

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ubirajara Pereira Lima Junior**

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NA**  
**INTENÇÃO DE COMPRA DOS CLIENTES DA DASA**

**Porto Alegre**

**2010**

Ubirajara Pereira Lima Junior

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NA  
INTENÇÃO DE COMPRA DOS CLIENTES DA DASA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Hugo Fridolino Müller Neto

Tutora orientadora: Natália Araujo Pacheco

**Porto Alegre**

**2010**

Ubirajara Pereira Lima Junior

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NA  
INTENÇÃO DE COMPRA DOS CLIENTES DA DASA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em        de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

Dedico este estudo:  
a minha esposa, Betina;  
e aos meus filhos,  
Maria Eduarda e João Lucas

## AGRADECIMENTOS

Ao Projeto Universidade Aberta do Brasil – UAB, parceria entre o MEC-SEED, Banco do Brasil e Instituições Federais e Estaduais de Ensino Superior, por possibilitar a realização de um sonho.

À UFRGS, coordenadores e professores da Escola de Administração, pela oportunidade de crescimento.

À tutora orientadora Natália Araujo Pacheco, pela atenção, dedicação e conduta durante a realização deste estudo.

À Distribuidora Automotiva S.A. - DASA, nas pessoas dos Srs. Rogério Giestas, Osmar Gottschefsky e Tatiane Ribas, pela oportunidade de trabalho e apoio na realização desta pesquisa.

À minha sogra Walkíria, pela disponibilidade e apoio ao longo dos últimos quatro anos e meio.

Aos meus pais, Bira e Marilu, que sempre acreditaram em mim e me apoiaram em todos os momentos da minha vida. Agradeço-lhes pelo amor e dedicação, fundamentais à minha formação.

Aos meus filhos, Maria Eduarda e João Lucas, por terem se transformado na luz da minha vida. Peço-lhes desculpas por não termos convivido o quanto vocês queriam.

À minha esposa, Betina, por ser um dos pilares de sustentação da minha vida, minha melhor amiga e meu amor. Peço-te desculpas pelas ausências.

*“Quem já passou por esta vida  
e não viveu, pode ser mais,  
mas sabe menos do que eu...”*  
Vinícius de Moraes

## RESUMO

Na atualidade, o marketing de relacionamento é considerado uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e a permanência de uma organização no mercado. Estimuladas também pelo crescimento da concorrência, as ações de marketing de relacionamento buscam estreitar a ligação entre empresa e cliente. Relacionamentos duradouros e baseados em parcerias são vistos como vantagem competitiva para as empresas. Nesse contexto, este estudo busca investigar a importância do relacionamento entre vendedor interno e comprador na efetivação de negócios entre a Distribuidora Automotiva S.A. (DASA) e seus clientes. O tema é tratado com base em uma revisão da literatura a cerca do marketing de relacionamento, qualidade do relacionamento e serviços ao cliente. É desenvolvida uma pesquisa com abordagem qualitativa e caráter exploratório, através de entrevistas em profundidade, realizadas com clientes e com vendedores internos. Busca-se analisar a importância do relacionamento entre comprador e vendedor interno, bem como as condições para a manutenção deste relacionamento. Os resultados da pesquisa apontaram para a relevância do relacionamento entre cliente e vendedor interno, dando sinal de firmes evidências da existência de elementos como confiança, satisfação, qualidade do relacionamento, serviços ao cliente e manutenção do relacionamento.

**Palavras-chave:** marketing de relacionamento, setor automotivo.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As trocas relacionais no marketing de relacionamento.....	18
Quadro 1 - Definições de marketing de relacionamento por vários autores.....	20
Quadro 2 - Resumo dos resultados.....	44



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	12
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	A EMPRESA.....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	16
2.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	16
<b>2.1.1</b>	<b>Confiança</b> .....	19
<b>2.1.2</b>	<b>Comprometimento</b> .....	21
<b>2.1.3</b>	<b>Satisfação</b> .....	22
2.2	QUALIDADE DO RELACIONAMENTO.....	23
2.3	SERVIÇOS AO CLIENTE.....	25
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
3.1	MÉTODO.....	29
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	30
3.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E PÚBLICO ALVO.....	30
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	32
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	33
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	33
4.2	DADOS OBTIDOS.....	33
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	47
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – COMPRADOR</b> .....	53
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – VENDEDOR</b> .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual de autopeças e acessórios está repleto de empresas altamente especializadas no atendimento a seus clientes, buscando cada vez mais a sua fidelização. Autores da área de marketing como Kotler e Keller (2006) indicam que uma das alternativas para se ter vantagem competitiva é descobrir uma diferenciação em seu produto ou serviço e posicionar-se através da mesma.

Diante da retração do mercado interno na década de 80, bem como a necessidade de agilidade na prestação de serviços, grandes atacadistas de autopeças viram a necessidade de regionalizar as suas operações de distribuição, criando filiais em grandes centros regionais de consumo. Segundo Costa e Queiroz (2000), a partir da década de 90, em razão da liberalização da economia interna, o complexo automotivo brasileiro passa por transformações. Acordos entre montadoras, fornecedores e governo nas câmaras setoriais aliados à recuperação da economia interna tornaram atrativo o mercado automotivo brasileiro.

Considerando a necessidade de agilizar as negociações em termos de rapidez e facilidade de contato e a construção de relacionamentos interorganizacionais foram criados na Distribuidora Automotiva S. A. – DASA quadros de vendedores internos, diminuindo e muitas vezes substituindo a figura do representante comercial.

Sobre marketing de relacionamento e sua importância, muito se fala na literatura da área de marketing. Algumas empresas já o praticavam sem perceber mesmo antes da sua definição, uma vez que conheciam seus clientes pelo nome e sabiam seus desejos e hábitos, usando isso a seu favor, como afirma Barnes (2002). Ainda, cabe destacar que relacionamentos interorganizacionais são baseados em relacionamentos interpessoais (WEBSTER, 1991).

