (80%) e o de Selbach. Na indiferença, tem- se Júlio de Castilhos e Tupaciretã. Panambi demonstra- se dividido entre a discordância (50%) e a indiferença (50%) e na total discordância tem- se Santo Ângelo e Ibirubá. Mas a tendência predominante é a crença de que existam muitos outros fornecedores alternativos com 57,9% dos casos. Esse item vem demonstrar, até aqui, a primeira fraqueza do relacionamento comercial; isso se deve à forte concorrência que hoje se verifica, trazendo muitas opções, fruto da própria globalização da economia.

Quanto à questão do melhor substituto para esses fornecedores terem o mesmo valor para a empresa, sétimo item em questão, os cruz- altenses estão de acordo com 71,4%, os ijuienses com 60%; também concordam o de Selbach e o de Tupaciretã. Na discordância plena, o ibirubense é único. Na indiferença, coloca- se o Júlio de Castilhos. E, por fim, os de Panambi dividem opiniões entre a indiferença (50%) e a concordância (50%). A predominância fica que o melhor substituto teria o mesmo valor para os varejistas da região de Cruz Alta com 61,1%, refletindo mais uma vez a idéia anterior de que há uma vasta gama de opções na atualidade.

Mas, mesmo acreditando que possa haver outros com o mesmo valor, oitavo item da escala, 55,6% dos varejistas colocam que possuem um relacionamento melhor com os seus principais fornecedores do que se comparado com os outros. Cruz Alta reflete essa opinião com 71,4%, Ibirubá, Júlio de Castilhos e Tupaciretã com 100%. Ijuí demonstra- se indiferente (40%) e Selbach também. Panambi divide- se igualmente entre a indiferença e a concordância.

Analisando o nono item, percebe- se uma concordância de que existam outros fornecedores de mesmo valor para suas empresas: os varejistas de Cruz Alta com 85,8%, o de Selbach e o de Tupaciretã. Na discordância, tem- se Ibirubá. Na total indecisão, tem- se Ijuí, onde 40% discordam, 20% são indiferentes e 40% concordam. Na indiferença, tem- se Júlio de Castilhos. Divididos ao meio, tem- se Panambi entre a indiferença e a

concordância. O predomínio geral fica na concordância (57,9%) de que existam outros fornecedores alternativos de mesmo valor para os varejistas.

Os varejistas de Cruz Alta acreditam que o encerramento do relacionamento comercial com esses fornecedores, décimo item pesquisado, não traria transtorno para as operações de suas empresas em 57,2%; o mesmo revela o varejista de Ibirubá. Acreditando no transtorno que causaria suspender relacionamento com os atuais principais fornecedores, têm-se os de Ijuí com 60% de concordância total, o Júlio de Castilhos e o de Selbach na concordância, os de Panambi com 50% de concordância e 50% de plena concordância, os de Santo Ângelo com 100% de concordância e o Tupaciretã com 100% de concordância. Analisando o grupo total de varejistas que retornaram, 31,6% indicam plena concordância e 26,3% concordância de que seria realmente um transtorno para as operações dessas empresas encerrarem os relacionamentos comerciais atuais, demonstrando que há um certo grau de investimento nos relacionamentos.

Considerando o item de número onze, os cruz-altenses dividem opiniões entre a discordância (42,9%), a concordância (14,3%) e a plena concordância (28,6%), somando-se, evidenciam 42,9% de concordância de que o investimento que eles têm feito para implementar uma parceria com esses fornecedores é significativo. Ijuienses ficam entre a discordância que soma 40% e a indiferença de 40% também. Júlio de Castilhos aposta na indiferença. Panambi divide-se igualmente entre a concordância e a indiferença. Santo Ângelo é unânime na indiferença. Selbach e Tupaciretã situam-se na concordância e na concordância plena respectivamente. Como resultados gerais, 38,9% tendem a concordar, 33,4% a discordar e 27,8% a nem concordar e nem discordar. Portanto, tem-se um grupo não muito homogêneo quanto ao investimento de cada empresa na implementação do relacionamento comercial com seus fornecedores.

Os varejistas da cidade de Cruz Alta e de Ibirubá não concordam que o custo total de mudança para fornecedores alternativos seria muito grande, décimo segundo item, em 42,9% e 100% dos casos, respectivamente. Na concordância, estão os varejistas de Ijuí com 60%, sendo que 40% somente concordam e 20% concordam plenamente; o varejista de Júlio de Castilhos e o de Tupaciretã também concordam. Com as opiniões divididas,



tem-se Panambi entre a indiferença e a concordância e, nem concordando nem discordando, Santo Ângelo e Selbach. Em termos gerais, tem-se que 42,1% dos varejistas que compõem a região de Cruz Alta concordam que a mudança por outros fornecedores trariam custos altos para suas empresas, o que revela certo grau de comprometimento dos varejistas para com seus fornecedores.

Em relação ao décimo terceiro item, constatam-se 71,5% de total concordância e de concordância plena de que o investimento realizado para manutenção do relacionamento com os fornecedores atuais seja transferível para outros fornecedores. O varejista de Tupaciretã corrobora essa opinião. O de Ibirubá discorda totalmente, os de Ijuí e os de Panambi dividem-se entre a discordância e a indiferença, ficando na discordância o de Júlio de Castilhos, o de Santo Ângelo e o de Selbach. Analisando o todo, têm-se 42,1% de discordância ao fato de transferir investimento a outros fornecedores, facilmente refletindo uma tendência a um maior grau de relacionamento. Os varejistas de Cruz Alta e o de Tupaciretã têm uma visão de concordância frente ao item, o que reflete menor grau por parte deles ao marketing de relacionamento.

Como já vêm demonstrando os demais itens, os varejistas de Cruz Alta discordam e discordam totalmente em 71,5% que os mecanismos utilizados por eles para o relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com esses fornecedores. Divididos igualmente, os de Ijuí estão entre a indiferença e a concordância, bem como os de Panambi. Na discordância, têm-se o de Júlio de Castilhos, o de Santo Ângelo e Selbach. De forma oposta aos demais varejistas, tem-se o de Tupaciretã, concordando totalmente. A visão de todos os varejistas respondentes fica em torno dos 38,9% de discordância de que os mecanismos utilizados por eles tornariam difícil encerrar o relacionamento comercial, o que vem a refletir um ponto falho deles em relação aos relacionamentos comerciais.

42,9% dos varejistas cruz-altenses concordam que suas empresas trocam mais informações com seus principais fornecedores do que com outros- décimo quinto item; o mesmo é percebido em Ibirubá, Ijuí, Júlio de Castilhos, Panambi, Santo Ângelo e Tupaciretã. Somente o varejista de Selbach fica na indiferença. Isso revela a soma de

63,1% de concordância (26,3%) e concordância plena (36,8%) em relação à troca de informações mais intensa com os principais fornecedores do que com outros.

Empatam com 42,9% de discordância e 42,9% de concordância, os varejistas de Cruz Alta no que diz respeito a compartilhar informações com esses fornecedores, as quais não seriam compartilhadas com outros, décimo sexto item estudado pela escala. Na concordância ou concordância plena, tem-se Ibirubá, Ijuí e Tupaciretã. Já na indiferença, Júlio de Castilhos, Santo Ângelo e Selbach. Panambi aparece dividido igualmente entre a indiferença e a concordância. Em termos gerais, 47,4% dos varejistas concordam que compartilham informações que não seriam compartilhadas com outros.

Para os varejistas, o sentimento de preocupação por parte dos fornecedores- décimo sétimo item, para com eles não é percebido; por isso, discordam em 42,9%; o varejista de Júlio de Castilhos também fica com a discordância. Já para o varejista de Ibirubá, os de Panambi e o de Tupaciretã há percepção desse sentimento. Ijuí divide-se entre a discordância (40%) e a concordância (40%). O de Santo Ângelo e o de Selbach ficam indiferentes. Os totais predominam sobre a concordância de 42,6% dos varejistas de que haja a percepção de um sentimento de preocupação dos fornecedores para com os interesses dos varejistas.

Em relação ao décimo oitavo item, 42,9% dos varejistas de Cruz Alta discordam e também 42,9% são indiferentes, considerando-se o fato de as transações com os seus fornecedores não necessitarem de supervisão. O de Ibirubá concorda totalmente, 80% dos de Ijuí concordam e concordam plenamente; 100% dos de Panambi bem como o de Tupaciretã também concordam. Indiferentes mostram-se o de Júlio de Castilhos, o de Santo Ângelo e o de Selbach. Os totais ficam na predominância de 47,4% de concordância de que as transações com os atuais fornecedores não necessitem de supervisão detalhada, demonstrando certo grau de relacionamento vigente nesses relacionamentos.

Em relação ao item dezenove, referente à certeza de que os fornecedores respeitem a confidencialidade das informações repassadas pelos varejistas, os de Cruz Alta, com 57,2%, concordam, juntamente com o de Ibirubá, os de Ijuí (80%), o de Santo

Ângelo, o de Selbach e o de Tupaciretã. Indiferentes colocam –se os de Panambi em 100%, e o único com visão oposta revela- se o de Júlio de Castilhos. Predominando a concordância em 38,9% e a concordância total em 27,8%, que somam 66,7%, os varejistas possuem plena certeza de que seus fornecedores respeitam a confidencialidade das informações repassadas por eles.

Quanto à confiança que os varejistas possuem nas informações recebidas pelos fornecedores- vigésimo item disposto, os de Cruz Alta concordam e concordam totalmente em 57,1% e 28,6%, respectivamente, que somam 85,7% de concordância; o de Ibirubá revela concordância plena e os de Ijuí totalizam 80% de concordância. Na indiferença com relação a esse item, incluem- se os de Panambi (100%), e o de Selbach. Na discordância, ficam o de Júlio de Castilhos e os de Santo Ângelo com 100%. Percebe- se que há uma tendência pela maioria dos varejistas (63,1%) em acreditar na veracidade das informações repassadas por seus fornecedores.

Os varejistas da cidade de Cruz Alta discordam, totalizando 57,2%, que seus fornecedores omitem informações importantes para as empresas- vigésimo primeiro item; seguindo nessa mesma linha vem o de Santo Ângelo e o de Selbach. Divididos ficam os de Ijuí, 40% concordando plenamente e 40% discordando, e os de Panambi com 50% de indiferença e 50% de discordância. Na indiferença, coloca- se o de Júlio de Castilhos e na concordância o de Tupaciretã. Analisando o total de varejistas que responderam, tem- se que 50% deles discordam que seus fornecedores omitam informações importantes; nesse caso, o grau de discordância vem a refletir uma tendência maior ao relacionamento, pois seu escore é invertido.

Em relação ao item vinte e dois, aceitação de produtos sem conferência da precisão de quantidades, os varejistas demonstraram 78,9% de discordância; isso é evidenciado pelos varejistas de Cruz Alta (71,4%), pelo de Ibirubá, pelos de Ijuí (100%), pelo de Júlio de Castilhos, pelo de Santo Ângelo e pelo de Selbach. Mostraram- se divididos os de Panambi entre a discordância plena e a concordância e indiferente o de Tupaciretã.

Os varejistas de Cruz Alta concordam que os atuais fornecedores têm merecido a confiança de suas empresas, vigésimo terceiro item da escala, totalizando uma concordância de 85,7%; corrobora essa visão o de Ibirubá, os de Ijuí (60%), os de Panambi (100%), o de Santo Ângelo e o de Tupaciretã. Ficam indiferentes o de Selbach e o de Júlio de Castilhos. Demonstrando que os varejistas dessa região acreditam que os seus fornecedores têm merecido sua confiança, totalizam-se 72,7% de concordância com esse item, o que vem a demonstrar um aspecto relevante ao marketing de relacionamento que é a confiança entre as partes envolvidas.

Quanto à expectativa de os varejistas manterem o relacionamento por um longo tempo, item vinte e quatro, verifica-se uma unanimidade nas opiniões dos varejistas, pois todos revelaram na concordância num total de 83,3%. Analisando os totais de concordância por cidade tem-se Cruz Alta com 83,4%, Ibirubá com 100%, Ijuí com 60%, Júlio de Castilhos com 100%, Panambi com 100%, Santo Ângelo com 100%, Selbach com 100% e Tupaciretã com 100%.

Como no item anterior, nesse também se verifica, por parte dos varejistas, uma forte concentração da concordância de esperarem a fortificação do relacionamento com os seus fornecedores; assim, os totais são de 88,9%. Considerando as cidades isoladamente, evidenciam-se os de Cruz Alta com 83,4%; o de Ibirubá; os de Ijuí com 60%; o de Júlio de Castilhos; o de Santo Ângelo; o de Selbach e o de Tapera. Todos concordam ou concordam plenamente. Com opiniões divididas, igualmente tem-se Panambi com 50% de concordância e 50% de indiferença.

Em relação ao item vinte e sete, percebe-se que todos os varejistas esperam aumentarem as compras junto a esses fornecedores com 94,4% de concordância. Os varejistas de Cruz Alta concordam em 83,4%, o de Ibirubá em 100%, os de Ijuí em 60%, o de Júlio de Castilhos em 100%, os de Panambi em 100%, os de Santo Ângelo em 100%, o de Selbach e o de Tupaciretã também em 100%.

Quando se trata da disposição de alocar considerável esforço e investimento no relacionamento comercial com esses fornecedores- item vinte e sete, têm-se 41,1% de

concordância. As empresas que corroboram essa opinião são: Cruz Alta (66,7%), Panambi (100%), Ibirubá, Selbach e Tapera. Ijuí demonstra-se indiferente em 60%, juntamente com Júlio de Castilhos.

Considerando o vigésimo oitavo item, os varejistas de Cruz Alta colocam que eles têm se empenhado muito no relacionamento (66,7%), seguem-se os de Ibirubá, os de Ijuí, os de Panambi, o de Selbach e o de Tapera. Na indiferença, ficam o de Júlio de Castilhos e o de Santo Ângelo. Os totais apontam para a concordância de que os varejistas se empenham nos seus relacionamentos comerciais em 66,7%.

A predominância fica na indiferença com relação ao fato de as empresas estarem comprometidas com os seus atuais fornecedores, somando-se 38,9%. Seguindo essa visão, estão os de Ijuí, o de Júlio de Castilhos e o de Selbach. Na discordância, tem-se o de Ibirubá e o de Santo Ângelo. Na concordância, colocam-se os de Cruz Alta (50%), os de Panambi (100%) e o de Tupaciretã.

Analisando o último item, como não era muito diferente de se esperar a partir dessa análise individual por item pertencente à escala, tem-se uma predominância de 61,1% dos varejistas na crença de que o relacionamento comercial que possuem com os seus fornecedores possam ser descritos como de parceria. Cruz Alta é dessa opinião com 83,4%, bem como Ibirubá, Ijuí e Tupaciretã. Discordando Júlio de Castilhos e Santo Ângelo. Divididos estão os de Panambi entre a indiferença e a concordância.

#### 4.1.3 Demonstração da análise geral dos varejistas frente aos itens em estudo

A partir das análises da percepção dos varejistas frente aos seus fornecedores e das cidades pertencentes aos varejistas em relação aos trinta itens dispostos na escala de Wilson e Vlosky, 1997, o quadro abaixo apresenta um panorama geral da avaliação dos varejistas respondentes no que diz respeito ao seus relacionamentos comerciais.

Quadro 05 - Fatores de Relacionamento (% por nível de avaliação) dos varejistas

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>Dependência</b>					
1. Dependentes	16,70%	16,70%	33,30%	11,10%	22,20%
2. Estrategicamente importantes	11,10%	5,60%	16,70%	33,30%	33,30%
3. Difícil gerar vendas e lucros	11,80%	17,60%	17,60%	17,60%	35,30%
4. Difícil substituir vendas e lucros	17,607%	23,50%	23,50%	17,60%	17,60%
5. Parceria equilibrada	11,10%		33,30%	44,40%	11,10%
<b>Alternativos</b>					
6. Fornecedores alternativos	11,10%	5,60%	27,80%	11,10%	44,40%
7. Melhor substituto	5,90%	11,80%	23,50%	29,40%	29,40%
8. Melhor relacionamento	5,90%	17,60%	17,60%	29,40%	29,40%
9. Alternativos de mesmo valor	11,10%	16,70%	16,70%	16,70%	38,90%
<b>Relacionamento</b>					
10. Transtorno encerrar relacionamento comercial	16,70%	11,10%	16,70%	27,80%	27,80%
11. Investimento é significativo	5,90%	29,40%	23,50%	17,60%	23,50%
12. Custo mudança muito grande	16,70%	5,60%	33,30%	38,90%	5,60%
13. Investimento transferível	11,10%	27,80%	22,20%	22,20%	16,70%
14. Mecanismo impede encerramento	17,60%	35,30%	29,40%	5,90%	11,80%
<b>Informações</b>					
15. Troca mais informações	11,10%	5,60%	22,20%	22,20%	38,90%
16. Compartilha informações	11,10%	11,10%	33,30%	16,70%	27,80%
<b>Confiança</b>					
17. Preocupação com interesses da empresa	16,70%	16,70%	22,20%	27,80%	16,70%
18. Transações não precisam supervisão		16,70%	33,30%	27,80%	22,20%
19. Respeito a confidencialidade		11,80%	17,60%	41,20%	29,40%
20. Veracidade das informações		16,70%	22,20%	33,30%	27,80%
21. Omite informações	5,90%	47,10%	17,60%	17,60%	11,80%
22. Produtos sem conferência	55,60%	27,80%	11,10%	5,60%	
23. Merecem confiança	5,60%	5,60%	16,70%	38,90%	33,30%
<b>Comprometimento</b>					
24. Relacionamento por longo tempo			17,60%	11,80%	70,60%
25. Relacionamento deve se fortalecer			11,80%	17,60%	70,60%
26. Aumento de compras no futuro			5,90%	23,50%	70,60%
27. Investimento no fortalecimento		5,90%	35,30%	11,80%	47,10%
28. Empenho no relacionamento		5,90%	29,40%	17,607%	47,10%
29. Comprometimento	29,40%		41,20%	11,80%	17,60%
30. Relacionamento como parceria	17,60%	11,80%	11,80%	17,60%	41,20%

Esse quadro demonstra todas as respostas da escala de Wilson e Vlosky, 1997, de forma compactada na qual pode-se ter uma idéia geral da opinião prevalecente entre os varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS, em relação às seis grandes dimensões dispostas nos trinta itens de análise da referida escala.