Considerando as relações interpessoais, suas práticas e processos, tendo como base o marketing de relacionamento entre organizações (*business to business*), este trabalho tem por finalidade analisar a importância do relacionamento entre vendedor e comprador no momento de efetuar a compra na DASA - filial Porto Alegre, por meio do seu quadro de vendedores internos. Além disso, caso seja necessário, serão feitas sugestões de melhoria no tocante a ações de fidelização e relacionamento com clientes.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Chama-se de marketing de relacionamento o marketing baseado nas interações dentro da rede de relacionamentos (GUMMESSON, 2005). Estas interações podem ser contratos, ações, parcerias, ou seja, qualquer contato que uma empresa tem com sua rede de relacionamento, sendo integrante desta rede qualquer outra empresa compradora ou fornecedora. O objetivo destas interações, segundo Morgan e Hunt (1994), é proporcionar ações de cooperação.

No atual contexto mercadológico, de alta competitividade e volatilidade, é de suma importância que relacionamentos duradouros e baseados em parcerias sejam vistos como vantagem competitiva para as empresas. Se faz necessário um acompanhamento constante dos cenários, bem como suas projeções, tentando ao máximo evitar as dificuldades que podem surgir com mudanças e tendências do mercado. Empresas que primam pela satisfação dos clientes, ofertando produtos e serviços qualificados, devem sempre ter estas preocupações em mente.

Cada vez mais empresas se afastam da transação de simplesmente vender, buscando maior ênfase no marketing de relacionamento. Isto se dá principalmente em função da alta competitividade e de preços muito parecidos que são praticados no mercado. Aquele vendedor que tem um melhor relacionamento com seu cliente leva o pedido. De forma inversa, aquele cliente que confia no vendedor, fecha o negócio.

Podemos afirmar que a confiança se apresenta como uma das mais importantes propriedades na construção de um relacionamento. Dependência mútua e extensão em que os participantes confiam entre si são apontados como fatores fundamentais entre vendedores e compradores numa perspectiva de longo prazo, segundo Ganesan (1994).

Sendo assim, esse estudo se propõe a analisar a importância destas relações entre comprador e vendedor, sob a perspectiva do marketing de relacionamento, buscando responder à seguinte pergunta: **Qual é a importância do relacionamento entre vendedor interno e comprador na efetivação de negócios entre a DASA e seus clientes?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Investigar a importância do relacionamento entre vendedor interno e comprador na efetivação de negócios entre a DASA e seus clientes.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar pontos positivos percebidos pelos clientes no relacionamento com os vendedores internos;
- Analisar a satisfação dos clientes e vendedores internos com o relacionamento;
- Identificar que fatores influenciam os clientes na efetivação da compra;
- Identificar que fatores poderiam influenciar na intenção do cliente em manter um relacionamento com a DASA.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O marketing de relacionamento é um tema que vem recebendo especial atenção acadêmica nos últimos anos (SLONGO; MÜSSNICH, 2005; ROCHA; LUCE, 2006; SOUZA *et al.*, 2009; LAURENTIS, 2010) Por esta razão, na literatura de Marketing e de Administração, podemos considerá-lo como um tema maduro.

Pesquisar sobre o tema relacionamento envolvendo marketing torna-se extremamente importante no atual momento em que tanto se ouve falar em necessidade de aquisição de vantagem competitiva. Segundo Kotler (2006, p.155) "Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles". De acordo com o autor, o marketing de relacionamento objetiva a manutenção de uma base de clientes rentáveis.

A rentabilidade da organização, bem como o foco no relacionamento com os clientes por si só justificariam a realização desta pesquisa. Porém, no ambiente organizacional da DASA, o trabalho se justifica na intenção de ressaltar a importância do marketing de relacionamento com a finalidade de manter e buscar maior contato com o comprador. Desta maneira a organização pode

identificar suas demandas, críticas e sugestões, transformando o ambiente de consumo em mais duradouro e mais rentável. A realização deste estudo também tem importância no sentido de fornecer aos gestores da DASA, informações a respeito do relacionamento entre vendedores internos e clientes, fornecendo dados que subsidiem a elaboração de planos de ação que possibilitem a fidelização e manutenção da clientela.

Conforme Slongo e Liberali (2004), o aprofundamento dos estudos focados neste aspecto específico do marketing de relacionamento tende não só a prover contribuições para avanços nos estudos desta área do marketing como, principalmente, a gerar indicações que apoiem as atividades gerenciais das empresas. No Brasil, especialmente, tais abordagens de pesquisa são necessárias principalmente para verificar se aspectos peculiares da cultura nacional e das práticas empresariais exercem alguma influência sobre relacionamentos cliente-funcionário e cliente-empresa.

#### 1.4 A EMPRESA

O Grupo Comolatti atua no *aftermarket* da indústria automotiva, com mais de 50 anos de história, tendo expressiva e reconhecida atuação na reposição independente de autopeças, concessionárias da linha pesada e também com negócios nos segmentos imobiliário e de gastronomia.

O grupo controla algumas das mais modernas e inovadoras empresas do Brasil, se firmando na posição de líder comercial e de prestador de serviços, tanto no setor de distribuição automotiva, como no de comercialização de veículos pesados.

Segundo informações da administração da empresa, o Grupo Comolatti conta atualmente com mais de 3.500 colaboradores, mais de 300 representantes autônomos e ultrapassou a casa do R\$ 1,5 bilhão de faturamento em 2009. Comercializa cerca de 120 mil itens, com uma base de aproximadamente 60 mil clientes.

Com uma estrutura inovadora, racional e eficiente, o grupo vem se tornando um dos maiores e mais importantes grupos empresariais brasileiros.

Empresas que compõem o Grupo Comolatti:

- Sama Autopeças: distribuidora de autopeças;
- Laguna Autopeças: distribuidora de autopeças especializada em motores;
- Abouchar Pneus: distribuidora de pneus, sistemas de suspensão, direção e freio;
- Matrix: distribuidora de acessórios automotivos;
- Cofipe: concessionária de caminhões e micro-ônibus;
- Tietê: concessionária de caminhões e ônibus;
- Bernina Imobiliária: construção civil e negócios imobiliários;
- Terraço Itália: restaurante de alta gastronomia.