Com relação à primeira dimensão disposta- Dependência dos fornecedores- tem-se o item 2, relacionado à importância estratégica dos fornecedores, e o item 5, relacionado à crença na existência de uma parceria equilibrada com os fornecedores, como os dois itens bem enfatizados pelos altos graus de concordância. Analisando a próxima dimensão- Nível de comparação com fornecedores alternativos- os varejistas colocam prioritariamente que o melhor substituto para esses fornecedores teria o mesmo valor para as suas empresas e que, comparado a outros fornecedores, o relacionamento com esses seria melhor. Em relação à dimensão investimento no relacionamento, percebe-se que a concordância em relação ao transtorno que causaria encerrar o relacionamento comercial é bastante alta, o que reflete haver sensibilidade a um encerramento por parte dos varejistas. Analisando a dimensão troca de informações, os varejistas revelam concordância em trocar mais informações com esses fornecedores e também compartilhar informações que não seriam compartilhadas com outros. A dimensão confiança, no item 22, chama a atenção de que a grande maioria discorda em receber mercadorias sem a devida e necessária conferência e, por outro lado, a grande maioria concorda que os fornecedores têm merecido a confiança deles. Por fim, a última dimensão chama a atenção nitidamente à forte concentração de respostas no lado direito, ou seja, na concordância dos varejistas com relação a quase todos os itens dispostos nessa dimensão; somente no item comprometimento verifica-se uma certa indiferença prevalecendo.

#### 4.1.4. Análise de “ranking”

A tabela disposta abaixo vem a demonstrar de forma mais visível os itens prioritários para as empresas varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS em relação aos seus principais fornecedores dentro de cada uma das seis dimensões.

Tabela 05 - Avaliação das prioridades na relação da empresa com os principais fornecedores: por pontos totais e pontos médios segundo comparação nos subgrupos

Nº	Itens	Pontos	Média	Desvio Padrão	CV*
<b>A) Dependência desses fornecedores</b>					
2	Estrategicamente importantes	71	3,74	1,249931	33,45
3	Difícil gerar vendas e lucros	62	3,44	1,383322	40,16
5	Parceria equilibrada	65	3,42	1,042052	30,46
1	Dependentes	59	3,11	1,333564	42,95
4	Difícil substituir vendas e lucros	53	2,94	1,311158	44,53
<b>B) Nível de comparação com fornecedores alternativos</b>					
7	Melhor substituto	67	3,72	1,192828	32,05
8	Melhor relacionamento	64	3,56	1,212079	34,09
9	Alternativos de mesmo valor (*)	46	2,42	1,388516	57,35
6	Fornecedores alternativos (*)	43	2,26	1,331485	58,83
<b>C) Investimento no relacionamento</b>					
10	Transtorno encerrar relacionamento comercial	66	3,47	1,427859	41,11
11	Investimento é significativo	58	3,22	1,227262	38,09
12	Custo mudança muito grande	58	3,05	1,145871	37,54
13	Investimento transferível (*)	57	3,00	1,256562	41,89
14	Mecanismo impede encerramento	46	2,56	1,165343	45,60
<b>D) Troca de informações</b>					
15	Troca mais informações	71	3,74	1,291352	34,56
16	Compartilha informações	66	3,47	1,312628	37,79
<b>E) Confiança</b>					
17	Preocupação com interesses da empresa	59	3,11	1,293495	41,65
21	Omite informações (*)	56	3,11	1,149342	36,94
18	Transações não precisam supervisão	67	3,53	0,993051	28,16
23	Merecem confiança	74	3,89	1,070894	27,50
19	Respeito a confidencialidade	69	3,83	0,957427	24,98
22	Produtos sem conferência	34	1,79	1,004147	56,11
20	Veracidade das informações	71	3,74	1,017846	27,24
<b>F) Comprometimento</b>					
26	Aumento de compras no futuro	84	4,67	0,57735	12,37
25	Relacionamento deve se fortalecer	83	4,61	0,678142	14,71
24	Relacionamento por longo tempo	82	4,56	0,761739	16,72
28	Empenho no relacionamento	74	4,11	0,993808	24,17
27	Investimento no fortalecimento	73	4,06	1,025899	25,30
29	Comprometimento	64	3,56	1,498971	42,16
30	Relacionamento como parceria	53	2,94	1,393326	47,32

\* CV: coeficiente de variação. É um indicador de variabilidade em torno da média. O máximo de variabilidade em torno da média. O máximo de variabilidade admitida, para que a média seja considerada representativa, é de 30%.



Analisando os trinta itens formadores dos seis grupos que integram a escala de Wilson & Vlosky, 1997, percebem-se as prioridades apontadas em cada um dos grupos pelos varejistas respondentes. No grupo A, referente à dependência desses fornecedores tem-se como item priorizado a importância estratégica dos seus fornecedores, para os varejistas de materiais de construção. Com relação ao ponto B, referente ao nível de comparação com fornecedores alternativos, os varejistas colocam prioritariamente que o melhor substituto para os atuais fornecedores teria o mesmo valor para suas empresas. No aspecto C, que se refere ao investimento no relacionamento, tem-se a priorização da questão do transtorno causado caso houvesse encerramento do relacionamento comercial com os atuais fornecedores. No ponto D, que diz respeito à troca de informações, os varejistas priorizam que trocam mais informações com esses fornecedores do que com outros. No aspecto E, que contempla as questões de confiança, o item priorizado pelos varejistas é o fato de os fornecedores merecerem a confiança deles. E, por último, em relação ao ponto F, referente ao comprometimento, os varejistas enfatizam o aumento de compras para o futuro. Percebe-se que, com exceção do ponto B, todos os demais vão ao encontro aos preceitos fomentadores do marketing de relacionamento, o que significa uma forte tendência de essas empresas varejistas terem um certo grau e quererem buscar cada vez mais formas de melhorarem os relacionamentos comerciais e viabilizarem suas parcerias.

Através do quadro abaixo, tem-se mais explícito os itens prioritários dentre os trinta apontados pelos varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS em relação aos seus fornecedores.

Quadro 06 - Avaliação das prioridades na relação da empresa com os principais fornecedores: por pontos totais e pontos médios segundo comparação geral

Nº	Itens	Pontos	Média	Desvio Padrão	CV
26	Aumento de compras no futuro	84	4,67	0,57735	12,37
25	Relacionamento deve se fortificar	83	4,61	0,678142	14,71
24	Relacionamento por longo tempo	82	4,56	0,761739	16,72
28	Empenho no relacionamento	74	4,11	0,993808	24,17
27	Investimento no fortalecimento	73	4,06	1,025899	25,30
23	Merecem confiança	74	3,89	1,070894	27,50
19	Respeito a confidencialidade	69	3,83	0,957427	24,98
2	Estrategicamente importantes	71	3,74	1,249931	33,45
15	Troca mais informações	71	3,74	1,291352	34,56
20	Veracidade das informações	71	3,74	1,017846	27,24
7	Melhor substituto	67	3,72	1,192828	32,05
8	Melhor relacionamento	64	3,56	1,212079	34,09
30	Relacionamento como parceria	64	3,56	1,498971	42,16
18	Transações não precisam de supervisão	67	3,53	0,993051	28,16
10	Transtorno encerrar relacionamento comercial	66	3,47	1,427859	41,11
16	Compartilha informações	66	3,47	1,312628	37,79
3	Difícil gerar vendas e lucros	62	3,44	1,383322	40,16
5	Parceria equilibrada	65	3,42	1,042052	30,46
11	Investimento é significativo	58	3,22	1,227262	38,09
1	Dependentes	59	3,11	1,333564	42,95
17	Preocupação com interesses da empresa	59	3,11	1,293495	41,65
21	Omite informações (*)	56	3,11	1,149342	36,94
12	Custo mudança muito grande	58	3,05	1,145871	37,54
13	Investimento transferível (*)	57	3,00	1,256562	41,89
4	Difícil substituir vendas e lucros	53	2,94	1,311158	44,53
29	Comprometimento	53	2,94	1,393326	47,32
14	Mecanismo impede encerramento	46	2,56	1,165343	45,60
9	Alternativos de mesmo valor (*)	46	2,42	1,388516	57,35
6	Fornecedores alternativos (*)	43	2,26	1,331485	58,83
22	Produtos sem conferência	34	1,79	1,004147	56,11

Nesse quadro, têm-se os trinta itens formadores das seis dimensões que abrangem a escala de Wilson & Vlosky, 1997, de acordo com a pontuação dada a cada item pelos varejistas. Analisar-se-ão todos os itens misturados sem consideração dos seus respectivos grupos pertencentes. Os cinco primeiros, que estão grifados, são justamente

aqueles que os varejistas mais priorizaram ao responderem os questionários. São eles: aumento de compras no futuro que foi o prioritário na análise do seu grupo-comprometimento; fortalecimento de relações; desejo de o relacionamento por um longo tempo; empenho dispensado pelos varejistas no relacionamento com esses fornecedores e a disponibilidade de alocarem consideráveis recursos e esforços no fortalecimento do relacionamento comercial com esses fornecedores. Percebe-se, em todos os cinco primeiros colocados, uma pequena variabilidade ( $CV < 30\%$ ).

Não se pode deixar de salientar uma percepção muito marcante entre os cinco itens mais bem pontuados pelos varejistas dispostos na tabela; todos fazem parte da dimensão F relacionada ao grau de comprometimento existente entre os dois lados do canal de troca-varejistas e fornecedores. Essa dimensão é muito salientada como a chave para a construção e a sustentação de um relacionamento de sucesso por Morgan & Hunt, 1994, e também por Mohr & Spekman, 1994. Seguindo logo abaixo na tabela, o sexto e o sétimo itens na ordem de pontuação dizem respeito à questão da confiança também muito importante e enfatizada na literatura pertinente ao estudo do marketing de relacionamento.

Em contrapartida, o último item colocado, ou seja, o com a menor pontuação, analisando os trinta, coloca a questão da aceitação de produtos do fornecedor sem a conferência precisa das quantidades, o que reflete uma postura frente a uma cultura de conferir, de achar defeito, enfim, contrária a uma parceria solidificada absolutamente entre as partes. Outra questão bastante relevante é em relação ao penúltimo item disposto nos qual os varejistas colocam que há muitos fornecedores alternativos para os produtos que eles compram, demonstrando uma questão bem atual, ou seja, a vasta gama de opções que vivenciamos devido à globalização da economia e à acirrada concorrência. Corroborando esse aspecto, o antepenúltimo item levantado é justamente a colocação da existência de muitos fornecedores alternativos que teriam o mesmo valor para as empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região.

#### 4.1.5. Análise de confiabilidade - (*alpha de cronbach*)

A partir da tabela disposta abaixo, que apresenta o coeficiente de confiabilidade geral do instrumento, tem-se um *alpha de cronbach* igual a 0,8707.

Tabela 06 - Análise Geral do Coeficiente de Confiabilidade do Instrumento

<b>Fator</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade</b>
Dependência	0,7992	Satisfatória
Alternativos	0,4703	Insatisfatória
Relacionamento	0,5135	Insatisfatória
Informações	0,9165	Satisfatória
Confiança	0,5893	Insatisfatória
Comprometimento	0,8135	Satisfatória
Geral	0,8707	Satisfatória

As variáveis do total apresentam um  $\alpha_o = 0,8707 > \alpha_c = 0,7$ ; portanto infere-se que existe fidedignidade no instrumento em relação aos itens de um modo total, quando avaliados conjuntamente.

Quando se analisam as seis dimensões separadamente, percebe-se, em relação à dimensão dependência, a existência de fidedignidade aos seus cinco itens formadores com  $\alpha_o = 0,7992$ . Em relação aos fornecedores alternativos, infere-se que não exista a fidedignidade no instrumento em relação aos quatro itens formadores dessa dimensão, haja vista que seu  $\alpha_o = 0,4703$ . Considerando a dimensão investimento no relacionamento, também se verifica a inexistência de fidedignidade no instrumento em relação aos cinco itens através do  $\alpha_o = 0,5135$ . A dimensão troca de informações possui o mais alto *alpha de cronbach*, revelando fidedignidade no instrumento em relação aos dois itens formadores dessa com  $\alpha_o = 0,9165$ . Na dimensão confiança, infere-se que não existe fidedignidade no instrumento em relação aos itens de seu grupo, pois o  $\alpha_o = 0,5893$ . Já em relação à dimensão comprometimento, tem-se um  $\alpha_o = 0,8135$ , portanto infere-se a existência de fidedignidade no instrumento em relação aos sete itens formadores. A fidedignidade do

item comprometimento é muito importante haja vista a forte tendência dos varejistas respondentes em relação a esse item.

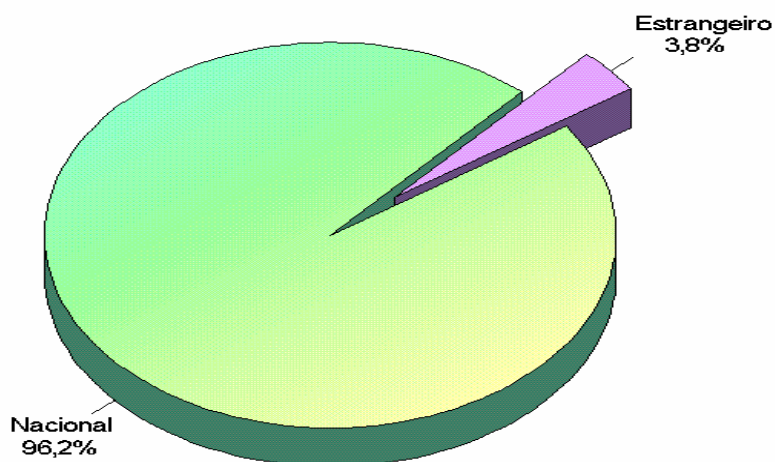
#### **4.2. Fornecedores**

Através da fase exploratória, obteve-se o cadastro dos cinquenta principais fornecedores das empresas varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, aos quais foram enviados questionários, privilegiando aqueles que possuíam maiores condições de estabelecerem vínculos comerciais mais duradouros com o perfil dos varejistas que compõem a pesquisa. O cadastro, na íntegra, desses fornecedores pode ser visualizado no anexo 7 disposto nesta dissertação.

O processo de coleta de dados, que ocorreu de 01 a 28 de fevereiro de 2001, sendo prorrogado esse prazo inicial, conforme previamente planejado, até o dia 31 de março de 2001, ofereceu um retorno de 58% dos questionários enviados.

O gráfico apresentado abaixo demonstra a situação acionária e a origem do capital da amostra pesquisada.

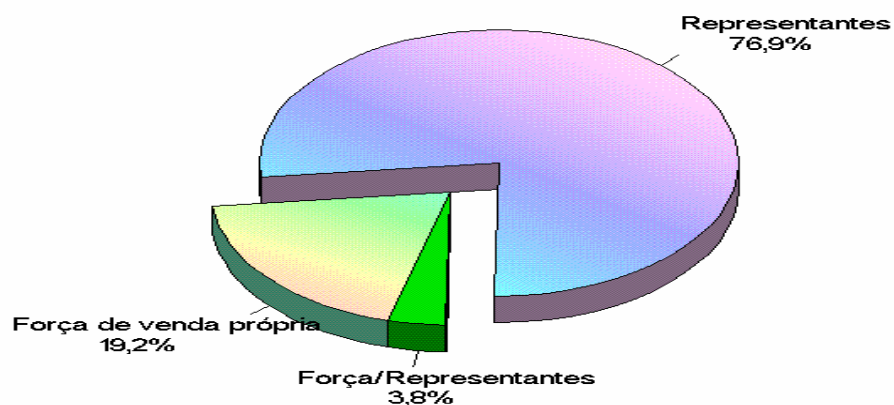
Gráfico 03: Distribuição das empresas fornecedoras segundo a natureza do controle acionário



Percebe-se que a maioria das empresas são de controle acionário brasileiro, ficando somente uma pequeníssima participação com controle estrangeiro.

A forma de atuação nos relacionamentos com os clientes é evidenciada na figura que segue.

Gráfico 04: Distribuição das empresas fornecedoras segundo o sistema adotado no relacionamento com os clientes



A grande maioria atua nos relacionamentos com representantes comerciais e algumas poucas atuam com força de vendas própria, o que revela que o maior contato entre fornecedores e varejistas se dá através dos seus respectivos representantes.

#### 4.2.1 Tabelas Cruzadas por meio de comunicação, utilizadas com os clientes

As análises dispostas a seguir dizem respeito ao tipo de comunicação mais utilizado pelos fornecedores para contato com seus varejistas em relação a cada item da escala em estudo. Por isso, a análise deve seguir a linha vertical da tabela, cada tipo de comunicação em relação a cada item estudado.

Tabela 07 - Avaliação da relação dos principais fornecedores com os clientes através dos Meios de Comunicação utilizados para manter o cliente informado sobre atualização de preços, produtos fora de linha, prazos, estoque para entrega.

<b>MEIOS DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>Utiliza</b>	<b>Não utiliza</b>
DIRETO COM REPRESENTANTES	58,6%	41,4%
DISPOSIÇÃO NO 0800	34,5%	65,5%
TELEFONEMA	27,6%	72,4%
MALA DIRETA	24,1%	75,9%
FAX	17,2%	82,8%
E-MAIL	17,2%	82,8%
CORREIO	10,3%	89,7%

A partir da tabela disposta acima, percebe-se que a grande maioria dos principais fornecedores dos varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS, se utiliza do contato direto dos representantes com as empresas como meio de comunicação, o que não quer dizer que eles não utilizem outras formas paralelas de contato com representantes, que foi o de maior representatividade. Outras formas de comunicação bastante utilizadas pelos fornecedores são: a disposição de 0800, facilitando as ligações telefônicas para eventuais esclarecimentos, pois são sem custo; telefonema feito às empresas; mala direta. Os meios menos utilizados são o fax, o e-mail e o próprio correio.

A tabela disposta abaixo vem a demonstrar a percepção dos fornecedores em relação aos seus clientes de acordo com as formas de comunicação utilizadas pelos mesmos.



Tabela 08 - Avaliação da relação dos principais fornecedores com os clientes em relação ao meio utilizado na comunicação entre esse canal.

<b>Relações com o cliente</b>	<b>Fax</b>	<b>E-mail</b>	<b>Corr</b>	<b>Malad</b>	<b>Listef</b>	<b>List800</b>	<b>Repre</b>
<b>Dependentes Sentimento de dependência dos fornecedores em relação aos clientes</b>							
Discordo totalmente	20,0%	20,0%		14,3%	37,5%	20,0%	17,6%
Discordo	40,0%	40,0%	66,7%	14,3%	25,0%	40,0%	17,6%
Nem discordo nem concordo	20,0%	40,0%	33,3%	57,1%	12,5%	30,0%	23,5%
Concordo	20,0%			14,3%	12,5%	10,0%	23,5%
Concordo totalmente					12,5%		17,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Estrategicamente importantes Clientes estrategicamente importantes para a empresa</b>							
Discordo totalmente							5,9%
Discordo	60,0%	60,0%	66,7%	14,3%	37,5%	40,0%	23,5%
Nem discordo nem concordo						10,0%	11,8%
Concordo	40,0%	40,0%	33,3%	57,1%	25,0%	40,0%	35,3%
Concordo totalmente				28,6%	37,5%	10,0%	23,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Difícil gerar vendas e lucros Dificuldade de gerar vendas e lucros para a empresa sem esses Clientes</b>							
Discordo totalmente	20,0%	20,0%		14,3%	25,0%	10,0%	11,8%
Discordo	60,0%	60,0%	100,0%	42,9%	37,5%	40,0%	17,6%
Nem discordo nem concordo		20,0%		42,9%	12,5%	30,0%	29,4%
Concordo	20,0%				12,5%	20,0%	41,2%
Concordo totalmente					12,5%		
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Difícil substituir vendas e lucros Dificuldade para os Clientes de substituir vendas e lucros gerados pela empresa</b>							
Discordo totalmente				14,3%	25,0%	10,0%	5,9%
Discordo	20,0%	20,0%			12,5%	20,0%	11,8%
Nem discordo nem concordo	20,0%	40,0%	33,3%	57,1%	25,0%	40,0%	41,2%
Concordo	60,0%	40,0%	66,7%	28,6%	25,0%	30,0%	41,2%
Concordo totalmente					12,5%		
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Parceria equilibrada Crença na existência de uma parceria equilibrada com os Clientes</b>							
Discordo totalmente							
Nem discordo nem concordo	80,0%	60,0%	66,7%	14,3%	37,5%	40,0%	17,6%
Concordo	20,0%	40,0%	33,3%	57,1%	37,5%	60,0%	70,6%
Concordo totalmente				28,6%	25,0%		11,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Fornecedores alternativos Crença na existência de Clientes alternativos para os produtos adquiridos com os atuais fornecedores</b>							
Discordo	20,0%	20,0%	33,3%	14,3%	12,5%	10,0%	17,6%
Nem discordo nem concordo				14,3%	12,5%	30,0%	35,3%
Concordo	60,0%	40,0%	66,7%	28,6%	37,5%	40,0%	35,3%
Concordo totalmente	20,0%	40,0%		42,9%	37,5%	20,0%	11,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Melhor substituto Melhor Cliente substituto teria o mesmo valor do atual cliente</b>							
Discordo totalmente					12,5%		5,9%
Discordo	20,0%	20,0%	33,3%	14,3%	25,0%	30,0%	29,4%
Nem discordo nem concordo	40,0%	40,0%	33,3%	42,9%	37,5%	40,0%	35,3%
Concordo	40,0%	40,0%	33,3%	28,6%	25,0%	30,0%	29,4%
Concordo totalmente				14,3%			
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

continua...

... continuação.

<b>Relações com o cliente</b>	<b>Fax</b>	<b>E-mail</b>	<b>Corr</b>	<b>Malad</b>	<b>Listef</b>	<b>List800</b>	<b>Repre</b>
<b>Melhor relacionamento</b>		<b>Melhor Relacionamento com atuais Clientes comparando com outros</b>					
Discordo totalmente					12,5%		5,9%
Nem discordo nem concordo	60,0%	60,0%	66,7%	42,9%	50,0%	50,0%	23,5%
Concordo	40,0%	40,0%	33,3%	57,1%	25,0%	40,0%	64,7%
Concordo totalmente					12,5%	10,0%	5,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Alternativos de mesmo valor</b>		<b>Muitos Clientes alternativos têm mesmo valor, comparados com os atuais</b>					
Discordo totalmente	20,0%	20,0%		14,3%	37,5%	10,0%	11,8%
Discordo				14,3%	25,0%	10,0%	17,6%
Nem discordo nem concordo	40,0%	40,0%	66,7%	28,6%	25,0%	40,0%	35,3%
Concordo	20,0%	20,0%		14,3%		20,0%	29,4%
Concordo totalmente	20,0%	20,0%	33,3%	28,6%	12,5%	20,0%	5,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Transtorno encerrar relacionamento comercial</b>		<b>Encerramento do relacionamento comercial com atuais Clientes causaria transtorno para a empresa</b>					
Discordo totalmente							5,9%
Discordo	20,0%	20,0%	33,3%	28,6%	37,5%	20,0%	17,6%
Nem discordo nem concordo	40,0%	40,0%	33,3%	57,1%	25,0%	40,0%	17,6%
Concordo	40,0%	40,0%	33,3%	14,3%	25,0%	30,0%	29,4%
Concordo totalmente					12,5%	10,0%	29,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Investimento é significativo</b>		<b>Investimento significativo com atuais Clientes realizado para implementar parceria</b>					
Discordo totalmente				14,3%			
Discordo				28,6%	25,0%	10,0%	11,8%
Nem discordo nem concordo	60,0%	40,0%	33,3%	28,6%	25,0%	40,0%	47,1%
Concordo	40,0%	60,0%	66,7%	28,6%	37,5%	40,0%	23,5%
Concordo totalmente					12,5%	10,0%	17,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Custo mudança muito grande</b>		<b>Custo total mudança dos atuais Clientes por alternativas seria muito grande</b>					
Discordo totalmente	20,0%	20,0%			12,5%	10,0%	5,9%
Discordo	20,0%	20,0%	33,3%	42,9%	25,0%	30,0%	17,6%
Nem discordo nem concordo	20,0%	20,0%		42,9%	25,0%	30,0%	29,4%
Concordo							17,6%
Concordo totalmente	40,0%	40,0%	66,7%	14,3%	37,5%	30,0%	29,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Investimento transferível</b>		<b>Investimento realizado para manutenção de relacionamento com atuais Clientes é transferível para outros processos e operações</b>					
Discordo	40,0%	40,0%	33,3%	14,3%	37,5%	30,0%	29,4%
Nem discordo nem concordo	20,0%	40,0%	33,3%	57,1%	37,5%	50,0%	41,2%
Concordo	40,0%	20,0%	33,3%	14,3%	12,5%	10,0%	11,8%
Concordo totalmente				14,3%	12,5%	10,0%	17,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Mecanismo impede encerramento</b>		<b>Mecanismo estabelecido pela empresa impede encerramento das relações com atuais Clientes</b>					
Discordo totalmente				14,3%			11,8%
Discordo	40,0%	40,0%	33,3%		25,0%	30,0%	23,5%
Nem discordo nem concordo	40,0%	40,0%	33,3%	57,1%	25,0%	40,0%	23,5%
Concordo	20,0%	20,0%	33,3%	28,6%	37,5%	20,0%	29,4%
Concordo totalmente					12,5%	10,0%	11,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

continua...

... continuação.

<b>Relações com o cliente</b>	<b>Fax</b>	<b>E-mail</b>	<b>Corr</b>	<b>Malad</b>	<b>Listef</b>	<b>List800</b>	<b>Repre</b>
<b>Troca mais informações</b>	<b>A troca de informações é maior com um determinado Cliente comparada com a de outros</b>						
Discordo totalmente	20,0%	20,0%		28,6%	37,5%	10,0%	17,6%
Discordo	20,0%	20,0%	33,3%	14,3%	12,5%	20,0%	17,6%
Nem discordo nem concordo	60,0%	60,0%	66,7%	57,1%	50,0%	60,0%	41,2%
Concordo							17,6%
Concordo totalmente						10,0%	5,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Compartilha informações</b>	<b>Compartilhamento de informações com alguns Clientes não seria possível com outros</b>						
Discordo totalmente	40,0%	40,0%	33,3%		37,5%	20,0%	11,8%
Discordo	40,0%	40,0%	66,7%	28,6%	25,0%	30,0%	23,5%
Nem discordo nem concordo	20,0%	20,0%		42,9%	25,0%	40,0%	47,1%
Concordo							11,8%
Concordo totalmente				28,6%	12,5%	10,0%	5,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Preocupação com interesses da empresa</b>	<b>Sentimento de preocupação dos atuais Clientes com interesses da empresa</b>						
Discordo totalmente				14,3%			
Discordo	20,0%	20,0%	33,3%	14,3%	12,5%	20,0%	11,8%
Nem discordo nem concordo	60,0%	40,0%	33,3%	14,3%	37,5%	30,0%	17,6%
Concordo	20,0%	40,0%	33,3%	42,9%	25,0%	50,0%	70,6%
Concordo totalmente				14,3%	25,0%		
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Transações não precisam supervisão</b>	<b>Transações com atuais Clientes não precisam supervisão detalhada</b>						
Discordo totalmente				14,3%			
Discordo	60,0%	60,0%	100,0%	28,6%	37,5%	40,0%	17,6%
Nem discordo nem concordo	40,0%	20,0%		42,9%	37,5%	20,0%	23,5%
Concordo		20,0%		14,3%		20,0%	41,2%
Concordo totalmente					25,0%	20,0%	17,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Respeito a confidencialidade</b>	<b>Certeza de que atuais Clientes respeitam a confidencialidade das informações</b>						
Discordo							5,9%
Nem discordo nem concordo	40,0%	40,0%	33,3%	42,9%	25,0%	50,0%	29,4%
Concordo	40,0%	40,0%	33,3%	42,9%	25,0%	20,0%	41,2%
Concordo totalmente	20,0%	20,0%	33,3%	14,3%	50,0%	30,0%	23,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Veracidade das informações</b>	<b>Empresa tem plena confiança na Veracidade das informações recebidas dos atuais Clientes</b>						
Discordo						10,0%	11,8%
Nem discordo nem concordo	40,0%	20,0%		14,3%	12,5%	20,0%	11,8%
Concordo	40,0%	60,0%	66,7%	71,4%	37,5%	40,0%	52,9%
Concordo totalmente	20,0%	20,0%	33,3%	14,3%	50,0%	30,0%	23,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Omite informações</b>	<b>Atuais Clientes omitem informações para a empresa</b>						
Discordo totalmente	20,0%	40,0%	33,3%	42,9%	37,5%	40,0%	23,5%
Discordo	60,0%	60,0%	66,7%	28,6%	37,5%	40,0%	47,1%
Nem discordo nem concordo	20,0%			14,3%	25,0%	20,0%	17,6%
Concordo							11,8%
Concordo totalmente				14,3%			
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

continua...

... continuação.

<b>Relações com o cliente</b>	<b>Fax</b>	<b>E-mail</b>	<b>Corr</b>	<b>Malad</b>	<b>Listef</b>	<b>List800</b>	<b>Repre</b>
<b>Produtos sem conferência</b>	<b>Empresa aceitaria produtos sem conferência da precisão de quantidades dos atuais Clientes</b>						
Discordo totalmente	20,0%	40,0%		28,6%	12,5%	40,0%	41,2%
Discordo				14,3%	12,5%	10,0%	29,4%
Nem discordo nem concordo	80,0%	60,0%	100,0%	28,6%	37,5%	40,0%	17,6%
Concordo							5,9%
Concordo totalmente				28,6%	37,5%	10,0%	5,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Merecem confiança</b>	<b>Atuais Clientes têm merecido a confiança da empresa</b>						
Discordo	20,0%	20,0%			12,5%	10,0%	5,9%
Nem discordo nem concordo	40,0%	20,0%	33,3%		12,5%	30,0%	17,6%
Concordo	40,0%	60,0%	66,7%	71,4%	37,5%	40,0%	41,2%
Concordo totalmente				28,6%	37,5%	20,0%	35,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Relacionamento por longo tempo</b>	<b>Expectativa da empresa de relacionamento com atuais Clientes por longo tempo</b>						
Nem discordo nem concordo						20,0%	11,8%
Concordo	20,0%	20,0%		28,6%	12,5%	10,0%	11,8%
Concordo totalmente	80,0%	80,0%	100,0%	71,4%	87,5%	70,0%	76,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Relacionamento deve se fortalecer</b>	<b>Expectativa da empresa de fortificação do relacionamento com atuais Clientes</b>						
Nem discordo nem concordo						10,0%	5,9%
Concordo				14,3%	12,5%	10,0%	5,9%
Concordo totalmente	100,0%	100,0%	100,0%	85,7%	87,5%	80,0%	88,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Aumento de compras no futuro</b>	<b>Expectativa da empresa de aumento de compras no futuro com atuais Clientes</b>						
Nem discordo nem concordo						10,0%	5,9%
Concordo				14,3%	12,5%	10,0%	5,9%
Concordo totalmente	100,0%	100,0%	100,0%	85,7%	87,5%	80,0%	88,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Investimento no fortalecimento</b>	<b>Empresa investe no fortalecimento do relacionamento comercial com atuais Clientes</b>						
Nem discordo nem concordo	40,0%	20,0%	33,3%	57,1%	37,5%	20,0%	23,5%
Concordo	40,0%	60,0%	33,3%	42,9%	25,0%	50,0%	47,1%
Concordo totalmente	20,0%	20,0%	33,3%		37,5%	30,0%	29,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Empenho no relacionamento</b>	<b>Empresa tem se empenhado em manter o relacionamento com atuais Clientes</b>						
Discordo totalmente				14,3%			
Nem discordo nem concordo	40,0%	20,0%	33,3%	14,3%	12,5%	20,0%	23,5%
Concordo	40,0%	60,0%	33,3%	57,1%	37,5%	50,0%	47,1%
Concordo totalmente	20,0%	20,0%	33,3%	14,3%	50,0%	30,0%	29,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Comprometimento</b>	<b>Empresa está comprometida com atuais Clientes</b>						
Discordo totalmente				14,3%			
Discordo							10,0%
Nem discordo nem concordo	40,0%	20,0%	33,3%	14,3%	12,5%	12,5%	10,0%
Concordo	40,0%	60,0%	33,3%	42,9%	37,5%	37,5%	40,0%
Concordo totalmente	20,0%	20,0%	33,3%	28,6%	50,0%	50,0%	40,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

continua...

... continuação.

Relações com o cliente	Fax	E-mail	Corr	Malad	Listelef	List800	Repre
<b>Relacionamento como parceria</b>	<b>Relacionamento comercial como parceria com atuais Clientes</b>						
Discordo totalmente				14,3%			
Discordo						10,0%	5,9%
Nem discordo nem concordo	60,0%	40,0%	33,3%	14,3%	25,0%	20,0%	11,8%
Concordo	40,0%	60,0%	66,7%	42,9%	37,5%	30,0%	29,4%
Concordo totalmente				28,6%	37,5%	40,0%	52,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A primeira coluna diz respeito ao fax, a segunda ao e-mail, a terceira ao correio, a quarta à mala direta, a quinta ao telefonema, a sexta à disponibilização de 0800 e a sétima ao contato direto com o representante.

De acordo com os meios de comunicação utilizados em relação ao **sentimento de dependência**, pode-se afirmar que os fornecedores que utilizam o fax discordam, na sua maioria, de sentir dependência dos varejistas; os que se utilizam de e-mail dividem-se entre a discordância e a indiferença; os do correio discordam; os da mala direta são indiferentes; os do telefonema discordam bem como os que usam 0800; os que se utilizam dos representantes, prioritariamente, dividem-se entre a indiferença e a concordância na sua grande maioria.

Analisando os meios de comunicação utilizados pelos fornecedores em relação à **importância estratégica** dos varejistas para eles, os que se utilizam de fax, e-mail e correio discordam e os que ficam na concordância são os que utilizam mala direta, telefonema, 0800 e contato com representantes.

A grande maioria, quanto à questão de **gerar vendas e lucros sem os clientes** varejistas citados na pesquisa, os fornecedores discordam dessa impossibilidade, independente do tipo de comunicação utilizado pelas fornecedoras.

Já quando à questão da **dificuldade de gerar lucros e vendas** sem os atuais clientes, as opiniões, em sua maioria, mudam. Ou seja, a grande maioria de fornecedores, independente do meio que mais utilizem na comunicação com seus clientes, concordam com essa dificuldade.

Quanto à **crença na existência de uma parceria equilibrada** com os clientes, as opiniões dos fornecedores dividem-se. Mostram-se indiferentes os que utilizam fax, e-mail e correio, que são a minoria, como apresentado na tabela anteriormente. Na concordância, ficam os que utilizam mala direta, telefonema, 0800 e representantes, que pertencem justamente à maioria.

A maioria concorda que possa haver muitos outros **clientes alternativos** para os produtos que eles vendem a esses clientes, independente da forma mais utilizada de comunicação.

Com relação à **substituição de clientes ter mesmo valor**, a grande maioria dos fornecedores ficam mais fortemente voltados à indiferença ou à concordância independente da forma como se comunicam, verifica-se essa tendência.

A grande maioria demonstra-se indiferente quanto à questão de que teriam um **melhor relacionamento com os atuais clientes** se comparados com outros; somente são contrários a essa indiferença os que utilizam mala direta e representante, prioritariamente, pois esses concordam que o relacionamento que possuem seja melhor com esses do que com outros.

Independente da forma de comunicação utilizada, a maioria demonstra concordar ou concordar totalmente que possam ter muitos **outros clientes alternativos** de mesmo valor para as suas relações comerciais.

Com relação ao **transtorno causado pelo encerramento comercial com os atuais** e principais clientes, percebe-se uma opinião não muito uniforme: para os que utilizam prioritariamente o fax como meio de comunicação, há uma concordância e uma indiferença de mesmo valor; da mesma forma, para os que utilizam e-mail; já para os que utilizam correio há uma divisão igualitária de opiniões entre a discordância, a indiferença e a concordância; os que utilizam mala direta são indiferentes; os do telefonema dividem-se entre a concordância e a discordância; os do 0800 ficam entre a indiferença e a concordância e os que utilizam representante concordam.

Os que apontaram utilizar fax colocam-se indiferentes em relação ao **investimento que eles têm feito para implementar uma parceria**; já os que apontam utilizar e-mail, correio, telefonema e disposição de 0800 concordam. Os que apontam usar mala direta divergem tendendo a discordar. Os que apontam utilizarem-se de representantes, demonstram-se indiferentes com tendência a concordar.

Com relação ao **custo total de mudança para clientes alternativos**, as opiniões outra vez se dividem fortemente: para os que utilizam o e-mail, telefonema e fax as opiniões ficam concentradas entre a discordância e a concordância; para os que utilizam correio, predomina a concordância; os da mala direta ficam entre a indiferença e discordância; os do 0800 ficam concentrados na discordância, seguida da concordância plena e indiferença; os que utilizam representantes ficam na concordância seguida da indiferença e discordância.

Novamente, verifica-se uma diversidade de opiniões dos fornecedores de acordo com os meios de comunicação mais utilizados com relação à **transferência dos investimentos desses clientes para outros**.

Verifica-se um empate de opiniões dos que utilizam e-mail, fax, telefonema e correio entre a discordância e a indiferença em relação ao mecanismo estabelecido pela empresa para impedir encerramento das relações com atuais clientes. Mostram-se indiferentes os que utilizam mala direta e os que utilizam 0800 dividem-se entre a discordância, a indiferença e a concordância.

São quase unânimes na indiferença com relação à **troca de informações** ser maior com esses clientes do que com outros.

A grande maioria discorda ou discorda totalmente que as **informações trocadas com esses clientes não seriam feitas com outros**; os que utilizam mala direta e representantes ficam na indiferença com relação a esse item.

Concordando que sentem que as **empresas varejistas se preocupam com eles**, tem-se a maioria; de opinião contrária, demonstrando indiferença, ficam os do fax e do e-mail; os do correio colocam-se na indecisão entre a discordância, indiferença e concordância.

Os fornecedores que apontaram usar fax discordam que as **transações com os atuais clientes não necessitem de supervisão**, bem como os que apontaram usar e-mail e correio. Os que utilizam mala direta e telefonema ficaram entre a discordância e a indiferença. Os que utilizam disposição de 0800 também ficaram divididos entre a discordância e a concordância. Os que utilizam representantes comerciais concordaram que as transações não precisam ser detalhadamente supervisionadas com esses clientes.