A Distribuidora Automotiva – DASA, fundada em 1998, concentra e gerencia todas as operações das distribuidoras de autopeças e acessórios do Grupo Comolatti. A empresa reúne as unidades de negócio Sama, Laguna, Abouchar e Matrix, que são operadas de forma integrada mas sem perder as suas identidades.

Segundo o portal Maiores e Melhores 2009 – Exame.com, a Distribuidora Automotiva ocupa a 10ª posição no Brasil no setor atacado, índice maior liquidez geral, com volume de vendas superior a R\$ 1 bilhão. Esta posição consolida a empresa como maior do Brasil no segmento de distribuição de autopeças e acessórios.

A DASA atua em todo o território brasileiro através de 21 filiais – Centros de Distribuição, e 3 escritórios regionais. A empresa somente comercializa produtos no atacado, não efetuando vendas à varejo – balcão, tendo como principais clientes concessionárias de veículos, frotistas, revendedores, oficinas mecânicas, instaladores e aplicadores.

Principais linhas: Arteb, Bosch, Cofap, Delphi, Firestone, Goodyear, Metal Leve, Nakata, Philips, Siemens, Valeo, Varga, VDO, Mann, Cummins, Loctite, Fras-le, Pirelli, Kenwood, Pioneer, Sony, Pósitron.

A presente pesquisa será realizada junto aos clientes e aos vendedores internos da DASA – filial Porto Alegre, que possui uma equipe de vendas estruturada da seguinte forma:

- 01 Gerente Geral;
- 04 Coordenadores de Vendas;
- 23 Representantes Autônomos;
- 31 Vendedores Internos.

O presente trabalho encontra-se dividido da seguinte forma: este primeiro capítulo introdutório traz a delimitação do problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa para o estudo e a apresentação da empresa Distribuidora Automotiva S. A. - DASA. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica baseada nos conceitos de marketing de relacionamento, qualidade do relacionamento e serviços ao cliente, que dá sustentação aos temas e à pesquisa desenvolvida no trabalho. O terceiro capítulo descreve o método utilizado. O quarto capítulo traz os resultados encontrados. O quinto capítulo discute esses resultados, na forma de conclusões.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Inicialmente, é de fundamental importância a apresentação de uma revisão teórica, envolvendo os principais conceitos e informações disponíveis na literatura, relacionados ao assunto a ser desenvolvido. A fundamentação teórica deste estudo abordará como principais temas, marketing de relacionamento, qualidade do relacionamento e serviços ao cliente.

### 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Num mercado onde verifica-se pouca diferença entre as marcas e produtos ofertados, o gestor que conseguir estabelecer um relacionamento genuíno com seus clientes poderá destacar-se com serviços diferenciados em meio a ofertas de muitos produtos semelhantes (SLONGO; LIBERALI, 2004).

Slongo e Müssnich (2005, p.150) apresentam o tema marketing de relacionamento:

No esforço para criar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo, e que não sejam passíveis de imitação por parte dos concorrentes (ROWE; BARNES, 1998), as empresas passam por verdadeiras redefinições em suas cadeias de valores. Neste processo, encontram vantagens competitivas em atividades de relevância estratégica para potenciais de diferenciação (PORTER, 1986), entre as quais destacam-se a oferta de serviços ao cliente (INNIS; LA LONDE, 1994) e a gestão de relacionamentos entre os polos comprador e vendedor (DICKSON, 1997; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER 1997). A valorização dos relacionamentos como importante estratégia capaz de gerar vantagem competitiva culminou no surgimento de uma área particular de interesse dentro da disciplina de marketing, cunhada por Berry (1983) como marketing de relacionamento.

Morgan e Hunt (1994) mostram situações de trocas relacionais potenciais de ganhos mútuos entre os parceiros no longo prazo, as quais envolvem parcerias com fornecedores tanto de materiais quanto de serviços, parcerias laterais com competidores, organizações sem fins lucrativos e governos, parcerias internas com funcionários, departamentos funcionais e unidades de negócio, bem como as parcerias com compradores, sendo eles consumidores finais ou intermediários (ver figura 1).

Marketing de relacionamento inicialmente é o termo utilizado em estudos associados ao mercado *business-to-business* (B2B) e de serviços (GUMMESSON, 2005). Tem também como definição ser um processo de interação e engajamento que estabelece, desenvolve e mantém a empresa e seus públicos, fundamentalmente fornecedores e clientes (MORGAN; HUNT, 1994;



HAKANSON; SNEHOTA, 1995; NICKELS; WOOD, 1999; SHETH; PARVATIYAR, 2000; GUMMESSON, 2005).