A maioria concorda ou concorda totalmente que os clientes **respeitem a confidencialidade das informações** repassadas por eles.

Da mesma forma, como na anterior, eles também acreditam, na sua maioria, na **veracidade das informações** repassadas pelos seus clientes- varejistas em questão.

Eles são unânimes em discordar que as **empresas omitam informações** delas para com eles, fornecedores.

Predomina a indiferença pelos que utilizam o correio, e-mail ou fax. Os que utilizam mala direta ficam na discordância; os do telefonema ficam entre a indiferença e concordância; os que utilizam representantes e os do 0800 ficam na discordância com relação à **aceitação de mercadorias dos clientes sem conferência precisa**.

Com exceção dos que utilizam fax prioritariamente, os demais concordam e concordam totalmente que os clientes têm **merecido a confiança deles**.

Unânimes, todos pretendem fomentar por **longo tempo o relacionamento** que possuem com os clientes referidos nessa pesquisa.



Corroborando a idéia expressa na tabela anterior, os fornecedores novamente demonstram **expectativa de fortificação nos relacionamentos com os clientes varejistas** da região de Cruz Alta, RS.

Como não era diferente de se esperar, todos **pretendem aumentar as vendas** com esses clientes de Cruz Alta, RS e região.

Os que utilizam fax concordam que investir no **fortalecimento do relacionamento comercial**, assim como os que utilizam e mail, correio, telefonema, 0800 e contato com representantes. Os que se utilizam de mala direta consideram-se indiferentes em relação a esse item.

A grande maioria coloca concordar com o **empenho que tem feito no sentido de manter o relacionamento** com os atuais clientes.

Independente da forma prioritária utilizada para se comunicar com os clientes, os fornecedores concordam que estão **comprometidos** com os seus clientes.

A grande maioria coloca possuir com os clientes da cidade de Cruz Alta e região um **relacionamento comercial de parceria**, independente da forma utilizada de comunicação.

#### 4.2.2 Demonstração da análise geral dos fornecedores frente a escala em estudo

O quadro disposto abaixo apresenta um panorama geral das opiniões dos fornecedores em relação aos trinta itens distribuídos dentro das seis dimensões da escala de Wilson & Vlosky, 1997.

Quadro 07 - Fatores de Relacionamento (% por nível de avaliação) dos fornecedores

Fatores de Relacionamento	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
<b>Dependência</b>					
Dependentes	13,8%	20,7%	24,1%	20,7%	20,7%
Estrategicamente importantes	3,4%	20,7%	10,3%	31,0%	34,5%
Difícil gerar vendas e lucros	10,3%	24,1%	31,0%	27,6%	6,9%
Difícil substituir vendas e lucros	6,9%	24,1%	34,5%	31,0%	3,4%
Parceria equilibrada	3,4%		20,7%	55,2%	20,7%
<b>Alternativos</b>					
Clientes alternativos		10,3%	27,6%	37,9%	24,1%
Melhor substituto	10,3%	24,1%	31,0%	31,0%	3,4%
Melhor relacionamento	10,3%		27,6%	58,6%	3,4%
Alternativos de mesmo valor	13,8%	24,1%	24,1%	27,6%	10,3%
<b>Relacionamento</b>					
Transtorno encerrar relacionamento comercial	6,9%	17,2%	24,1%	31,0%	20,7%
Investimento é significativo	6,9%	20,7%	37,9%	20,7%	13,8%
Custo mudança muito grande	10,3%	13,8%	31,0%	17,2%	27,6%
Investimento transferível		27,6%	34,5%	20,7%	17,2%
Mecanismo impede encerramento	13,8%	24,1%	27,6%	24,1%	10,3%
<b>Informações</b>					
Troca mais informações	27,6%	10,3%	34,5%	17,2%	10,3%
Compartilha informações	20,7%	13,8%	37,9%	17,2%	10,3%
<b>Confiança</b>					
Preocupação com interesses da empresa	6,9%	10,3%	20,7%	55,2%	6,9%
Transações não precisam supervisão	6,9%	20,7%	27,6%	31,0%	13,8%
Respeito a confidencialidade		3,4%	24,1%	44,8%	27,6%
Veracidade das informações		6,9%	17,2%	48,3%	27,6%
Omite informações	31,0%	41,4%	17,2%	6,9%	3,4%
Produtos sem conferência	41,4%	24,1%	17,2%	3,4%	13,8%
Merecem confiança		3,4%	20,7%	37,9%	37,9%
<b>Comprometimento</b>					
Relacionamento por longo tempo			10,3%	17,2%	72,4%
Relacionamento deve se fortalecer			6,9%	10,3%	82,8%
Aumento de vendas no futuro			3,4%	13,8%	82,8%
Investimento no fortalecimento		3,4%	31,0%	34,5%	31,0%
Empenho no relacionamento	3,4%	3,4%	24,1%	34,5%	34,5%
Comprometimento	3,4%	10,3%	6,9%	34,5%	44,8%
Relacionamento como parceria	10,3%	3,4%	10,3%	31,0%	44,8%

Analisando-se todos os itens da escala de Wilson e Vlosky, 1997, na avaliação dos fornecedores tem-se uma visão geral da opinião desses em relação aos seus clientes varejistas de Cruz Alta, RS e região. Verifica-se, nesse sentido, considerando a primeira dimensão apresentada pela escala, sentimento de dependência uma forte concordância em relação à existência de uma parceria equilibrada com os clientes, seguida de uma concentração também alta na concordância de que esses clientes sejam estrategicamente

muito importantes para os fornecedores. Com relação aos clientes alternativos, os fornecedores enfatizam que possuem um relacionamento melhor com esses clientes do que com outros, mas também dão ênfase à existência de muitos outros clientes alternativos para os produtos que eles vendem, o que, nesse caso, indica um grau de concordância inverso, pois quanto maior o grau menor a tendência ao relacionamento. Analisando a dimensão investimento no relacionamento, eles concordam, na maioria, que seria um transtorno encerrar o relacionamento comercial com esses clientes. Em relação à dimensão troca de informações, os fornecedores ficam “em cima do muro” pois são altamente indiferentes, discordam e concordam sem revelar uma opinião prioritária. Mais uma vez, com relação à dimensão confiança, eles discordam do fato de os clientes omitirem informações, o que revela maior tendência ao relacionamento já que esse item tem o escore invertido; outra questão relevante é que confiam na veracidade das informações recebidas dos clientes e no merecimento da confiança dos clientes por eles. Também demonstraram discordar com o recebimento de produtos sem a devida conferência dos clientes, o que demonstra, em relação a esse item específico, uma tendência mais fraca ao relacionamento. Por fim, o último item apresenta, como já foi verificado na análise dos varejistas, uma forte concentração no lado direito da quadro em relação à concordância; nesse caso, todos os itens integram a dimensão comprometimento, o que vem, sem dúvida, demonstrar a disposição dos fornecedores em fomentar relações de parceria com seus clientes, solidificando as relações, melhorando os negócios e viabilizando a competitividade de ambos.

#### 4.2.3 Análise de “ranking”

A tabela disposta abaixo vem a demonstrar de forma mais visível os itens prioritários para aos fornecedores em relação às empresas varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS dentro de cada uma das seis dimensões.

Tabela 08 - Avaliação das prioridades na relação da empresa fornecedora com os principais varejistas: por pontos totais, pontos médios, e avaliação da variabilidade segundo comparação nos subgrupos.

Nº	Itens	Pontos	Média	Desvio Padrão	CV
<b>A) Dependência desses clientes</b>					
5	Parceria equilibrada	113	3,90	0,844652	21,68
2	Estrategicamente importantes	108	3,72	1,228864	33,00
1	Dependentes	91	3,14	1,331945	42,45
4	Difícil substituir vendas e lucros	87	3,00	0,982607	32,75
3	Difícil gerar vendas e lucros	86	2,97	1,098047	37,03
<b>B) Nível de comparação com fornecedores alternativos</b>					
8	Melhor relacionamento	100	3,45	0,967977	28,07
9	Alternativos de mesmo valor (*)	88	3,03	1,217197	40,11
7	Melhor substituto	85	2,93	1,048185	35,76
6	Clientes alternativos (*)	65	2,24	0,934222	41,68
<b>C) Investimento no relacionamento</b>					
10	Transtorno encerrar relacionamento comercial	99	3,41	1,18953	34,84
12	Custo mudança muito grande	98	3,38	1,297578	38,40
11	Investimento é significativo	91	3,14	1,105601	35,23
14	Mecanismo impede encerramento	85	2,93	1,201466	40,99
13	Investimento transferível (*)	79	2,72	1,04705	38,44
<b>D) Troca de informações</b>					
16	Compartilha informações	82	2,83	1,233693	43,63
15	Troca mais informações	79	2,72	1,310345	48,10
<b>E) Confiança</b>					
23	Merecem confiança	119	4,10	0,844652	20,58
19	Respeito a confidencialidade	115	3,97	0,808692	20,39
20	Veracidade das informações	115	3,97	0,850264	21,44
21	Omite informações (*)	113	3,90	1,02872	26,40
17	Preocupação com interesses da empresa	100	3,45	1,002968	29,09
18	Transações não precisam supervisão	94	3,24	1,134268	34,99
22	Produtos sem conferência	65	2,24	1,381033	61,62
<b>F) Comprometimento</b>					
26	Aumento de compras no futuro	139	4,79	0,482759	10,07
25	Relacionamento deve se fortalecer	138	4,76	0,56661	11,91
24	Relacionamento por longo tempo	134	4,62	0,665079	14,39
29	Comprometimento	118	4,07	1,112036	27,33
30	Relacionamento como parceria	115	3,97	1,272596	32,09
27	Investimento no fortalecimento	114	3,93	0,868254	22,09
28	Empenho no relacionamento	114	3,93	1,014754	25,81

Em relação ao primeiro grupo, referente à dimensão dependência, os fornecedores colocam como item mais relevante a existência de uma parceria equilibrada

com os varejistas. Analisando a segunda dimensão- nível de comparação com alternativos-, os fornecedores colocam possuir melhor relacionamento com os varejistas que compõem a pesquisa do que com outros. Considerando a dimensão- investimento no relacionamento-, os fornecedores enfatizam que seria um transtorno encerrar os relacionamentos comerciais existentes com esse grupo de varejistas e também salientam os altos custos de mudança para outros. Analisando a variável- troca de informações-, não se expõem muito, ficando mais na indiferença. Já em relação à variável- confiança-, demonstram através da média que os varejistas merecem sua confiança e, em relação à variável- comprometimento-, há uma forte concentração de médias altas. Isso revela um alto grau de comprometimento visando fomentar ainda mais as relações com os atuais clientes varejistas que compõem a amostra, o que é recíproco considerando o posicionamento dos mesmos, como já foi como já demonstrado anteriormente. Percebe-se nitidamente uma tendência muito forte desse canal fortalecer os laços ainda mais.

Através do quadro abaixo, tem-se mais explícito os itens prioritários dentre os trinta apontados pelos fornecedores em relação aos varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta, RS.

Quadro 08 - Avaliação das prioridades na relação da empresa fornecedora com os principais varejistas: por pontos totais, pontos médios, e avaliação da variabilidade segundo avaliação geral.

Nº	Itens	Pontos	Média	Desvio Padrão	CV
26	Aumento de compras no futuro	139	4,79	0,482759	10,07
25	Relacionamento deve se fortalecer	138	4,76	0,56661	11,91
24	Relacionamento por longo tempo	134	4,62	0,665079	14,39
23	Merecem confiança	119	4,10	0,844652	20,58
29	Comprometimento	118	4,07	1,112036	27,33
19	Respeito a confidencialidade	115	3,97	0,808692	20,39
20	Veracidade das informações	115	3,97	0,850264	21,44
30	Relacionamento como parceria	115	3,97	1,272596	32,09
27	Investimento no fortalecimento	114	3,93	0,868254	22,09
28	Empenho no relacionamento	114	3,93	1,014754	25,81
5	Parceria equilibrada	113	3,90	0,844652	21,68
21	Omite informações (*)	113	3,90	1,02872	26,40
2	Estrategicamente importantes	108	3,72	1,228864	33,00
8	Melhor relacionamento	100	3,45	0,967977	28,07
17	Preocupação com interesses da empresa	100	3,45	1,002968	29,09
10	Transtorno encerrar relacionamento comercial	99	3,41	1,18953	34,84
12	Custo mudança muito grande	98	3,38	1,297578	38,40
18	Transações não precisam supervisão	94	3,24	1,134268	34,99
1	Dependentes	91	3,14	1,331945	42,45
11	Investimento é significativo	91	3,14	1,105601	35,23
9	Alternativos de mesmo valor (*)	88	3,03	1,217197	40,11
4	Difícil substituir vendas e lucros	87	3,00	0,982607	32,75
3	Difícil gerar vendas e lucros	86	2,97	1,098047	37,03
7	Melhor substituto	85	2,93	1,048185	35,76
14	Mecanismo impede encerramento	85	2,93	1,201466	40,99
16	Compartilha informações	82	2,83	1,233693	43,63
13	Investimento transferível (*)	79	2,72	1,04705	38,44
15	Troca mais informações	79	2,72	1,310345	48,10
6	Clientes alternativos (*)	65	2,24	0,934222	41,68
22	Produtos sem conferência	65	2,24	1,381033	61,62

Como não era difícil de se esperar, misturando os itens prioritários no quadro acima, entre os cinco primeiros aspectos mais enfatizados quatro deles pertencem à dimensão comprometimento e um deles à dimensão confiança. Como já foi enfatizado, as análises revelam uma tendência muito grande ao comprometimento. Percebe-se que, em todos os cinco itens, há uma percentagem menor que 30%, sendo, por isso, considerada pouca a variabilidade.

#### 4.2.4. Análise de confiabilidade - (*alpha de cronbach*)

A partir da tabela disposta abaixo que apresenta o coeficiente de confiabilidade geral do instrumento, tem-se um *alpha de cronbach* igual a 0,8755.

Tabela 10 - Análise Geral Coeficiente de Confiabilidade do Instrumento

<b>Fator</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade</b>
Dependência	0,7392	Satisfatória
Alternativos	0,4703	Insatisfatória
Relacionamento	0,6649	Insatisfatória
Informações	0,6501	Insatisfatória
Confiança	0,7023	Satisfatória
Comprometimento	0,8837	Satisfatória
Geral	0,8755	Satisfatória

As variáveis do total apresentam um  $\alpha_o = 0,8755 > \alpha_c = 0,7$ ; portanto infere-se que existe fidedignidade no instrumento em relação aos itens de um modo total, quando avaliados conjuntamente.

Quando analisadas isoladamente, cada uma das dimensões apresentadas pela escala de Wilson & Vlosky, 1997, tem-se que a dimensão dependência apresenta um  $\alpha_o = 0,7392$ , inferindo-se a existência de fidedignidade no instrumento em relação aos itens formadores quando avaliados isoladamente. Em relação à dimensão- clientes alternativos-, tem-se um  $\alpha_o = 0,4703$ , o que permite inferir a inexistência de fidedignidade em relação aos seus quatro itens. Da mesma forma, a dimensão- investimento no relacionamento-, também revela a não existência de fidedignidade com  $\alpha_o = 0,6649$ . Também com *alpha de cronbach* inferior a 0,7, tem-se a dimensão- troca de informações-, com  $\alpha_o = 0,6501$ , evidenciando a inexistência de fidedignidade no instrumento em relação aos itens formadores, quando analisados isoladamente. Já as dimensões confiança e comprometimento apresentam existência de fidedignidade em relação aos itens, quando analisados isoladamente, com  $\alpha_o = 0,7023$  e  $\alpha_o = 0,8837$ , respectivamente. O que vem a

revelar muito importante a fidedignidade dessas duas dimensões haja vista que alguns de seus itens são prioritários para os fornecedores.

### 4.3 Análise Conjunta: Varejistas e Fornecedores

Os quadros dispostos abaixo têm o intuito de demonstrar as prioridades de varejistas e fornecedores a partir das médias em cada uma das dimensões da escala de Wilson & Vlosky, 1997. Sendo que, o primeiro está relacionado somente aos varejistas, o segundo aos fornecedores e o terceiro é comparativo entre varejistas e fornecedores.

Quadro 09 - Comparação das Estatísticas dos Pontos Prioritários dos Fatores de Relacionamento Agrupados entre Varejistas

<b>Fatores de Relacionamento Agrupados</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Comprometimento	18	2,14	5,00	4,0714	,7255
Informações	19	1,00	5,00	3,6053	1,2865
Dependência	18	1,80	5,00	3,3444	,9624
Confiança	17	1,71	4,43	3,2353	,6267
Relacionamento	18	1,60	4,20	3,0889	,6799
Alternativos	18	2,25	3,75	2,9306	,4911

Analisando a pontuação total das seis dimensões propostas pela escala de Wilson e Vlosky, 1997, tem-se uma visão geral bem mais compactada das dimensões mais relevantes apontadas pelos varejistas ao referido estudo. Para os varejistas, o item comprometimento é o de maior importância, destacada nas análises das respostas da escala, apresentando uma média de 4,0714. Também com uma importância de destaque, tem-se a dimensão- troca de informações- com 3,6053 na média; o nível de dependência possui média 3,3444 e confiança no relacionamento 3,2353. Com menor ênfase, os varejistas apontam para as dimensões de investimento no relacionamento com 3,0889 na média e nível de comparação com fornecedores alternativos com 2,9306.



Quadro 10 - Comparação das Estatísticas dos Pontos Prioritários dos Fatores de Relacionamento Agrupados entre Fornecedores.

Fatores de Relacionamento Agrupados	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento	29	2,43	5,00	4,2956	,7008
Confiança	29	2,29	5,00	3,5517	,6247
Dependência	29	1,80	5,00	3,3448	,7908
Relacionamento	29	1,40	4,20	3,1172	,7792
Alternativos	29	2,00	3,75	2,9138	,3968
Informações	29	1,00	5,00	2,7759	1,1147

Como os varejistas, os fornecedores também apontam com maior ênfase para a dimensão comprometimento no relacionamento com média de 4,2956. As demais dimensões apontadas pelos fornecedores como relevantes dizem respeito à confiança que apresenta média de 3,5517, nível de dependência com 3,3448 e investimento no relacionamento com 3,1172. Com menor importância destacada, têm-se as dimensões nível de comparação com fornecedores alternativos apresentando média de 2,9138 e troca de informações com 2,7759.

Quadro 11 - Comparação das Estatísticas dos Pontos Prioritários dos Fatores de Relacionamento Agrupados entre Varejistas e Fornecedores.