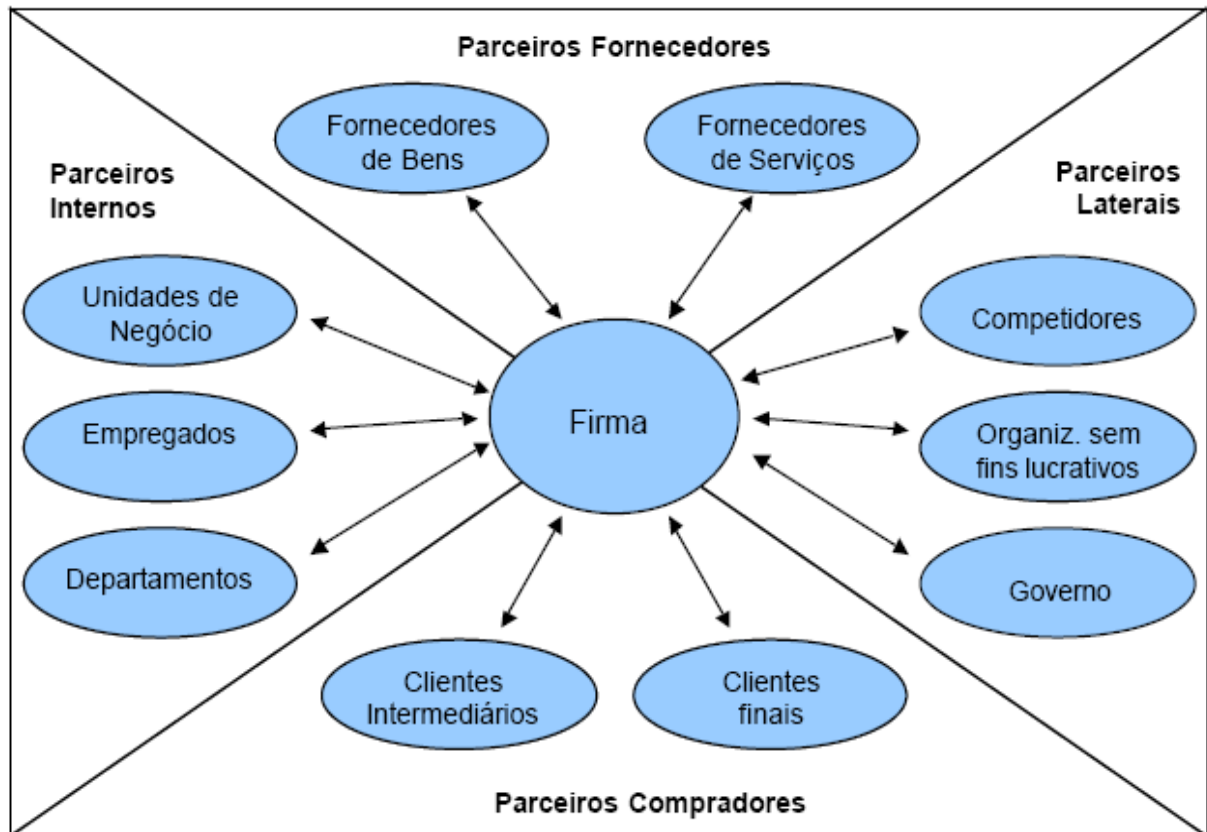


Figura 1 – As trocas relacionais no marketing de relacionamento  
Fonte: Morgan e Hunt (1994) *apud* Tavares (2005)

Segundo McKeena (1992), há uma nova visão de marketing, onde o mesmo não é apenas uma função, mas sim uma forma de realizar negócios, além de ser uma atividade habitual na empresa em todos os níveis, aplicado da recepcionista à diretoria das organizações. Sua principal tarefa é deixar que o cliente faça parte da elaboração do produto desenvolvendo um processo de integração, tendo como resultado maior solidez na relação empresa-cliente.

Ainda segundo McKeena (1992), esta nova visão de marketing se faz necessária a partir do momento em que a diversidade de empresas, marcas e produtos representam um fim à fidelidade dos clientes. O novo marketing, integrador do cliente e da empresa e, que cultiva uma relação duradoura entre ambos, é a melhor alternativa para esta questão. Neste sentido, faz-se necessário entender que um bom relacionamento comercial deve iniciar enfatizando a expectativa de que os futuros parceiros farão negócios entre si durante um longo período de tempo.

De acordo com Grönroos (1995), marketing baseado em relacionamento deve estabelecer, manter e ressaltar, a longo prazo, os relacionamentos com clientes, com lucro, atendendo os objetivos das partes envolvidas. Este objetivo é alcançado por meio de troca mútua e do cumprimento das promessas. Embora a obtenção de novos clientes seja importante, para o autor, estratégia de marketing de relacionamento significa a empresa focalizar a manutenção e a melhoria do relacionamento com os clientes.

Sobre marketing de relacionamento, Slongo e Liberali (2004, p. 15) afirmam ainda que:

De acordo com Crosby e Stephens (1987), quando o marketing de relacionamento é a estratégia predominante em uma indústria, a competição por preços tende a ser reduzida. Nesta mesma linha de raciocínio, Mattila (2001) concluiu que consumidores frequentes podem ser menos sensíveis a preço do que aqueles transacionais. Baseado nesse mesmo pressuposto do relacionamento aparece a possibilidade de redução do risco inerente a qualquer transação quando esta é feita com um pressuposto relacional.

Desta forma, o marketing de relacionamento surge como um *constructo* necessário à sobrevivência das organizações que, em virtude da competitividade do mercado, encontram nas alianças e parcerias possibilidades de atingir metas e resultados que sozinhas não conseguiriam (VLOSKY *et al.*, 1998).

De maneira conceitual, o quadro 1 apresenta algumas definições de marketing de relacionamento apresentadas por alguns autores desse campo do marketing. Embora essas definições derivem de diferentes perspectivas de pesquisas e enfatizem detalhes diferentes, em geral, há concordância nos seguintes pontos, conforme Pinto e Lara (2010): o marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente de negócios; foco na criação, manutenção e, se necessário, a extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os integrantes alcancem seus objetivos; o lucro como preocupação subjacente ao negócio e os objetivos relacionais são atingidos mediante o cumprimento de promessas e, por final, a aceitação da confiança como essencial no desenvolvimento do relacionamento e como centro da manutenção de promessas (O'MALLEY e TYNAN, 2005).

QUADRO 1 – Definições de Marketing de Relacionamento por vários autores

AUTOR	CONCEITO
Grönroos (1997)	Processo de identificar e estabelecer, manter, aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes e outros interessados, com lucro, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados e que isso seja feito pela oferta e cumprimento mútuos de promessas.
Morgan e Hunt (1994)	Todos os esforços de marketing dirigidos ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas.
Möller e Wilson (1995)	Trata-se de entender, criar e gerenciar a troca de relacionamentos entre parceiros econômicos; fabricantes, provedores de serviços, vários membros de canal e consumidores finais.
Gummesson (1994)	Marketing visto como relacionamentos, redes e interação.
Buttle (1996)	Preocupação com o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos com mercados estrategicamente significantes.

Fonte: Harker (1999) e O'Malley e Tynan (2005 *apud* PINTO; LARA, 2010).