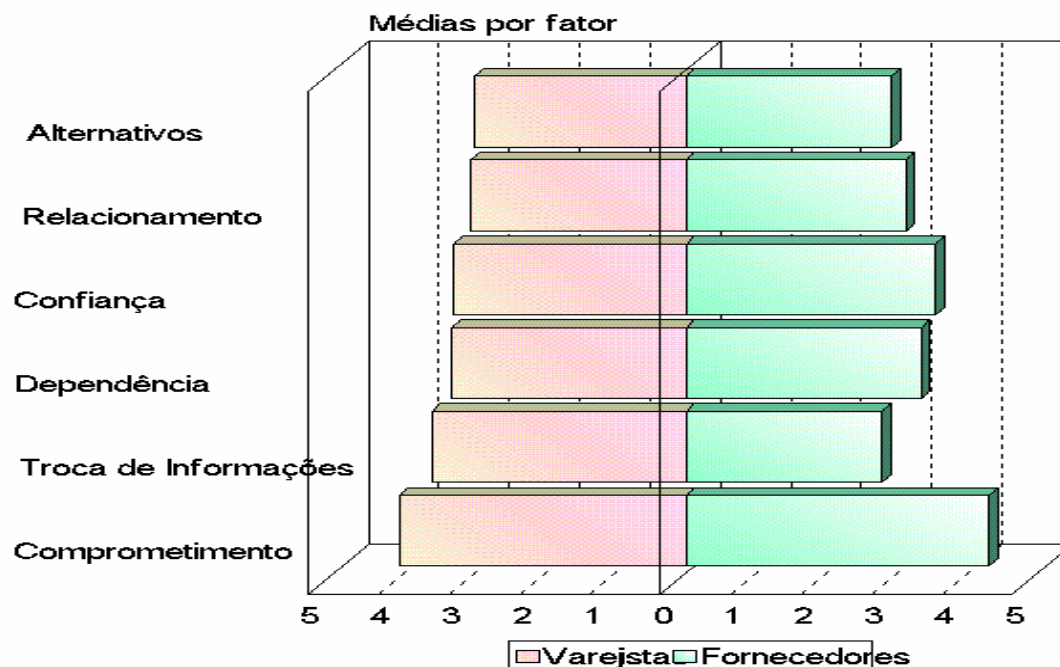
Fatores de Relacionamento Agrupados	Varejistas						Fornecedores					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficient e de Variação	Posição	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficient e de Variação	Posição
Comprometimento	2,14	5,00	4,0714	0,7255	17,82	1º	2,43	5,00	4,2956	0,7008	16,31	1º
Informações	1,00	5,00	3,6053	1,2865	35,68	2º	1,00	5,00	2,7759	1,1147	40,16	6º
Dependência	1,80	5,00	3,3444	0,9624	28,78	3º	1,80	5,00	3,3448	0,7908	22,96	3º
Confiança	1,71	4,43	3,2353	0,6267	19,37	4º	2,29	5,00	3,5517	0,6247	17,59	2º
Relacionamento	1,60	4,20	3,0889	0,6799	22,01	5º	1,40	4,20	3,1172	0,7792	25,00	4º
Alternativos	2,25	3,75	2,9306	0,4911	16,76	6º	2,00	3,75	2,9138	0,3968	13,62	5º

Através do quadro disposto acima, têm-se mais nítidos os pontos prioritários, através das médias em cada dimensão abordada pela escala de Wilson & Vlosky, 1997. Isso vem reforçar a unanimidade pelos dois lados do canal varejista- fornecedor, em relação à dimensão comprometimento, haja vista que os varejistas possuem 4,0714 e os

fornecedores 4,2956 de média nessa dimensão, demonstrando forte tendência ao relacionamento. Além dessa questão, ainda tem-se, como dimensão menos prioritária para ambos os pesquisados, a dos fornecedores ou clientes alternativos, para os dois lados do canal; essa é vista como menos importante, pois, para os varejistas, apresenta-se 2,9306 e, para os fornecedores, 2,9138. Outra observação bastante pertinente está em relação à dimensão troca de informações que, para varejistas, é segunda mais prioritária com média 3,6053; para os fornecedores é a menos prioritária de todas, com 2,7759. Percebe-se, então, que mesmo muitas das dimensões sendo vistas com graus de importância diferentes, fica clara a percepção, para ambos os lados, da importância dos estabelecimentos de vínculos mais fortes e duradouros entre os pesquisados.

Essas percepções podem ser melhor visualizadas a partir do gráfico disposto abaixo.

Gráfico 05: Comparação entre as médias apresentadas pelas empresas varejistas e as fornecedoras por grupo de fatores.



A visualização do gráfico acima, vem reforçar o que dispõe o quadro anterior de forma mais clara. Percebe-se, então, a importância que tanto varejistas quanto fornecedores colocam na dimensão comprometimento. Reflete-se, assim, um bom sinal

com respeito ao relacionamento vigente entre esse canal, pois os dois lados priorizam o comprometimento no relacionamento comercial uns com os outros, ficando nítida essa congruência, pois há uma sintonia nas opiniões do canal. Igualmente, tem-se como terceiro aspecto mais enfatizado o nível de dependência em que ambos os grupos percebem essa dimensão no mesmo grau de importância, o que vem mais uma vez refletir uma harmonia entre varejistas e fornecedores nos seus relacionamentos.

Também em destaque a dimensão troca de informações que é considerada como segunda mais importante dimensão pelos varejistas e não é correspondida por parte dos fornecedores, pois esses a colocam em último plano. As demais dimensões sofrem algumas divergências entre o grau de importância disposto por varejistas e fornecedores sem nenhuma evidência mais gritante.

O quadro abaixo demonstra as prioridades levantadas pelos varejistas e pelos fornecedores em relação a cada dimensão.

Quadro 12 - Avaliação das prioridades na relação da empresa fornecedora com os principais varejistas; pontos médios, e avaliação da variabilidade itens agrupados.

	<b>Grupo de itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>CV</b>
F	Comprometimento	4,30	0,973203	22,66
E	Confiança	3,55	1,191528	33,55
A	Dependência	3,34	1,176666	35,18
C	Investimento no relacionamento	3,12	1,200594	38,51
B	Nível de comparação com alternativos	2,91	1,133875	38,91
D	Troca de informações	2,78	1,273647	45,88

Esse quadro torna ainda mais nítida a questão levantada anteriormente; a prioridade de fornecedores e varejistas fica concentrada mais fortemente em relação à variável comprometimento, com uma média de 4,30, seguida dos constructos confiança, dependência e investimento no relacionamento. Menos importantes para eles são as dimensões nível de comparação com alternativos e troca de informações.

#### 4.3.1 Matriz de Correlações

Os quadros dispostos abaixo têm intuito de ressaltar as principais correlações entre as dimensões propostas pela escala de Wilson e Vlosky dentro da realidade da pesquisa.

Quadro 13 - Matriz de Correlações dos Fatores de Relacionamento Agrupados do Total, Varejistas e Fornecedores.

		Dependência	Alternativos	Relacioname nto	Informações	Confiança	Comprometi mento
Dependência	Rxy	1,000					
	Sig.	,					
	N	47					
Alternativos	Rxy	,139	1,000				
	Sig.	,356	,				
	N	46	47				
Relacioname nto	Rxy	,424	,120	1,000			
	Sig.	,003**	,428	,			
	N	47	46	47			
Informações	Rxy	,363	,211	,367	1,000		
	Sig.	,012*	,155	,011*	,		
	N	47	47	47	48		
Confiança	Rxy	,303	,121	,452	,200	1,000	
	Sig.	,041*	,430	,002**	,182	,	
	N	46	45	46	46	46	
Comprometi mento	Rxy	,319	,180	,650	,249	,734	1,000
	Sig.	,031*	,230	,000**	,092	,000**	,
	N	46	46	46	47	45	47

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0.01 (bicaudal).

\* Correlação é significativa ao nível de 0.05 (bicaudal).

Considerando o coeficiente de correlação de *Pearson* no total de respondentes da pesquisa, não separando varejistas e fornecedores, em relação a cada dimensão da escala de Wilson e Vlosky, 1997, pode-se verificar o percentual que pode ser explicado por uma variável em relação a outra.

Nesse sentido, pode-se afirmar que há uma correlação entre a dimensão relacionamento e a dimensão dependência, média direta ( $R_{xy}=0,424$ ) altamente significativa ( $P<0,01$ ). Da mesma forma, verifica-se outra correlação altamente significativa entre confiança e relacionamento, também com média direta; entre a dimensão comprometimento e investimento no relacionamento, há uma correlação forte direta ( $R_{xy}=0,650$ ) altamente significativa ( $P<0,01$ ), ou seja, 42,25% de percentagem de explicação de uma variável em relação a outra e, também, entre o comprometimento e a confiança, há uma correlação forte direta ( $R_{xy}=0,734$ ) altamente significativa ( $P<0,01$ ), com 53,87 % de percentagem explicada.

Outras correlações em destaque ocorrem entre as variações dos pontos obtidos da troca de informações com o nível de dependência que é uma correlação média direta estatisticamente significativa ( $P<0,05$ ). Entre confiança e dependência, comprometimento e dependência e, ainda, entre troca de informações e relacionamento, também se verificam correlações médias diretas estatisticamente significativas ( $P<0,05$ ).

Nas demais correlações, não é possível tirar conclusões sobre o nível de correlação, pois não são significativas a partir do teste de correlação.

Quadro 14 - Matriz de Correlações dos Fatores de Relacionamento Agrupados dos Fornecedores

		Dependência	Alternativos	Relacioname nto	Informações	Confiança	Comprometi mento
Dependência	Rxy	1,000					
	Sig.	,					
	N	29					
Alternativos	Rxy	-,061	1,000				
	Sig.	,752	,				
	N	29	29				
Relacionamento	Rxy	,507	,155	1,000			
	Sig.	,005**	,422	,			
	N	29	29	29			
Informações	Rxy	,492	,237	,525	1,000		
	Sig.	,007**	,215	,003**	,		
	N	29	29	29	29		
Confiança	Rxy	,274	,163	,487	,111	1,000	
	Sig.	,150	,399	,007**	,568	,	
	N	29	29	29	29	29	
Comprometimento	Rxy	,233	,177	,749	,339	,715	1,000
	Sig.	,224	,357	,000**	,072	,000**	,
	N	29	29	29	29	29	29

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0.01 (bicaudal).

Com relação à análise de correlações entre os fornecedores e as dimensões em estudo, tem-se a constatação de existência de somente correlações altamente significativas, ou seja, com  $p < 0,01$ . Verifica-se, entre as variações dos pontos obtidos da dimensão relacionamento e dependência, uma correlação média direta ( $R_{xy} = 0,507$ ) altamente significativa ( $P < 0,01$ ). Entre as variações dos pontos obtidos na dimensão troca de informações e dependência, também uma correlação média direta ( $R_{xy} = 0,492$ ) altamente significativa ( $P < 0,01$ ). Da mesma forma, há uma correlação média direta entre a dimensão troca de informações e investimento no relacionamento ( $R_{xy} = 0,525$ ) altamente significativa ( $P < 0,01$ ), bem como com a correlação entre as dimensões confiança e investimento no relacionamento ( $R_{xy} = 0,487$ ). Entre o comprometimento e o investimento no relacionamento, verifica-se uma correlação forte direta ( $R_{xy} = 0,749$ ) com 56,10% de percentagem explicada e altamente significativa ( $P < 0,01$ ); também entre as dimensões comprometimento e confiança, há uma correlação forte direta ( $R_{xy} = 0,715$ ) altamente significativa ( $P < 0,01$ ), ou seja, com 51,12% de percentagem explicada.

Nas demais correlações não é possível retratar maiores conclusões sobre o nível de correlação existente, pois demonstraram não ser significativas a partir do teste de correlação.

Quadro 15 - Matriz de Correlações dos Fatores de Relacionamento Agrupados dos Varejistas

		Dependência	Alternativos	Relacionamento	Informações	Confiança	Comprometimento
Dependência	Rxy	1,000					
	Sig.	,					
	N	18					
Alternativos	Rxy	,387	1,000				
	Sig.	,125	,				
	N	17	18				
Relacionamento	Rxy	,310	,061	1,000			
	Sig.	,210	,816	,			
	N	18	17	18			
Informações	Rxy	,250	,194	,180	1,000		
	Sig.	,317	,442	,475	,		
	N	18	18	18	19		
Confiança	Rxy	,356	-,010	,406	,560	1,000	
	Sig.	,161	,971	,106	,019*	,	
	N	17	16	17	17	17	
Comprometimento	Rxy	,433	,184	,501	,292	,735	1,000
	Sig.	,082	,480	,041*	,240	,001**	,
	N	17	17	17	18	16	18

\* Correlação é significativa ao nível de 0.05 (bicaudal).

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0.01 (bicaudal).

Em relação aos varejistas nas correlações, tem-se uma única correlação altamente significativa que pode ser verificada entre as dimensões comprometimento e confiança em que há uma correlação forte direta ( $R_{xy}=0,735$ ) com 54% de percentagem explicada e altamente significativa ( $P<0,01$ ). Há duas correlações estatisticamente significativas que ocorrem entre as variações dos pontos obtidos entre a dimensão confiança e troca de informações, que é uma correlação do tipo média direta ( $R_{xy}= 0,560$ ) estatisticamente significativa ( $P<0,05$ ); a outra correlação entre as variações dos pontos obtidos da dimensão comprometimento com a dimensão investimento no relacionamento, também é do tipo forte direta ( $R_{xy}= 0,501$ ) estatisticamente significativa ( $P<0,05$ ).

Relativamente às demais correlações, não é possível tirar conclusões quanto ao nível de correlação, pois, a partir do teste de correlação, demonstraram não serem significativas.

#### 4.2.2 T-Test

O teste *t de student* objetiva comparar as médias entre fornecedores e varejistas a fim de verificar sua variabilidade.

Nesse sentido, o quadro disposto abaixo apresenta as médias correspondentes aos varejistas e aos fornecedores em relação a cada um dos itens presentes dentro das seis grandes dimensões da escala de Wilson & Vlosky, 1997.



Quadro 16 - Comparação das Estatísticas dos Fatores de Relacionamento entre Varejistas e Fornecedores

<b>Fatores de Relacionamento</b>	<b>GRUPO</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Padrão da Média</b>
Dependentes	Varejista	19	3,11	1,37	,31
	Fornecedor	29	3,14	1,36	,25
Estrategicamente importantes	Varejista	19	3,74	1,28	,29
	Fornecedor	29	3,72	1,25	,23
Difícil gerar vendas e lucros	Varejista	18	3,44	1,42	,34
	Fornecedor	29	2,97	1,12	,21
Difícil substituir vendas e lucros	Varejista	18	2,94	1,35	,32
	Fornecedor	29	3,00	1,00	,19
Parceria equilibrada	Varejista	19	3,42	1,07	,25
	Fornecedor	29	3,90	,86	,16
Fornecedores alternativos	Varejista	19	2,26	1,37	,31
	Fornecedor	29	2,24	,95	,18
Melhor substituto	Varejista	18	3,72	1,23	,29
	Fornecedor	29	2,93	1,07	,20
Melhor relacionamento	Varejista	18	3,56	1,25	,29
	Fornecedor	29	3,45	,99	,18
Alternativos de mesmo valor	Varejista	19	2,42	1,43	,33
	Fornecedor	29	3,03	1,24	,23
Transtorno encerrar relacionamento comercial	Varejista	19	3,47	1,47	,34
	Fornecedor	29	3,41	1,21	,22
Investimento é significativo	Varejista	18	3,22	1,26	,30
	Fornecedor	29	3,14	1,13	,21
Custo mudança muito grande	Varejista	19	3,05	1,18	,27
	Fornecedor	29	3,38	1,32	,25
Investimento transferível	Varejista	19	3,00	1,29	,30
	Fornecedor	29	2,72	1,07	,20
Mecanismo impede encerramento	Varejista	18	2,56	1,20	,28
	Fornecedor	29	2,93	1,22	,23
Troca mais informações	Varejista	19	3,74	1,33	,30
	Fornecedor	29	2,72	1,33	,25
Compartilha informações	Varejista	19	3,47	1,35	,31
	Fornecedor	29	2,83	1,26	,23
Preocupação com interesses da empresa	Varejista	19	3,11	1,33	,30
	Fornecedor	29	3,45	1,02	,19
Transações não precisam supervisão	Varejista	19	3,53	1,02	,23
	Fornecedor	29	3,24	1,15	,21
Respeito a confidencialidade	Varejista	18	3,83	,99	,23
	Fornecedor	29	3,97	,82	,15
Veracidade das informações	Varejista	19	3,74	1,05	,24
	Fornecedor	29	3,97	,87	,16
Omite informações	Varejista	18	3,11	1,18	,28
	Fornecedor	29	3,90	1,05	,19
Produtos sem conferência	Varejista	19	1,79	1,03	,24
	Fornecedor	29	2,24	1,41	,26
Merecem confiança	Varejista	19	3,89	1,10	,25
	Fornecedor	29	4,10	,86	,16
Relacionamento por longo tempo	Varejista	18	4,56	,78	,18
	Fornecedor	29	4,62	,68	,13

continua...

... continuação.

<b>Fatores de Relacionamento</b>	<b>GRUPO</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Padrão da Média</b>
Relacionamento deve se fortalecer	Varejista	18	4,61	,70	,16
	Fornecedor	29	4,76	,58	,11
Aumento de compras/vendas no futuro	Varejista	18	4,67	,59	,14
	Fornecedor	29	4,79	,49	9,12E-02
Investimento no fortalecimento	Varejista	18	4,06	1,06	,25
	Fornecedor	29	3,93	,88	,16
Empenho no relacionamento	Varejista	18	4,11	1,02	,24
	Fornecedor	29	3,93	1,03	,19
Comprometimento	Varejista	18	2,94	1,43	,34
	Fornecedor	29	4,07	1,13	,21
Relacionamento como parceria	Varejista	18	3,56	1,54	,36
	Fornecedor	29	3,97	1,30	,24

O quadro apresentado acima mostra as médias correspondentes aos varejistas e aos fornecedores em relação a cada um dos itens presentes dentro das seis grandes dimensões da escala de Wilson e Vlosky, 1997. Analisando, em geral, as médias de cada atributo em relação a varejistas e a fornecedores, percebe-se que não há uma diferenciação muito grande; em alguns itens isolados, percebe-se uma diferença um pouco mais acentuada nas médias entre os dois lados do canal.

O quadro apresentado abaixo vem a demonstrar as diferenças entre as médias dos varejistas e dos fornecedores a partir do teste *t de student*.

Quadro 17 - Teste t para diferença de médias com amostras independentes, Teste de Igualdade de Variâncias, Intervalo de Confiança de 95% para as diferenças médias dos Fatores de Relacionamento entre Varejistas e Fornecedores.