São apresentados ainda, conforme Slongo e Liberali (2004), como *constructos* determinantes de relacionamentos o comprometimento (DWYER et al., 1987; MORGAN; HUNT, 1994), a confiança (MORGAN; HUNT, 1994; DONEY; CANNON, 1997) e a satisfação (BEJOU et al., 1998; BOLTON, 1998), com base numa orientação de longo prazo (GANESAN, 1994).

Morgan e Hunt (1994) teorizam que a confiança e o comprometimento são essenciais para o sucesso do marketing de relacionamento, pois induzem ao comportamento cooperativo. De acordo com os autores, o comprometimento e confiança são identificados como variáveis chave pelo fato de encorajarem os profissionais de marketing a trabalhar para preservar os investimentos em relacionamentos através da cooperação com os parceiros de troca, resistir a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados para o longo prazo e visualizar ações potenciais de alto risco como prudentes, dada a crença de que os parceiros não agirão de forma oportunista.

### 2.1.1 Confiança

Como é apresentado por Souza *et al.* (2009), o estudo da confiança tem uma longa tradição na literatura sobre marketing de relacionamento (DWYER *et al.*, 1987; GANESAN,

1994, ULAGA e EGGERT, 2006, dentre outros). Hutt *et al.* (2000) destacam que a confiança é um construto de grande importância, por diversas vezes dominante, para o sucesso das alianças entre organizações, sendo reconhecida com elemento essencial para a estabilidade dos relacionamentos e fundamental para a sua manutenção.

Ainda conforme Morgan e Hunt (1994 *apud* SLONGO; LIBERALI, 2004), há confiança quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, havendo relação negativa entre confiança e propensão à saída. Isto porque, segundo os autores, uma organização que confia no seu fornecedor é mais comprometida e tem mais intenções de prosseguir no relacionamento.

Neste contexto, a confiança é definida como o sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade da outra, associada a honestidade, responsabilidade, competência, justiça e benevolência (MÜSSNICH, 2002). Doney e Cannon (1997) determinam que a confiança em um fornecedor é construída através da confiança nos vendedores e na própria empresa. Os autores apresentam a confiança como um critério que o comprador utiliza para avaliar o fornecedor, sendo a credibilidade e a benevolência as dimensões da confiança.

Moorman *et al.* (1993) conceituam confiança como determinante central dos relacionamentos, indicando através de pesquisa exploratória, duas linhas de pensamento sobre sua definição. A primeira a visualiza como uma crença, sentimento ou expectativa acerca da validade do processo de troca com o parceiro, definição com a qual grande parte da pesquisa em marketing se identifica. A segunda trata a confiança como um comportamento de uma parte em relação à outra, interposto pela incerteza e vulnerabilidade da parte que confia na outra. Os autores defendem que ambas as dimensões devem estar presentes para que a confiança exista.

Ganesan (1994) sugere que uma orientação de longo prazo nos relacionamentos entre vendedores e compradores é uma função de dois fatores fundamentais: dependência mútua e extensão em que os participantes confiam um no outro. A confiança do comprador no fornecedor tem papel chave na efetividade da parceria, uma vez que leva ao comprometimento e, indiretamente, à satisfação geral com o relacionamento (VIANA *et al.*, 2000).

Santos e Rossi (2002), concluíram em seu trabalho que confiança impacta diretamente na lealdade e é fundamental para o desenvolvimento de fortes e longos relacionamentos entre consumidores e empresas. Igualmente, os resultados encontrados por Reis *et al.* (2005) apontam que a confiança na organização e na pessoa responsável pelas vendas é capaz de influenciar as

escolhas e intenções relacionadas às compras futuras, além de aumentar o comprometimento (FARRELY e QUESTER, 2003).

Conforme Slongo e Müssnich (2005), a idéia subentendida é a de que os relacionamentos caracterizados por confiança são tão valorizados, que as partes têm o desejo de comprometer-se com tais relacionamentos, deixando claro que a confiança é o principal determinante do comprometimento relacional, e fundamentando a relação positiva existente entre as variáveis confiança e comprometimento.

### **2.1.2 Comprometimento**

A importância da variável comprometimento também é amplamente conhecida na literatura. Da mesma forma que Morgan e Hunt (1994) ressaltam a essencialidade desta variável para o sucesso do marketing de relacionamento, Zancan (2005 *apud* SOUZA *et al.* 2009) destaca que o comprometimento é importante para o estudo de relacionamentos porque não simboliza somente uma estabilidade da relação no âmbito conceitual, mas serve também como uma medida confiável dos relacionamentos de longo prazo no nível operacional. A existência do comprometimento mútuo entre os agentes é apontada por Berry e Parasuraman (1991) como elemento de grande importância para a construção de um relacionamento duradouro.

Entende-se o comprometimento no relacionamento como a confiança de um parceiro de que o relacionamento com o outro é tão importante que fará o máximo esforço para mantê-lo, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento está funcionando tão bem a ponto de querer mantê-lo indefinidamente (MORGAN; HUNT, 1994 *apud* SLONGO; LIBERALI, 2004).

Dwyer *et al.* (1987) defendem que, com o desenvolvimento do relacionamento, as partes aprendem a confiar umas nas outras e isto gradualmente aumenta o comprometimento, levando a conclusão de que o comprometimento é a habilidade de fazer sacrifícios de curto prazo em nome de benefícios de longo prazo. Os autores também afirmam que as relações entre compradores e vendedores tramitam por estágios que vão desde simples transações unilaterais até um tipo bilateral de relacionamento em que as duas partes estão altamente comprometidas.

Realizando uma análise acerca dos conceitos apresentados na literatura para o *constructo* comprometimento, parece ser constante a ideia de continuidade e de manutenção do relacionamento. Dwyer *et al.* (1987) se referem ao comprometimento como um sinal da

continuidade da relação entre os agentes. Na mesma linha de Morgan e Hunt (1994), que afirmam que o comprometimento é uma crença de que o relacionamento é importante e que vale a pena despende esforços no sentido de mantê-lo, Moorman *et al.* (1993) entendem o comprometimento como uma vontade permanente e duradoura da manutenção do relacionamento. Sendo assim, percebe-se pela conceituação apresentada, que um alto nível de comprometimento entre as partes favorece a manutenção de relacionamentos.