Fatores de Relacionamento	Levene's Teste para Igualdade de Variâncias			Teste-t para Igualdade de Médias					Intervalo de Confiança de 95% para a Diferença média	
		F	Sig.	T	g.l.	Sig. (bicaudal)	Diferença Média	Erro padrão da diferença	Mín	Máx
Dependentes	Variâncias iguais	,044	,834	-,081	46	,936	-3,27E-02	,40	-,84	,78
Estrategicamente importantes	Variâncias iguais	,082	,776	,034	46	,973	1,27E-02	,37	-,74	,76
Difícil gerar vendas e lucros	Variâncias iguais	2,987	,091	1,285	45	,205	,48	,37	-,27	1,23
Difícil substituir vendas e lucros	Variâncias iguais	2,200	,145	-,162	45	,872	-5,56E-02	,34	-,75	,64
Parceria equilibrada	Variâncias iguais	1,717	,197	-1,700	46	,096	-,48	,28	-1,04	8,76E-02
Fornecedores alternativos	Variâncias desiguais	4,314	,043	,060	46	,952	2,18E-02	,36	-,71	,76
Melhor substituto	Variâncias iguais	,673	,416	2,333	45	,024	,79	,34	,11	1,47
Melhor relacionamento	Variâncias iguais	2,521	,119	,328	45	,745	,11	,33	-,55	,77
Alternativos de mesmo valor	Variâncias iguais	1,140	,291	-1,580	46	,121	-,61	,39	-1,39	,17
Transtorno encerrar relacionamento comercial	Variâncias iguais	1,266	,266	,154	46	,878	5,99E-02	,39	-,72	,84
Investimento é significativo	Variâncias iguais	,771	,385	,238	45	,813	8,43E-02	,35	-,63	,80
Custo mudança muito grande	Variâncias iguais	,981	,327	-,874	46	,387	-,33	,37	-1,08	,43
Investimento transferível	Variâncias iguais	,755	,389	,806	46	,424	,28	,34	-,41	,96
Mecanismo impede encerramento	Variâncias iguais	,023	,881	-1,031	45	,308	-,38	,36	-1,11	,36
Troca mais informações	Variâncias iguais	,022	,883	2,578	46	,013	1,01	,39	,22	1,80
Compartilha informações	Variâncias iguais	,457	,502	1,693	46	,097	,65	,38	-,12	1,41
Preocupação com interesses da empresa	Variâncias iguais	1,636	,207	-1,010	46	,318	-,34	,34	-1,03	,34
Transações não precisam supervisão	Variâncias iguais	,259	,613	,875	46	,386	,28	,33	-,37	,94
Respeito a confidencialidade	Variâncias iguais	1,101	,300	-,496	45	,622	-,13	,27	-,67	,40
Veracidade das informações	Variâncias iguais	2,133	,151	-,824	46	,414	-,23	,28	-,79	,33
Omite informações	Variâncias iguais	1,367	,248	-2,379	45	,022	-,79	,33	-1,45	-,12
Produtos sem	Variâncias	2,209	,144	-1,203	46	,235	-,45	,38	-1,21	,30

Continua....

....continuação.

Fatores de Relacionamento	Levene's Teste para Igualdade de Variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						Intervalo de Confiança de 95% para a Diferença média	
		F	Sig.	T	g.l.	Sig. (bicaudal)	Diferença Média	Erro padrão da diferença	Mín	Máx
conferência	iguais									
Merecem confiança	Variâncias iguais	,346	,559	-,736	46	,466	-,21	,28	-,78	,36
Relacionamento por longo tempo	Variâncias iguais	,604	,441	-,302	45	,764	-6,51E-02	,22	-,50	,37
Relacionamento deve se fortalecer	Variâncias iguais	1,806	,186	-,786	45	,436	-,15	,19	-,53	,23
Aumento de compras/vendas no futuro	Variâncias iguais	1,863	,179	-,791	45	,433	-,13	,16	-,45	,20
Investimento no fortalecimento	Variâncias iguais	2,698	,107	,436	45	,665	,12	,29	-,45	,70
Empenho no relacionamento	Variâncias iguais	,348	,558	,583	45	,563	,18	,31	-,44	,80
<b>Comprometimento</b>	<b>Variâncias iguais</b>	<b>1,018</b>	<b>,318</b>	<b>-2,988</b>	<b>45</b>	<b>,005</b>	<b>-1,12</b>	<b>,38</b>	<b>-1,88</b>	<b>-,37</b>
Relacionamento como parceria	Variâncias iguais	2,315	,135	-,980	45	,332	-,41	,42	-1,25	,43

Conforme já se percebeu no quadro anterior, as médias entre varejistas e fornecedores eram bastante parecidas; nesse quadro, ocorre justamente essa confirmação de forma efetiva, haja vista que, em apenas quatro itens da escala, tem-se uma diferença de médias significativa; nos demais itens, percebe-se uma importância considerada muito próxima ou idêntica para ambos os lados dos respondentes, não havendo maiores diferenças entre as médias dos varejistas e dos fornecedores a partir do teste *t de student*.

Dos quatro itens que evidenciaram maior diferença de médias, em três deles, foram altamente significativas e um item demonstrou diferença estatisticamente significativa. O item melhor substituto demonstrou uma diferença de 0,79 e o intervalo de confiança variando entre 0,11 a 1,47 não passando pelo zero, tendo-se, então, uma igualdade de médias. Além disso, demonstra que os varejistas possuem uma opinião mais favorável do que os fornecedores em relação a esse item; essa diferença é altamente significativa ( $P < 0,01$ ). O item troca mais informações apresenta uma diferença altamente significativa ( $P < 0,01$ ) sendo a diferença das médias de 1,01 e o intervalo de confiança de 0,22 a 1,80, o que, mais uma vez, prova que a opinião do varejista é mais favorável do que a do fornecedor. O item omite informações tem o escore invertido, ou seja, quanto maior a

concordância menor a tendência ao relacionamento; esse item demonstrou uma diferença altamente significativa entre as médias dos varejistas e fornecedores ( $P < 0,01$ ), a diferença entre as médias é de 0,79 e o intervalo de confiança é de 1,45 a 0,12, o que demonstra que os fornecedores dão maior importância a essa questão do que os varejistas. Tem-se, ainda, uma diferença entre média considerada estatisticamente significativa ( $P < 0,05$ ) no item comprometimento em que há uma diferença de médias de 1,12 e o intervalo de confiança entre 1,88 e 0,037, demonstrando maior importância dos fornecedores em relação aos varejistas quanto a esse item.

O quadro 18 analisa as médias das seis grandes dimensões que compõem a escala de Wilson & Vlosky, 1997 em relação aos varejistas e aos fornecedores.

Quadro 18 - Comparação das Estatísticas dos Fatores de Relacionamento agrupadas entre Varejistas e Fornecedores.

<b>Fatores de Relacionamento Agrupados</b>	<b>GRUPO</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Padrão da Média</b>
Dependência	Varejista	18	16,72	4,81	1,13
	Fornecedor	29	16,72	3,95	,73
Alternativos	Varejista	18	11,72	1,96	,46
	Fornecedor	29	11,66	1,59	,29
Relacionamento	Varejista	18	15,44	3,40	,80
	Fornecedor	29	15,59	3,90	,72
Informações	Varejista	19	7,21	2,57	,59
	Fornecedor	29	5,55	2,23	,41
Confiança	Varejista	17	22,65	4,39	1,06
	Fornecedor	29	24,86	4,37	,81
Comprometimento	Varejista	18	28,50	5,08	1,20
	Fornecedor	29	30,07	4,91	,91

Analisando as médias dos itens agrupados pelas dimensões, verifica-se mais nitidamente essa pouca variabilidade entre as médias dos varejistas e dos fornecedores em relação a cada atributo indicador ao marketing de relacionamento. A variabilidade de médias é mais acentuada na dimensão confiança, troca de informações e comprometimento. Nas demais dimensões, há uma avaliação bastante parecida; na dimensão dependência há uma igualdade de médias; na dimensão alternativos, ocorre uma pequena variação; o mesmo acontece com a dimensão investimento no relacionamento.

Em relação às diferenças entre as médias o quadro abaixo vem a demonstrar através do teste *t de student* aquelas diferenças efetivamente consideráveis.

Quadro 19 - Teste t para diferença de médias com amostras independentes, Teste de igualdade de Variâncias, Intervalo de Confiança de 95% para as diferenças médias dos Fatores de Relacionamento entre Varejistas e Fornecedores.

Fatores de Relacionamento Agrupados	Levene's Teste para Igualdade de Variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						Intervalo de Confiança de 95% para a Diferença média	
		F	Sig.	t	g.l.	Sig. (bicaudal)	Diferença Média	Erro padrão da diferença	Mín	Máx
Dependência	Variâncias iguais	1,038	,314	-,001	45	,999	-1,92E-03	1,29	-2,60	2,60
Alternativos	Variâncias iguais	1,927	,172	,128	45	,898	6,70E-02	,52	-,98	1,12
Relacionamento	Variâncias iguais	,746	,392	-,127	45	,899	-,14	1,12	-2,39	2,10
Informações	Variâncias iguais	,690	,410	2,372	46	,022	1,66	,70	,25	3,07
Confiança	Variâncias iguais	,101	,752	-1,656	44	,105	-2,22	1,34	-4,91	,48
Comprometimento	Variâncias iguais	,095	,759	-1,052	45	,299	-1,57	1,49	-4,57	1,44

Em relação às diferenças de médias entre as seis dimensões indicadoras ao marketing de relacionamento, esse quadro vem demonstrar que, aplicando o teste *t de student*, somente uma diferença das três enfatizadas no quadro anterior pode ser confirmada como estatisticamente significativa. A diferença de média com relação ao item troca de informações é estatisticamente significativa ( $P < 0,05$ ), com uma diferença de 1,66 entre as médias e o intervalo de confiança entre 0,25 a 3,07.

Com o objetivo de trazer um panorama geral de todos os resultados tem-se o quadro disposto logo abaixo o qual evidencia os principais “achados” da pesquisa através de um quadro resumo.

Quadro 20- Síntese dos principais resultados da pesquisa

Dimensões da escala	Varejistas	Fornecedores
1. Dependência	Estrategicamente importantes (média= 3,74) Difícil gerar vendas e lucros (média= 3,44 ) Parceria Equilibrada (média=3,42)	Parceria equilibrada (média= 3,90) Estrategicamente importantes(média= 3,72)
2. Alternativos	Melhor substituto (média= 3,72) Melhor relacionamento (média=3,56)	Melhor relacionamento (média=3,45)
3. Investimentos no relacionamento	Transtorno encerrar relacionamento comercial (média=3,47)	Transtorno encerrar relacionamento comercial (média= 3,41)
4. Troca de informações	Troca mais informações (média= 3,74) Compartilha mais informações (média= 3,47)	Compartilha mais informações (média= 2,83) Troca mais informações (média= 2,72)
5. Confiança	Merecem confiança (média=3,89)	Merecem confiança (média= 4,10)
6. Comprometimento	Aumento de compras no futuro (média= 4,67) Relacionamento deve se fortalecer (média= 4,61) Relacionamento por longo tempo (média= 4,56)	Aumento de compras no futuro (média= 4,79) Relacionamento deve se fortalecer (média= 4,76) Relacionamento por longo tempo (média= 4,62)
<i>Alpha de Cronbach</i>	Geral= 0,8707 Troca de Informações: 0,9165 Comprometimento: 0,8135	Geral: 0,8755 Comprometimento: 0,8837
Correlação	<b>1 altamente significativa:</b> Comprometimento x Confiança <b>2 estatisticamente significativas:</b> Confiança x Troca de Informações Comprometimento x Investimento no Relacionamento	<b>6 altamente significativas:</b> Investimento no Relacionamento x Dependência Troca de Informações x Dependência Troca de informações x Investimento Relacionamento Confiança x Investimento no Relacionamento Comprometimento x Investimento no Relacionamento Comprometimento x Confiança
Correlações Gerais	<b>4 altamente significativas:</b> Investimento no relacionamento x Dependência Confiança e Investimento no relacionamento Comprometimento e Investimento no Relacionamento Comprometimento x Confiança	<b>4 estatisticamente significativas:</b> Troca de Informações x Dependência Confiança x Dependência Comprometimento x Dependência Troca de Informações e Investimento no Relacionamento
Diferenças das médias	<b>1 diferença estatisticamente significativa:</b> Troca de Informações	

Em relação ao primeiro constructo- dependência, os varejistas priorizam a importância estratégica dos seus fornecedores com média nesse item de 3,74; seguem-se a dificuldade de gerar vendas e lucros sem os mesmos e a parceria equilibrada que consideram possuir com seus fornecedores. Dentro dessa linha, os fornecedores colocam, como item prioritário dentro da dimensão dependência, a crença na existência de uma parceria equilibrada com média de 3,90, seguida da importância estratégica dos seus clientes. O que se verifica é que ambos os lados do canal consideram muito relevantes a questão da importância estratégica dos seus parceiros e também acreditam na existência de uma parceria equilibrada.

Considerando a comparação com alternativos, os varejistas colocam que o melhor substituto para os atuais fornecedores teria o mesmo valor, demonstrando a vasta gama de opções que se tem hoje e um pouco de “fraqueza” no relacionamento com relação a esse item. Mas, por outro lado, os mesmos varejistas afirmam possuir um relacionamento melhor com os atuais, como segundo item prioritário dentro desse constructo. Corroborando o segundo item prioritário levantado pelos varejistas, os fornecedores consideram possuir melhor relacionamento com esses varejistas da região de Cruz Alta do que com outros.

Tendo em vista o constructo investimento no relacionamento, varejistas e fornecedores consideram um transtorno o encerramento comercial com os seus parceiros de negócios. Ambos os lados demonstram forte preocupação em permanecer com os laços de parceria comercial.

Em relação à troca de informações, os varejistas enfatizam que trocam mais informações (média=3,74) com os fornecedores da pesquisa do que com outros, também consideram compartilhar (média= 3,47) mais essas informações com esses. Já os fornecedores, em relação a essa dimensão, são um tanto indiferentes, com médias mais baixas nesses itens, mas consideram que compartilham mais informações com esses clientes (média= 2,83).



Quanto à quinta dimensão- confiança- tanto os varejistas como os fornecedores consideram que seus parceiros merecem sua confiança, o que se verifica nitidamente numa reciprocidade com relação a esse item.

Já a sexta dimensão- comprometimento- vem ratificar o percebido no item anterior: realmente existe essa reciprocidade entre o canal varejista- fornecedor em estudo na medida em que essa dimensão é prioritária para ambos; além disso, os três primeiros itens, quais sejam, aumento de compras no futuro, expectativa de fortalecimento do relacionamento e extensão do relacionamento por um longo tempo, são enfatizados tanto por varejistas como por fornecedores como os três primordiais dentro desse constructo. Isso revela a existência de relacionamento entre o canal e, mais ainda, uma forte tendência a um maior grau de relacionamento no futuro devido ao comprometimento e confiança demonstrados pelas partes.

Corroborando, tem-se o *alpha de cronbach* que evidencia a confiabilidade geral do instrumento maior que 0,7 para varejistas e fornecedores, o que demonstra a existência de fidedignidade nos instrumentos em relação aos itens de um modo geral. Nos varejistas, tem-se, como segundo mais alto *alpha de cronbach* e, nos fornecedores, como o mais alto *alpha de cronbach*, a dimensão comprometimento, ressaltando a fidedignidade em relação aos itens formadores dessa, o que é muito relevante haja vista essa dimensão ser prioritária para ambos os lados do canal.

Considerando o coeficiente de correlação de *Pearson* no total de respondentes da pesquisa, varejistas e fornecedores, em relação a cada dimensão da escala em estudo, puderam-se verificar oito correlações, ou seja, o percentual que pode ser explicado por uma variável em relação a outra. Tem-se, então, quatro dessas correlações altamente significativas ( $P < 0,01$ ). São elas: dimensão investimento no relacionamento e dimensão dependência, dimensão confiança e investimento no relacionamento, comprometimento e investimento no relacionamento e entre comprometimento e confiança. Há, também, quatro correlações estatisticamente significativas ( $P < 0,05$ ): troca de informações com o nível de dependência, comprometimento e dependência e, ainda, troca de informações e relacionamento.

Em relação às correlações existentes entre os fornecedores e as dimensões em estudo, constata-se a existência de somente correlações altamente significativas ( $P < 0,01$ ); entre investimento no relacionamento e dependência, troca de informações e dependência, troca de informações e investimento no relacionamento, confiança e investimento no relacionamento, comprometimento e investimento no relacionamento e comprometimento e confiança.

Já os varejistas, nas correlações, demonstraram uma correlação altamente significativa ( $P < 0,01$ ) entre comprometimento e confiança, e duas correlações estatisticamente significativas ( $P < 0,05$ ) entre as variações dos pontos obtidos da dimensão comprometimento com a dimensão investimento no relacionamento e entre a dimensão confiança com a dimensão troca de informações.

Para encerrar a análise desse quadro resumo, tem-se que, através do teste *t de student*, pôde-se verificar a homogeneidade das médias entre varejistas e fornecedores em relação aos seis grandes constructos formadores da escala de Wilson & Vlosky, 1997, haja vista que somente uma das seis dimensões apresenta diferença estatisticamente significativa ( $P < 0,05$ ) entre as médias do canal. Isso porque, para os varejistas, a troca e o compartilhamento de informações demonstrou ser importante para esses, e o mesmo não se verificou em relação aos fornecedores, pois esses se mostraram indiferentes a essa dimensão. Nos demais constructos, verifica-se harmonia entre as médias ou pouquíssimas diferenças entre essas, ressaltando ainda mais a reciprocidade entre varejistas e fornecedores.

## 5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo analisar e mensurar o grau de marketing de relacionamento através da utilização do modelo proposto pela escala desenvolvida por WILSON & VLOSKY (1997) e aplicada no contexto dos relacionamentos comerciais entre os principais fornecedores das empresas varejistas de materiais de construção na cidade de Cruz Alta, RS e região.

Devido ao crescimento da concorrência, maior nível de exigência por parte dos clientes e necessidade de estar sempre mudando e adaptando-se ao mercado, as relações comerciais de longo prazo são fundamentais para a longevidade e lucratividade nos negócios atualmente. Nesse sentido, pode-se considerar o estudo do marketing de relacionamento uma das formas mais efetivas para melhorar as relações e, com isso, o desempenho comercial dos varejistas da região de Cruz Alta, RS bem como de seus fornecedores.

A escala utilizada, proposta por WILSON & VLOSKY (1997), apresentou validade de aplicação, demonstrando a existência de marketing de relacionamento na gestão comercial entre varejistas da região de Cruz Alta, RS e seus maiores fornecedores.

Os resultados obtidos a partir da aplicação da escala de WILSON & VLOSKY (1997), demonstraram praticidade e coerência na mensuração dos conceitos, confirmando a existência de estratégia de Marketing de Relacionamento no canal de marketing pesquisado em diferentes níveis.

As médias das seis dimensões analisadas pela escala em estudo tendem a um maior grau de relacionamento, principalmente em relação à dimensão comprometimento, que possui uma média alta, sendo, portanto, prioritária em sua importância tanto para os varejistas quanto para os fornecedores. Além dessa importância destacada ao comprometimento no relacionamento, tem-se a congruência entre os dois lados do canal,

pois ambos consideram o comprometimento como muito relevante, o que significa uma tendência muito grande de fornecedores e varejistas buscarem melhorar ainda mais as relações comerciais entre esse canal.