Os efeitos do comprometimento durante o ciclo de vida de um relacionamento foram observados por Jap e Ganesan (2000) e os resultados mostraram que a percepção dos varejistas sobre o comprometimento dos fornecedores é positivamente relacionada a sua avaliação da performance do fornecedor.

### **2.1.3 Satisfação**

Em um artigo que procura identificar os fatores que mediam a relação entre marketing de relacionamento e performance, Palmatier *et al.* (2005) apresentam como um dos mediadores o construto satisfação com o relacionamento, que segundo os autores, representa o estado afetivo ou emocional de um cliente em relação ao relacionamento.

“Todos sabem o que é satisfação, até que se peça uma definição. Aí parece que ninguém sabe” (OLIVER, 1997 *apud* ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 87). Esta afirmação do autor expressa o desafio de definir as questões mais básicas ligadas à satisfação de clientes. Construído com base em definições previamente elaboradas, Oliver (1997, p.13) oferece sua própria definição formal:

Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo.

O *constructo* satisfação é hoje reconhecido por muitos autores como um aspecto chave para a conquista e manutenção de clientes (ZANCAN, 2005). Wulf *et al.* (2001) definem a satisfação com o relacionamento como um estado afetivo resultante da avaliação geral com este relacionamento. Ainda, de acordo com Ganesan (1994), a satisfação dos agentes com eventos

passados reflete um estado afetivo positivo baseado nos resultados do relacionamento, tanto para compradores como para vendedores.

Oliver (1997) observa que a satisfação resulta também das atividades dos processos vivenciados pelos consumidores e não somente dos resultados da performance de um produto ou serviço. De acordo com Bejou et al. (1998), existem ligações positivas, embora não perfeitas entre satisfação em geral, satisfação com o relacionamento em particular e retenção subsequente e recompra, o que delinea a importância de se identificar e explicar as condições em que a satisfação se desenvolve.

Exemplificando, Bolton (1998 *apud* SLONGO; LIBERALI, 2004) em estudo que buscou avaliar o papel da satisfação em relacionamentos, concluiu que clientes que tem relacionamentos mais longos com a empresa têm maior satisfação cumulativa e menores perdas associadas com encontros de serviço posteriores.

A satisfação será influenciada por atributos específicos do produto ou do serviço e pelas percepções de qualidade (ZEITHAML; BITNER, 2003), bem como do relacionamento. Ainda de acordo com as autoras, a satisfação será igualmente influenciada pelas contrapartidas emocionais dos clientes, as causas percebidas para o sucesso ou o fracasso dos serviços e suas percepções de ganho.

De maneira geral, satisfação traduz-se no julgamento formado durante ou depois do uso ou consumo de um produto ou serviço de determinado fornecedor, sendo portanto, uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa (SOLOMON, 1999).

Segundo Wulf et al. (2001), os fatores mencionados (comprometimento, confiança, satisfação) também atuam fortemente como indicadores da qualidade do relacionamento.

## 2.2 QUALIDADE DO RELACIONAMENTO

Conforme já apresentado neste estudo a confiança funciona como elemento tanto fundamental do relacionamento, quanto alavancador de seu desenvolvimento. O estabelecimento de confiança mútua fornece as bases necessárias para que sobressaiam componentes sociais e afetivos na ligação entre consumidor e funcionário, permitindo ao relacionamento progredir em outro patamar (SLONGO; LIBERALI, 2004).

Os mesmos autores ressaltam que em comum a todos os níveis de relacionamento está a participação decisiva do profissional da empresa como seu estimulador e mantenedor junto ao consumidor. Via de regra, gerentes e diretores estão muito distantes do que ocorre na linha de frente das empresas, mantendo pouco ou nenhum contato com o cliente.

Segundo Bendapudi e Leone (2002), os consumidores desenvolvem relacionamentos com os funcionários e com as empresas que estes representam. Muitas vezes, o relacionamento com o funcionário é mais forte do que o relacionamento com a organização, o que pode tornar vulnerável a posição da empresa no momento em que o empregado deixa seus quadros.

Slongo e Liberali (2004) ressaltam que, sob a ótica da organização, estabelece-se um paradoxo: ao mesmo tempo em que se impõe a necessidade de estimular o relacionamento funcionário-consumidor, objetivando colher mais tarde os benefícios desta interação, há o temor de tornar-se refém do profissional, dependendo da sua capacidade para garantir a satisfação e a lealdade de alguns consumidores.

Souza *et al.* (2009) afirmam que “uma questão sempre presente na gestão de marketing é a quem os clientes são fiéis: se ao gestor da conta ou à empresa”. Os autores concluem que a qualidade da relação com as pessoas de contato tem uma relação direta com a lealdade e com a percepção de valor na relação. Entretanto, a qualidade da relação com a empresa não tem relação direta com a lealdade.

Observa-se que o interesse por parte de pesquisadores no entendimento do desenvolvimento de relacionamentos colaborativos entre empresas tem crescido nos últimos anos (JAP, 2001). Muitas destas pesquisas buscam compreender as condições que sustentam os relacionamentos duradouros. Apesar das divergências existentes entre os autores que se dedicam a esta área, parece ser unânime a ideia de que a qualidade do relacionamento está ligada ao processo de estabelecimento e manutenção de relacionamentos duradouros entre dois parceiros (SOUZA *et al.*, 2009). Grönross (2000) afirma ainda que, em um relacionamento, a percepção da qualidade deve ser avaliada como a sumarização de episódios de contato entre o consumidor e o fornecedor.

Apesar da qualidade do relacionamento ser estudada desde a década de 90, não há unanimidade entre os pesquisadores sobre quais construtos compõem a mesma e sobre as relações que eles estabelecem entre si (CANNON; PERREAULT, 1999). A literatura de marketing aponta frequentemente comprometimento e confiança como fundamentais para o



estabelecimento e manutenção do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994; GARBARINO; JOHNSONS, 1999; ANDERSON; WEITZ, 1992; MOORMAN *et al.* 1993; DONEY; CANNON, 1997). Entretanto outros construtos têm sido considerados na literatura (SOUZA et al. 2009).

Para Dwyer *et al.* (1987), por exemplo, as dimensões satisfação, oportunismo e confiança são consideradas na composição da qualidade do relacionamento. Crosby *et al.* (1990) sugerem somente confiança e satisfação. Kumar, Scheer e Steenkamp (1985) além de considerar o construto confiança, acrescentaram os construtos conflito, comprometimento, disposição de investir e expectativas de continuidade, mas não incluíram o construto satisfação proposto com frequência na literatura. Jap (2001), entretanto, retoma o construto satisfação. A autora define a qualidade no relacionamento como um conceito de ordem superior que envolve as seguintes variáveis atitudinais: satisfação, justiça nos resultados, e propensão de continuar colaborando no futuro. Segundo Jap (2001), estes três elementos são úteis para reduzir as incertezas, porque eles inferem motivação e performance.

Apesar das várias sugestões de construtos para compor a qualidade do relacionamento a literatura de marketing tem apresentado certo consenso sobre alguns construtos (SOUZA et al, 2009). Entre os autores Dwyer, Schurr e Oh (1987); Smith (1998); Prado (2004); Ulaga e Eggert (2006) entendem a qualidade do relacionamento como um construto de ordem superior formado por satisfação.

Tendo como base o exposto, uma ótima qualidade do atendimento percebida principalmente pelo consumidor em relação ao fornecedor, tem condições de ser ofertada através dos serviços prestados ao cliente.

### 2.3 SERVIÇOS AO CLIENTE

A orientação para o mercado tem sido proclamada nos últimos anos como uma estratégia fundamental para o sucesso das organizações (DAY, 1990). As empresas têm deixado de lado a orientação para o produto e passado a orientarem-se pelo mercado, oferecendo o que o cliente deseja ou necessita (McCARTHY; PERREAULT, 1997). Essa mudança tem por base três aspectos básicos do conceito de marketing: a satisfação do consumidor, o esforço total da empresa para a satisfação do cliente e o lucro da organização (McCARTHY; PERREAULT, 1997; DAY, 1994).

Um fator fundamental nesse processo de transformação da forma de atuar das empresas é o serviço ao cliente que, por estar presente em praticamente todas as empresas (WRIGHT *et al.*, 1997), ser parte integrante de todo produto ofertado (GRÖNROOS, 1995) e influenciar diretamente a satisfação do cliente (ZEITHAML *et al.*, 1990; INNIS; LA LONDE, 1994; HESKETT *et al.*, 1997), tem um papel fundamental na transformação da forma de atuar das organizações no mercado e, por consequência, em seu resultado frente aos concorrentes (BOLTON; LEMON, 1999).

Zeithaml e Bitner (2003, p.29) definem serviço ao cliente como “o serviço prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa”. Ainda conforme as autoras, está intimamente associado a responder indagações, emitir pedidos, cuidar de questões ligadas ao faturamento, lidar com reclamações de manuseio de mercadoria e, quando for o caso, agendar manutenção e reparos. O serviço ao cliente pode ocorrer no próprio local, pelo telefone ou pela internet. Muitas empresas estão operando centrais de atendimento (*call centers*) como forma de serviços ao cliente. Geralmente não há cobrança por esse serviço. Concluem as autoras, ressaltando que, um serviço ao cliente de qualidade é essencial para a construção de relacionamentos.

Os serviços ao cliente representam uma importante fonte de diferencial competitivo para as empresas, uma vez que se trata de um elemento presente em todo produto ofertado (GRÖNROOS, 1995) com a finalidade de ajustá-lo às necessidades dos consumidores (KOTLER, 1995). O ajuste da oferta dá-se pela agregação de valores adicionais, ou benefícios, aos produtos e à cadeia de suprimento, de forma eficiente em termos de custos (INNIS; LA LONDE, 1994). Essa diferenciação perseguida pelas empresas que utilizam os serviços ao cliente como uma estratégia tem sido percebida e buscada pelos consumidores, que visualizam neles um diferencial, refletindo-se assim em uma vantagem competitiva da organização (LEVY; WEITZ, 1992).

Vavra e Pruden (1998), propõem que o objetivo principal da prestação de serviços ao cliente, para as empresas, seja a obtenção da repetição das compras, o que acabaria levando à lealdade do consumidor. Segundo os autores, a criação de valor na oferta que leve a esse resultado deve ser trabalhada tanto no momento anterior à experimentação quanto no momento posterior, quando o produto já é conhecido utilizando, além da comunicação, a manutenção dos padrões do produto, o estabelecimento de um relacionamento com o cliente e a facilitação dos processos de compra e de obtenção do produto.

Berman e Evans (1995) caracterizam serviços ao cliente como uma atividade identificável, mas intangível, do vendedor no momento que vende seus produtos ou serviços. Para esses autores, serviços ao cliente têm como propósito atrair e manter os clientes, uma vez que maximiza as vendas e os lucros. Grönroos (1995) vai mais além, uma vez que propõe tratar dos serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação desses serviços. Trata-se de uma proposta semelhante à de Bowen et al (1989), que definiram serviços ao cliente como uma orientação de marketing que incluiria a distribuição de produtos, os serviços atrelados aos mesmos e qualquer outro serviço relacionado ao cliente.

Vavra (1993, p.299) diz que a qualidade do serviço prestado ao cliente e o pós-marketing são elementos chave do marketing de relacionamento. O autor considera serviços ao cliente como “uma atenção e assistência pós-compra não esperada pelos clientes (consumidores) que os ajuda a obter maior satisfação de um produto ou serviço”.

Os serviços ao cliente, segundo Heskett (1997) são capazes de desenvolver uma cadeia de valor através da qual é possível identificar necessidades dos clientes e promover uma oferta que exceda suas expectativas, aumentando assim, sua satisfação e lealdade. Para La Londe e Zinszer (1976) e Daugherty et al. (2002), as exigências dos clientes determinam e moldam as atividades do mercado. Fazem ainda com que as operações de logística sejam cruciais para conquistar vantagem competitiva e planejar relacionamentos empresariais sustentáveis, sendo necessárias para traçar estratégias de serviços capazes de suprir as expectativas dos clientes, entregando-lhes um produto de valor agregado.