Com uma importância de destaque para os fornecedores, está a dimensão confiança, que também é enfatizada pelos varejistas, mas com menor ênfase, o que revela justamente o que MORGAN & HUNT (1994) colocam como chave para a construção e sustentação de um relacionamento de sucesso: o comprometimento e a confiança entre as partes.

Colocado no mesmo lugar de importância- terceiro- tanto os varejistas quanto os fornecedores revelaram a dependência como uma média quase igualitária, com forte tendência ao relacionamento, o que vem ao encontro do que GANESAN (1994) sugere para um relacionamento de longo prazo dar certo: a necessidade da dependência e da confiança entre as partes, como também é colocado por LEVITT (1985), na analogia com o casamento, em que o sucesso deste depende da reciprocidade entre as partes. E, mais ainda, MOHR & SPEKMAN (1994) colocam que o comprometimento, a interdependência e a confiança sejam atributos às boas relações.

Percebe-se, portanto, que os indicadores mais salientados pelos autores são justamente aqueles nos quais fornecedores e varejistas possuem média maior, tendendo a um maior grau de relacionamento.

Não se pode deixar de considerar a importância chave demonstrada para o desenvolvimento de relações de parceria entre varejistas e fornecedores da dimensão comprometimento, muito enfatizada pelos autores em estudo.

Em relação às correlações existentes para o total de respondentes, devem-se destacar as correlações significativas entre a variável dependência e as variáveis investimento no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento. Isso quer dizer que todas as variáveis, exceto a comparação com alternativas, explicam de alguma forma a dependência para varejistas e fornecedores, haja vista que somente essa

dimensão não demonstrou correlação com as demais acima dispostas em relação ao atributo dependência, conforme foi melhor visualizado no quadro matriz de correlações dos fatores de relacionamento agrupados do total.

A correlação existente entre a variável troca de informações e investimento no relacionamento revela a importância da troca de informações comerciais como fator que otimiza as relações de custo/benefícios, diminuindo riscos para ambas as partes, já que investir no relacionamento comercial eleva o custo de mudança para outros.

A variável confiança correlacionada às variáveis investimento no relacionamento e comprometimento, altamente significativas, salientam o que MORGAN & HUNT (1994) colocavam: somente será gerado, entre as partes, o compromisso, quando a parceria estiver associada à idéia de benevolência, honestidade, responsabilidade e integridade. Essas qualidades são compactadas e formadoras do constructo “confiança”. Salienta-se, também, que a variável confiança mostrou-se, nas três correlações, entre fornecedores e entre varejistas, altamente significativa, o que vem ratificar ainda mais a importância dessas variáveis no estabelecimento de relações comerciais, à medida que elas se explicam a partir das matrizes de correlações.

Tem-se, ainda, uma correlação altamente significativa entre a dimensão investimento no relacionamento e a dimensão comprometimento, o que revela uma forte tendência ao comprometimento, pois, se há o comprometimento, há a necessidade de investir no relacionamento.

Considerando agora somente a matriz de correlações dos fornecedores, não se pode deixar de considerar que todas as correlações dispostas nessa matriz são do tipo altamente significativas.

A partir das correlações, fica mais nítido o entendimento, colocado por WILSON & VLOSKY (1997), de que o esforço e o compromisso no relacionamento são pré-requisitos de sucesso para a associação, bem como a comunicação e a coordenação são elementos críticos numa parceria.

Considerando os resultados do teste *t de student*, percebe-se uma variabilidade pouco acentuada entre as médias de varejistas e de fornecedores em relação a cada um dos itens dispostos na escala de Wilson & Vlosky, 1997. Ratificando essa idéia, tem-se o teste *t* para diferença de médias em que fica efetivamente confirmada essa pouca variabilidade entre as médias. Somente quatro itens dos trinta que compõem a escala demonstram diferença média significativa; nos demais, as médias ficam muito próximas. Quando se agrupam os itens nas seis grandes dimensões da escala, percebe-se uma igualdade de médias entre varejistas e fornecedores em relação a dependência, pouquíssima variabilidade entre as dimensões comparação com alternativos e investimento no relacionamento; já com uma pequena variabilidade de médias, têm-se as dimensões troca de informações, confiança e comprometimento em relação aos varejistas e fornecedores pesquisados. Dessas três variáveis, somente uma pode ser confirmada como estatisticamente significativa a partir do teste *t* para diferenças, ou seja, a dimensão troca de informações, que possui um intervalo de confiança entre 0,25 a 3,07.

Em termos de implicações acadêmicas, o contexto brasileiro de pesquisa de marketing necessita averiguar a aplicabilidade de instrumentos de pesquisa criados e aplicados inicialmente nos Estados Unidos em sua grande maioria. Por isso, esse trabalho vem procurar examinar a aplicabilidade da escala de WILSON & VLOSKY (1997) num contexto brasileiro, já que o estudo sobre marketing de relacionamento no Brasil encontra-se num estágio inicial.

Considerando as implicações gerenciais, percebe-se que os resultados dessa pesquisa confirmam que as empresas podem e querem desenvolver relacionamentos comerciais baseados na parceria e na solidificação das relações, a fim de atingirem uma vantagem competitiva em seus mercados.

Por fim, cabe salientar as principais limitações do presente estudo. Partindo de uma amostra dos cinquenta principais fornecedores de trinta varejistas de materiais de construção da cidade de Cruz Alta, RS, os resultados não poderão, de forma alguma, ser generalizados. Considera-se, também, a reaplicação desse modelo em outros negócios com características diferenciadas, no intuito de testar o potencial de generalização do mesmo.

## BIBLIOGRAFIA

ANAMACO – Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção.  
[www.anamaco.com.br/htm/instiu.htm](http://www.anamaco.com.br/htm/instiu.htm) [Capturado em 03/11/2000].

ARNDT, Johan. Toward a Concept of Domesticated Markets. **Journal of Marketing**.  
V.43, Fall 1979, p.69-75.

BAGOZZI, Richard. Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. **Journal  
of Marketing**, 38 (4): 77-81, Fall 1974.

\_\_\_\_\_. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, 39 (4): 32-39, Fall 1975.

\_\_\_\_\_. Marketing as Exchange: A Theory of Transactions in the Market Place. 1978.  
*Apud*: PARVATIYAR, Atul & SHETH, Jagdish N. Paradigm Shift in Marketing  
Theory & Approach: The Emergence of Relationship Marketing. **Relationship  
Marketing, Theory, Applications And Methods**. Atlanta, GA, 1994.

\_\_\_\_\_. Toward a Formal Theory of Marketing Exchanges.1979. *Apud*:  
PARVATIYAR, Atul & SHETH, Jagdish N. Paradigm Shift in Marketing Theory &  
Approach: The Emergence of Relationship Marketing. **Relationship Marketing:  
Theory, Applications And Methods**. Atlanta, GA, 1994.

BERRY, Leonard L. “Relationship Marketing” in Emerging Perspectives on Services  
Marketing., L. Berry, G.L. Shostack, and G. D. Upah, eds. Chicago: American  
Marketing Association, 25-25, 1983 *Apud* MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D.  
The Commitment – Trust Theory of Relationships Marketing. **Journal of Marketing**,  
Jul, 1994.

BERRY & PARASURAMAN. Marketing of Services. New York: The Free Press, 1991  
*Apud* MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D. The Commitment – Trust Theory of Relationships Marketing. **Journal of Marketing**, Jul, 1994.

BOYD, Harper W, WESTFALL, Ralph & STASCH, Stanley F. **Marketing Research: Text and Cases**. (7ª ed). Homewood, Illinois, 1989.

BUNN, Michele D. Taxonomy of Buying Decision Approaches. **Journal of Marketing**. Jan, 1993.

COSTA, Filipe C. X. **Elementos Influenciadores no Ingresso e Sustentação de Relacionamento de Longo-Prazo**. Um estudo exploratório. UFRGS – PPGA, set, 1996.

COSTA NETO, Pedro L **Estatística**. São Paulo, Edgar Blücher, 1977.

CHURCHILL, Gilbert, Jr. **Marketing Research: methodological foundations**. Orlando: Dryden Press, 1995.

DOYLE, Stephen & ROTH, George T. “Selling and Sales Management in Action: The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (12) Winter, 59-64, 1992 *Apud* MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D. The Commitment – Trust Theory of Relationships Marketing. **Journal of Marketing**, Jul, 1994.

DRAGHETTI, Luciana B.. **Marketing de Relacionamento no Mercado de Consumo de Produtos de Alto Envolvimento**: Um estudo no setor de automóveis em Porto Alegre. UFRGS – PPGA, fev, 1998.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H. & OH, Sejo. Developing Buyer – Seller Relationships. **Journal of Marketing**. V.51, p.11-17, Apr, 1987.



FERREIRA, Armando Leite. **Marketing para pequenas empresas inovadoras**. Rio de Janeiro: ExpertBooks, 1995.

FERREIRA, Aurélio. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1994.

FRAZIER, Gary; SPEKMAN, Robert & O'NEAL, Charles. Just in Time Exchange Relationships in Industrial Markets. **Journal of Marketing**, 52:52-67, Oct 1988.

GANESAN, Shankar. **Determinantes of long-term Orientation in of Marketing**. New York, apr,1994.

GRÖNROOS, Christian. **From marketing mix to Relationships Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing Management Decision**, 1994, v.32, p. 4-20.

\_\_\_\_\_. The Nordic School Perspective. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, Cap. 4, 2000.

HEID B. Jan & JOHN George. The Role of Dependence Balancing in Safe Guarding Transaction – Speaf in Convencional Channels. **Journal of Marketing**, v.52 jan,1988 p.20-35.

HAIR, J.F; ANDERSON R.E; TATHAM, R.L & BLACK, W.C **Multivariate Data Analysis**. 5<sup>a</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

JACKSON, Barbara Bund. **Winning and Keeping Industrial Customer**. Toronto, Lexington Books, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Markentig**. Rio de janeiro: Printice-Hall, 1993.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

MADHAVAN, Ravindranath; SHAH, Reshma & GROVER, Rajiv. Motivations for and theoretical foundations of relationship marketing. **Marketing Theory e Applications**, AMA, 1994.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem sucedidas para era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORH, Jakki & SPEKMAN, Robert. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. **Strategic Management Journal**, vol. 15, 1994.

MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D. The Commitment – Trust Theory of Relationships Marketing. **Journal of Marketing**, Jul, 1994.

MOTLEY, Lawrence. **Ready for Relationships Marketing?** Bank Marketing, Oct, 1980.

MÜSSNICH, José R. M. **Aplicação do Modelo Explicativo de WILSON & VLOSKY das Dimensões de Marketing de Relacionamento no Canal de Marketing da Indústria Alimentícia** – Varejo de auto serviço no RS. PUC-RS, 2000.

PARVATIYAR, Atul & SHETH, Jagdish N. Paradigm Shift in Marketing Theory & Approach: The Emergence of Relationship Marketing. **Relationship Marketing, Applications And Methodos**. Atlanta, GA, 1994.

---

\_\_\_\_\_ . The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, Cap. 1, 2000.

- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência. 15<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROWE, W. Glenn & BARNES, James G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market- Focused Management**, vol. 2, n. 3, 1998.
- SAMARA, Beatriz S. & BARROS, José C. de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997, 2<sup>o</sup> ed.
- SHETH, Jagdish. Organizational buying behavior: past performance and future expectations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 11, 1996.
- SHETH, Jagdish & PARVATIYAR, Atul. The Evolution of Relationship Marketing. Paper apresentado na Sixth Conference on Historical Thoughts in Marketing, Atlanta, may 1993. *Apud*: SHETH, Jagdish & PARVATIYAR, Atul. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. **Journal of the Academy Marketing Science**, 1995. Vol. 23, N<sup>o</sup>. 4, pp. 255-271.
- SPEKMAN, Robert E. & JOHNSTON, Wesley J. Relationship Management: managing the selling and the buying interface. **Journal of Business Research**, vol. 14, 1986.
- STERN, Louis W., EL- ANSARY, Adel I., COUGHLAN, Anne T. **Marketing Channels**. 5<sup>a</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANA, Débora A. **A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business- To- Business: Avaliação Inicial na indústria Metal-Mecânica do Rio Grande do Sul.** UFRGS – PPGA, Jul, 1999.

VIANA, Débora A., CUNHA JR., Marcus V. M. & SLONGO, Luiz Antônio. Stable Business Relationships in Unstable Economic Environments: Does Relationship Marketing exist? **Anais do ENANPAD**, 2000.

VLOSKY, Richard P. & WILSON, Elisabeth J. Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing: Na Introduction to the Special Issue. **Journal of Business Research**, vol. 39, 1997.

WEBSTER, Frederick E. The Changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, 56, October 1992, pp. 1-17.

\_\_\_\_\_. **Market-Driven Management** – Using the new marketing concept to create a customer-oriented company. New York: John Wiley & Sons Inc., 1994.

\_\_\_\_\_ & WIND, Yoram. A General Model of Understanding Organizational Buying Behavior. **Journal of Marketing**, abril, 1972.

WILKIE, Willian L. **Customer Behavior**, New York: John Wiley & Sons inc., 1994.

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

WILSON, Elisabeth & VLOSKY, Richard. Partnering Relationships Activities: Building Theory from case study research. **Journal of Business Research**. V.39, p.59-70, May,1997.

## ANEXO 1

Caro fornecedor

Visto que V. S<sup>a</sup> é fornecedor das empresas listadas em anexo, pertencentes ao varejo de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região, e conforme combinado por telefone, solicitamos o preenchimento do questionário utilizando a escala de cinco pontos, a análise deve ser feita em relação ao conjunto de empresas que compõe a listagem. 1 representa DISCORDO TOTALMENTE e 5 CONCORDO TOTALMENTE. Se houver alguma observação ou caso particular, utilize o verso da folha.

Em caso de dúvida, contate com a mestrandia pelo telefone ou e-mail já informado previamente.

Lembre-se de que se trata de um trabalho meramente acadêmico, sendo todos os dados tratados com o maior sigilo.

A sua colaboração é muito importante para a realização deste trabalho.

<b>A) Dependência desses clientes</b>		Discordo	_____			Concordo
		Totalmente				Totalmente
1	Nós nos sentimos dependentes desses clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2	Estes clientes são estrategicamente importantes para nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3	Seria difícil para nossa empresa gerar vendas e lucros sem estes clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4	Seria difícil para estes clientes substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5	Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com estes clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>B) Nível de comparação com clientes alternativos</b>		Discordo	_____			Concordo
		Totalmente				Totalmente
6	Há muitos clientes alternativos para os produtos que nós vendemos a estes clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

7	O melhor substituto para estes clientes teria o mesmo valor para nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8	Comparado com outros clientes, nosso relacionamento com esses clientes é melhor	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9	Há muitos clientes alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>C) Investimentos no relacionamento</b>		Discordo				Concordo
		Totalmente				Totalmente
10	Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com estes clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11	O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com estes clientes é significativo	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12	Nosso custo total de mudança para outros clientes alternativos seria muito grande	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13	Os investimentos para desenvolver um relacionamento com estes clientes são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14	Os mecanismos que nós estabelecemos para esses relacionamentos comerciais tornariam difícil encerrar o relacionamento com estes clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>D) Troca de informações</b>		Discordo				Concordo
		Totalmente				Totalmente
15	Nossa empresa troca mais informações com estes clientes do que com outros clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
16	Nossa empresa compartilha informações com estes clientes as quais não seriam compartilhadas com outros clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>E) Confiança</b>		Discordo				Concordo
		Totalmente				Totalmente
17	Sentimos que estes clientes se preocupam com os nossos interesses	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

18	As transações com estes clientes não precisam ser supervisionadas detalhadamente	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
19	Nós estamos certos de que estes clientes respeitam a confidencialidade das informações repassadas por nós	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20	Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos destes clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21	Estes clientes retém para si (omite) importantes informações	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22	Nós aceitaríamos produtos destes clientes sem conferir a precisão das quantidades	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23	Estes clientes tem merecido a nossa confiança	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>F) Comprometimento</b>		Discordo				Concordo
		Totalmente				Totalmente
24	Esperamos que o relacionamento com estes clientes continuem por um longo tempo	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25	Esperamos que o relacionamento com estes clientes se fortifiquem ao longo do tempo	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26	Esperamos aumentar as vendas junto a estes clientes no futuro	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
27	Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com estes clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
28	Temos nos empenhado muito no relacionamento com estes clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
29	Estamos comprometidos com estes clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
30	O relacionamento comercial com estes clientes poderia ser descrito como sendo uma parceira	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

31-O controle acionário de sua Empresa é:

Nacional  Estrangeiro

32- Como atua nos relacionamentos com os clientes:

Com força de vendas própria  Com representantes

33- Com que frequência as empresas compradoras são visitadas (anual, mensal, quinzenal)?

34- Quando ocorre o lançamento de um novo produto, como é feita a apresentação ao comprador?

35- As listas de preços atuais, a saída de produtos na linha, as informações referentes a estoque de produto para entrega, prazos e outras informações são passadas para as empresas compradoras? Como? (Fax, e -mail, correio, mala direta, telefonema, disposição de 0 800, direto com o representante)

36- Estime o faturamento bruto anual (em reais), aproximadamente:

37- Determine o tempo de relacionamento em geral com estes clientes (em anos):



## ANEXO 2

Caro Varejista

Visto que V. S<sup>a</sup> é varejista de materiais de construção na cidade de Cruz Alta, RS e mantém contato comercial com os fornecedor listados em anexo, como cadastro já informado previamente, e conforme combinado pessoalmente, solicitamos o preenchimento do questionário utilizando a escala de cinco pontos, a análise deve ser feita em relação aos 50 fornecedores conjuntos que compõem a listagem. 1 representa DISCORDO TOTALMENTE e 5 CONCORDO TOTALMENTE. Se houver alguma observação ou caso particular, utilize o verso da folha.

Em caso de dúvida, contate com a mestranda pelo telefone ou e-mail já informado previamente.

Lembre-se de que se trata de um trabalho meramente acadêmico, sendo todos os dados tratados com o maior sigilo.

A sua colaboração é muito importante para a realização deste trabalho.

<b>A) Dependência desses fornecedores</b>		Discordo	_____			Concordo
		Totalmente				Totalmente
1	Nós nos sentimos dependentes desses fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2	Estes fornecedores são estrategicamente importantes para nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3	Seria difícil para nossa empresa gerar vendas e lucros sem estes fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4	Seria difícil para estes fornecedores substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5	Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com estes fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>B) Nível de comparação com fornecedores alternativos</b>		Discordo _____				Concordo
		Totalmente				Totalmente
6	Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos destes fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7	O melhor substituto para estes fornecedores teria o mesmo valor para nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8	Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com esses fornecedores é melhor	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9	Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>C) Investimentos no relacionamento</b>		Discordo _____				Concordo
		Totalmente				Totalmente
10	Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com estes fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11	O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com estes fornecedores é significativo	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12	Nosso custo total de mudança para alguns fornecedores alternativo seria muito grande	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13	Os investimentos para desenvolver um relacionamento com estes fornecedores são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14	Os mecanismos que nós estabelecemos para esse relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com estes fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>D) Troca de informações</b>		Discordo _____				Concordo
		Totalmente				Totalmente
15	Nossa empresa troca mais informações com estes fornecedores do que com outros fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
16	Nossa empresa compartilha informações com estes fornecedores as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>E) Confiança</b>		Discordo	_____			Concordo
		Totalmente				Totalmente
17	Sentimos que estes fornecedores se preocupam com os nossos interesses	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
18	As transações com estes fornecedores não precisam ser supervisionadas detalhadamente	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
19	Nós estamos certos de que estes fornecedores respeitam a confidencialidade das informações repassadas por nós	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20	Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos destes fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21	Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22	Nós aceitaríamos produtos destes fornecedores sem conferir a precisão das quantidades	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23	Estes fornecedores tem merecido a nossa confiança	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

<b>F) Comprometimento</b>		Discordo	_____			Concordo
		Totalmente				Totalmente
24	Esperamos que o relacionamento com estes fornecedores continue por um longo tempo	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25	Esperamos que o relacionamento com estes fornecedores se fortifiquem ao longo do tempo	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26	Esperamos aumentar as compras junto a estes fornecedores e no futuro	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
27	Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com estes fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
28	Temos nos empenhado muito no relacionamento com estes fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
29	Estamos comprometidos com estes fornecedores	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
30	O relacionamento comercial com estes fornecedores poderia ser descrito como sendo uma parceira	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

31- Qual o número de empregados na empresa?

### ANEXO 3

Entrevista a ser realizada com os varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região.

1. Quais os cinquenta principais fornecedores com quem tem trabalhado nos últimos anos?
2. Quais as principais dificuldades no relacionamento com os mesmos?
3. Como considera o relacionamento com os fornecedores?
4. Quais as principais facilidades no relacionamento com eles?
5. Quais as necessidades que tem nesses relacionamentos?
6. Considera-se parceiro de seus fornecedores?
7. Há preocupação dos fornecedores para realização de parcerias ou associações? Faz trabalho conjunto com eles?
8. Com quais deles tem maior dificuldades em se relacionar? Por quê?
9. Sente que há reciprocidade nas trocas que faz com seus fornecedores?
10. Com quais deles realiza trocas há mais de 3 anos? há mais de 5 anos? e há mais de 10 anos?
11. As compras são realizadas, via telefone direto com a indústria ou com o representante, ou de forma pessoal através de visitas de representantes?
12. O número de visitas que recebe é satisfatório para os relacionamentos? Com quais dos fornecedores é mais satisfatório e com quais necessita de maior número destas?
13. Tem alguma sugestão quanto aos relacionamentos com os referidos fornecedores?
14. Qual o volume de compras por ano com estes fornecedores ?

## **ANEXO 4**

### **ENTREVISTA DE PROFUNDIDADE ROTEIRO BÁSICO**

Considerando uma relação de parceria como um relacionamento estratégico entre firmas independentes com objetivos comuns, com alto nível de interdependência e que visam a benefícios mútuos, quais seriam as variáveis/ fatores que considera importantes para que se atinja esse tipo de relação comercial? Quais seriam as variáveis/ fatores que prejudicam ou dificultam esse tipo de relação comercial? Quais os fatores que considera mais importantes na avaliação de um fornecedor?

Após uma breve discussão acerca dessas questões, apresentar-se-á a escala de WILSON & VLOSKY (1997) e verificar-se-á o seu entendimento e a sua clareza.

## ANEXO 5



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



Porto Alegre, 05 de janeiro de 2001.

Prezado Sr(a):

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, através do Programa de Pós-Graduação em Administração, está realizando um estudo sobre Marketing de Relacionamento nas trocas das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região com seus maiores fornecedores.

Solicitamos que o V. S<sup>a</sup>, como um dos maiores fornecedores dessas empresas, respondesse ao questionário anexo, conforme já combinado, procurando posicionar-se em todas as questões. É fundamental a resposta a todos os itens do questionário.

Os dados obtidos não serão divulgados em nenhuma hipótese, sendo objeto de análise conjunta com todas as empresas. Portanto, garantimos total anonimato e sigilo no trato às informações.

Os resultados desse projeto, além de constituírem uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, auxiliarão a entender e melhorar as estratégias de cada uma das empresas questionadas.

Solicitamos o envio do questionário respondido até a data limite de 05 de março de 2001, através de envelope selado entregue em anexo, fax ou e-mail, conforme previamente combinado com a mestrandia via telefone.

Em caso de dúvidas, contate a mestrandia pelo e-mail [daronco@comnet.com.br](mailto:daronco@comnet.com.br) ou pelos seguintes fones: 0XX 55 322 2984, 0XX 55 322 6055 ou 0XX 55 9961 4875.

Na absoluta segurança da sua compreensão e resposta, desde já agradeço.

Atenciosamente

Edimara Daronco – Responsável pelo Projeto

## ANEXO 6



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



Porto Alegre, 05 de janeiro de 2001.

Prezado Sr(a) <Contato>:

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, através do Programa de Pós-Graduação em Administração, está realizando um estudo sobre Marketing de Relacionamento nas trocas das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região com seus maiores fornecedores.

Solicitamos que o V. S<sup>a</sup>, como uma das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região, respondesse ao questionário anexo, conforme já combinado, procurando posicionar-se em todas as questões. É fundamental a resposta a todos os itens do questionário.

Os dados obtidos não serão divulgados em nenhuma hipótese, sendo objeto de análise conjunta com todas as empresas. Portanto, garantimos total anonimato e sigilo no trato às informações.

Os resultados desse projeto, além de constituírem uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, auxiliarão a entender e melhorar as estratégias de cada uma das empresas questionadas.

Solicitamos o envio do questionário respondido até a data limite de 03 de fevereiro de 2001, através de envelope selado entregue em anexo, fax ou e-mail, conforme previamente combinado com a mestrandia pessoalmente.

Em caso de dúvidas, contate a mestrandia pelo e-mail [daronco@comnet.com.br](mailto:daronco@comnet.com.br) ou pelos seguintes fones: 0XX 55 322 2984, 0XX 55 322 6055 ou 0XX 55 9961 4875.

Na absoluta segurança da sua compreensão e resposta, desde já agradeço.

Atenciosamente

Edimara Daronco – Responsável pelo Projeto

## ANEXO 7

### Principais fornecedores

Através desse anexo apresenta-se uma tabela dos principais fornecedores das empresas varejistas de Cruz Alta, RS e região, os quais foram indicados pelos próprios varejistas na primeira fase da pesquisa que eram as entrevistas junto as empresas varejistas. Os cinquenta primeiros foram os contatados a responderem os questionários referentes a escala de Wilson & Vlosky, 1997, com exceção de quatro fornecedores, são eles a Votoran e a Gerdau pois conforme já colocado buscou-se priorizar aqueles fornecedores com perfil mais adequado ao estabelecimento de relacionamentos com varejistas de materiais de construção da região de Cruz Alta e outros dois são a Sika e a Brascola que se negaram participar dessa pesquisa por uma política das próprias empresas de abrirem informações nenhuma.

Fornecedores	Indicado	Não indicado	Total
DAGOBERTO	75,0%	25,0%	100,0%
ASTRA	62,5%	37,5%	100,0%
GERDAU	62,5%	37,5%	100,0%
MEBER	62,5%	37,5%	100,0%
ARKOS	56,3%	43,8%	100,0%
CIMBAGE	56,3%	43,8%	100,0%
ISDRALIT	56,3%	43,8%	100,0%
TIGRE	56,3%	43,8%	100,0%
EDIL	50,0%	50,0%	100,0%
FAME	50,0%	50,0%	100,0%
IMBRALIT	50,0%	50,0%	100,0%
NEGRAO	50,0%	50,0%	100,0%
SOPRANO	50,0%	50,0%	100,0%
TUBOMAC	50,0%	50,0%	100,0%
BELLA	43,8%	56,3%	100,0%
CELITE	43,8%	56,3%	100,0%
CIMENTO	43,8%	56,3%	100,0%
ELIANE	43,8%	56,3%	100,0%
JIMO	43,8%	56,3%	100,0%
MONEGO	43,8%	56,3%	100,0%
PEZZI	43,8%	56,3%	100,0%
PITROB	43,8%	56,3%	100,0%
ALIANÇA	37,5%	62,5%	100,0%
BAKOF	37,5%	62,5%	100,0%
CACEQUI	37,5%	62,5%	100,0%
DOCOL	37,5%	62,5%	100,0%
INCEPA	37,5%	62,5%	100,0%
ITAGRES	37,5%	62,5%	100,0%

continua...



... continuação.

MAX	37,5%	62,5%	100,0%
MOLIZA	37,5%	62,5%	100,0%
PEFYLINE	37,5%	62,5%	100,0%
PULVITEC	37,5%	62,5%	100,0%
SIKA	37,5%	62,5%	100,0%
ALBAQUIM	31,3%	68,8%	100,0%
ATLAS	31,3%	68,8%	100,0%
BRASILIT	31,3%	68,8%	100,0%
CECRISA	31,3%	68,8%	100,0%
CEPAR	31,3%	68,8%	100,0%
COM.GERDAU	31,3%	68,8%	100,0%
FISCHER	31,3%	68,8%	100,0%
GLOBO	31,3%	68,8%	100,0%
HUGO	31,3%	68,8%	100,0%
ICISA	31,3%	68,8%	100,0%
IDEAL	31,3%	68,8%	100,0%
KIVALER	31,3%	68,8%	100,0%
MOTRISA	31,3%	68,8%	100,0%
NEIMAR	31,3%	68,8%	100,0%
PALOTI	31,3%	68,8%	100,0%
QUARTZOLIT	31,3%	68,8%	100,0%
RAINHA	31,3%	68,8%	100,0%
REJUNTEC	31,3%	68,8%	100,0%
STAN	31,3%	68,8%	100,0%
TRAMONTINA	31,3%	68,8%	100,0%
BRASCOLA	25,0%	75,0%	100,0%
CARDOSO	25,0%	75,0%	100,0%
ETERNIT	25,0%	75,0%	100,0%
HERVY	25,0%	75,0%	100,0%
NERY	25,0%	75,0%	100,0%
OTTO	25,0%	75,0%	100,0%
PALOMA	25,0%	75,0%	100,0%
PISOFORTE	25,0%	75,0%	100,0%
PVCBR	25,0%	75,0%	100,0%
REFRASUL	25,0%	75,0%	100,0%
RENNER	25,0%	75,0%	100,0%
ROCHA	25,0%	75,0%	100,0%
TONNINGS	25,0%	75,0%	100,0%
ZAMPROGNA	25,0%	75,0%	100,0%
AASTHSTIL	18,8%	81,3%	100,0%
AREEIRA	18,8%	81,3%	100,0%
BOSCH	18,8%	81,3%	100,0%
BRITA	18,8%	81,3%	100,0%
CAMPINA	18,8%	81,3%	100,0%
CIALAREIA	18,8%	81,3%	100,0%
COLAFIX	18,8%	81,3%	100,0%
DESCONZI	18,8%	81,3%	100,0%
EXPAMBOX	18,8%	81,3%	100,0%
FF	18,8%	81,3%	100,0%
GABI	18,8%	81,3%	100,0%
INCEFRA	18,8%	81,3%	100,0%
KOBRA	18,8%	81,3%	100,0%
LUMIFLOR	18,8%	81,3%	100,0%
MACANN	18,8%	81,3%	100,0%
MADEBAL	18,8%	81,3%	100,0%
MEZZAROBA	18,8%	81,3%	100,0%
MOLOSSI	18,8%	81,3%	100,0%
PABOVI	18,8%	81,3%	100,0%
REDENTORA	18,8%	81,3%	100,0%
REIN	18,8%	81,3%	100,0%
RIOBRANCO	18,8%	81,3%	100,0%

continua...

... continuação.

SUVINIL	18,8%	81,3%	100,0%
VEDAFURO	18,8%	81,3%	100,0%
AGROFIX	12,5%	87,5%	100,0%
ANDRES	12,5%	87,5%	100,0%
ARTEFIBRA	12,5%	87,5%	100,0%
BARRA	12,5%	87,5%	100,0%
BECAFER	12,5%	87,5%	100,0%
BOHRER	12,5%	87,5%	100,0%
BOSI	12,5%	87,5%	100,0%
BRASIL	12,5%	87,5%	100,0%
CERAMISUL	12,5%	87,5%	100,0%
COMPROVID	12,5%	87,5%	100,0%
CONDOR	12,5%	87,5%	100,0%
DELUCCA	12,5%	87,5%	100,0%
DESTRO	12,5%	87,5%	100,0%
DINO	12,5%	87,5%	100,0%
DIRCEU	12,5%	87,5%	100,0%
DISMATAL	12,5%	87,5%	100,0%
FABRIPAL	12,5%	87,5%	100,0%
FAVIPAL	12,5%	87,5%	100,0%
FICO	12,5%	87,5%	100,0%
GEROTO	12,5%	87,5%	100,0%
GRIF	12,5%	87,5%	100,0%
KIPPER	12,5%	87,5%	100,0%
LEF	12,5%	87,5%	100,0%
MADALOZZO	12,5%	87,5%	100,0%
MADESUL	12,5%	87,5%	100,0%
MECAL	12,5%	87,5%	100,0%
MENDES	12,5%	87,5%	100,0%
MONTEIRO	12,5%	87,5%	100,0%
MORLAN	12,5%	87,5%	100,0%
MOTTOLA	12,5%	87,5%	100,0%
PACCETA	12,5%	87,5%	100,0%
PAPAIZ	12,5%	87,5%	100,0%
PERFILTEC	12,5%	87,5%	100,0%
PERLEX	12,5%	87,5%	100,0%
PLASPEROLA	12,5%	87,5%	100,0%
REUS	12,5%	87,5%	100,0%
RIOGRAN	12,5%	87,5%	100,0%
RIOPEL	12,5%	87,5%	100,0%
RONDOSUL	12,5%	87,5%	100,0%
SEMEATO	12,5%	87,5%	100,0%
THEODORO	12,5%	87,5%	100,0%
TUBOZAN	12,5%	87,5%	100,0%
UNIKA	12,5%	87,5%	100,0%
UNIVERSO	12,5%	87,5%	100,0%
URUSSANGA	12,5%	87,5%	100,0%
VULCAO	12,5%	87,5%	100,0%
ADN_COM	6,3%	93,8%	100,0%
ANTOLINI	6,3%	93,8%	100,0%
AREIAL	6,3%	93,8%	100,0%
AROUCA	6,3%	93,8%	100,0%
ARTEPLAS	6,3%	93,8%	100,0%
AVARE	6,3%	93,8%	100,0%
BARTA	6,3%	93,8%	100,0%
BASSO	6,3%	93,8%	100,0%
BIANCHINI	6,3%	93,8%	100,0%
BIGOLIN	6,3%	93,8%	100,0%
BRITAGEM	6,3%	93,8%	100,0%
CERAL	6,3%	93,8%	100,0%
CHARRUA	6,3%	93,8%	100,0%
CIPLASTI	6,3%	93,8%	100,0%

CITAB	6,3%	93,8%	100,0%
CLINA	6,3%	93,8%	100,0%
COFEBRA	6,3%	93,8%	100,0%
COMDESTRO	6,3%	93,8%	100,0%
CORAL	6,3%	93,8%	100,0%
DATTI	6,3%	93,8%	100,0%
DCL	6,3%	93,8%	100,0%
DEKASA	6,3%	93,8%	100,0%
DIONEL	6,3%	93,8%	100,0%
ECOSS	6,3%	93,8%	100,0%
FABMAD	6,3%	93,8%	100,0%
FELTRIN	6,3%	93,8%	100,0%
FIBERSUL	6,3%	93,8%	100,0%
FIBRATEC	6,3%	93,8%	100,0%
FORMOLO	6,3%	93,8%	100,0%
GARBELOTO	6,3%	93,8%	100,0%
GASPARI	6,3%	93,8%	100,0%
GAUCHITO	6,3%	93,8%	100,0%
GAVIOES	6,3%	93,8%	100,0%
GERBI	6,3%	93,8%	100,0%
GHEL	6,3%	93,8%	100,0%
GIRASSOL	6,3%	93,8%	100,0%
GLANZNER	6,3%	93,8%	100,0%
HEDLUND	6,3%	93,8%	100,0%
HELVIO	6,3%	93,8%	100,0%
IIIN	6,3%	93,8%	100,0%
IMASA	6,3%	93,8%	100,0%
INCASALC	6,3%	93,8%	100,0%
INDUCAL	6,3%	93,8%	100,0%
JUNTA	6,3%	93,8%	100,0%
KREMER	6,3%	93,8%	100,0%
LP	6,3%	93,8%	100,0%
LUCASA	6,3%	93,8%	100,0%
MACEDO	6,3%	93,8%	100,0%
MAXIF	6,3%	93,8%	100,0%
MAXISUL	6,3%	93,8%	100,0%
MEDALOZZO	6,3%	93,8%	100,0%
METALPLAN	6,3%	93,8%	100,0%
NAMBEI	6,3%	93,8%	100,0%
NATHILES	6,3%	93,8%	100,0%
NORTENE	6,3%	93,8%	100,0%
NOVOHOR	6,3%	93,8%	100,0%
PAPALEG	6,3%	93,8%	100,0%
PAPALEO	6,3%	93,8%	100,0%
PARABONI	6,3%	93,8%	100,0%
PARQUEVEL	6,3%	93,8%	100,0%
PASTIFIBR	6,3%	93,8%	100,0%
PERFILSUL	6,3%	93,8%	100,0%
PETER	6,3%	93,8%	100,0%
PETROLL	6,3%	93,8%	100,0%
PHB	6,3%	93,8%	100,0%
PINROMA	6,3%	93,8%	100,0%
PIRAMIDS	6,3%	93,8%	100,0%
POLIPLAC	6,3%	93,8%	100,0%
REBOMAQ	6,3%	93,8%	100,0%
REBOUCAS	6,3%	93,8%	100,0%
REITEX	6,3%	93,8%	100,0%
RESICRIL	6,3%	93,8%	100,0%
RIOPLASTIC	6,3%	93,8%	100,0%
SALISIL	6,3%	93,8%	100,0%
SASAZAKI	6,3%	93,8%	100,0%
SERSJOAO	6,3%	93,8%	100,0%

continua...

... continuação.

SIL	6,3%	93,8%	100,0%
SINTEX	6,3%	93,8%	100,0%
SOCIMENT	6,3%	93,8%	100,0%
SOLIMÕES	6,3%	93,8%	100,0%
SOMAR	6,3%	93,8%	100,0%
SR	6,3%	93,8%	100,0%
SROSA	6,3%	93,8%	100,0%
STEFFEN	6,3%	93,8%	100,0%
STILO	6,3%	93,8%	100,0%
TERRASUL	6,3%	93,8%	100,0%
VALDECIR	6,3%	93,8%	100,0%
VITROS	6,3%	93,8%	100,0%
ZAMPROGNA	6,3%	93,8%	100,0%