A qualidade dos serviços passa a ser um balizador nas opções dos clientes. La Londe e Zinszer (1976) e Bowersox e Daugherty (1992) salientam que fatores como produto, qualidade, entrega e serviços são levados em consideração juntamente com o preço no processo de compra do cliente. Ballou (2001) reforça essa visão afirmando que os compradores reconhecem os elementos logísticos dos serviços ao cliente como importantes, classificando-os frequentemente à frente de preço, qualidade e outros elementos.

A partir do explicitado, fica claro que, sob uma perspectiva ampla da organização, o serviço ao cliente tem sido visto como um ingrediente essencial na estratégia de marketing (BALLOU, 2001), além de ser um dos principais itens quando um fornecedor é avaliado (DAUGHERTY *et al.* 2002). Sob este ângulo, os serviços podem ser considerados atividades que

uma empresa desempenha no intuito de melhor satisfazer seus clientes através de valor agregado, proporcionando maior interação entre as partes, confiança nas relações e vantagem competitiva sustentável (DAUGHERTY *et al.* 2002).

No capítulo seguinte serão apresentados: o método proposto para a realização da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a forma como foram aplicados os instrumentos de pesquisa e como se deu a análise dos dados obtidos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 MÉTODO**

Para a correta formulação e interpretação do problema a ser investigado, o método é um dos pontos fundamentais na realização de um trabalho de pesquisa. Para o desenvolvimento do presente estudo optou-se pelo uso de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, que como o nome indica objetiva explorar ou fazer uma busca em uma situação ou em um problema para prover critérios e maior compreensão (MALHOTRA, 2004). O motivo da escolha por esta linha metodológica deve-se ao fato de que, neste trabalho de pesquisa, busca-se identificar e analisar comportamentos, perspectivas, decisões e não mensurar as informações em estatísticas, quantidades.

A pesquisa qualitativa busca entender determinada situação específica em profundidade. Este tipo de pesquisa trabalha com interpretações, comparações e descrições, ao invés de regras, estatísticas e outras generalizações. Conforme Flick (2004), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem, dentre outros, na escolha correta de teorias e métodos, na análise e no reconhecimento de diferentes perspectivas e na reflexão do pesquisador a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento. Sendo assim, esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador uma aproximação com os dados e o desenvolvimento de uma análise e conceitos a partir das informações coletadas, dentro de um contexto real.

Desta forma, foram realizadas entrevistas em profundidade com o objetivo de entender as visões dos clientes acerca da DASA, bem como evidenciar, interpretar e analisar como eles percebem a importância do relacionamento com a empresa através dos vendedores internos. Foram também entrevistados vendedores internos, buscando identificar, interpretar e analisar a sua percepção acerca da importância do relacionamento com os clientes. Buscou-se também investigar se há importância na manutenção deste relacionamento.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

As pesquisas qualitativas podem se valer de uma grande quantidade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. São mais utilizadas costumeiramente as entrevistas em profundidade, a observação e a análise de documentos.

Neste trabalho foram empregadas entrevistas em profundidade como principal técnica de coleta de dados. O motivo desta escolha é baseado no objetivo de entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos não estruturados anteriormente. É de suma importância comparar as semelhanças entre as opiniões e as perspectivas de cada entrevistado, eximindo tendências, e da mesma forma destacando conceitos distintos sobre o mesmo assunto.

Para coletar os dados, o trabalho foi realizado através de entrevistas não-estruturadas, onde é permitido ao pesquisador captar e entender a perspectiva dos pesquisados com uma maior profundidade acerca do tema.

Foi elaborado um roteiro de entrevista que contemplasse os aspectos importantes da fundamentação teórica, de forma a possibilitar que os objetivos fossem atingidos. Este roteiro serviu de guia para o entrevistador na intenção de que o mesmo não esquecesse de alguma pergunta importante, sem entretanto, representar qualquer aspecto de rigidez. Conforme Malhotra (2004) “o rumo subsequente da entrevista é determinado pela resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador para aprofundar a pesquisa e pelas respostas do entrevistado”.

As perguntas constantes dos roteiros, disponíveis nos apêndices A e B deste trabalho, tinham vistas a abranger as principais variáveis que influenciam a manutenção de um relacionamento com a DASA – filial Porto Alegre entre clientes e vendedores, sendo elas: importância do relacionamento; confiança; satisfação; comprometimento; qualidade do relacionamento; dependência; efetivação do negócio; serviços ao cliente; manutenção do relacionamento e duração da relação.

### 3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E PÚBLICO ALVO

Não houve número pré definido de participantes. O fechamento amostral se deu por saturação teórica, definida como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados

obtidos passaram a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, conforme Denzin e Lincoln (1994).

Sendo o quadro de estudo qualitativo, onde cada entrevista é tratada em profundidade com formato não-estruturado, a seleção dos entrevistados foi explicitada e justificada de acordo com os objetivos que se buscava alcançar.

Os clientes selecionados deveriam apresentar características que os diferenciasssem dos demais clientes da empresa: sendo atendidos exclusivamente por vendedores internos da DASA – filial Porto Alegre; no sentido de maior volume de faturamento no semestre; e maior quantidade de pedidos no mesmo período. Num segmento de mercado altamente disputado, clientes com grandes volumes de faturamento, bem como com expressiva quantidade de pedidos, são vistos pelas organizações como alvos de possíveis parcerias comerciais. Foram selecionados 17 clientes da cidade de Porto Alegre e região metropolitana.

Outra razão para a escolha destes clientes específicos se deu pela constatação empírica do pesquisador, em razão de ser representante da empresa pesquisada, de já ter atendido clientes que hoje optam pelo atendimento direto com a organização via vendedor interno.

Dos 17 clientes selecionadas, foram entrevistados 07, sendo eles: 04 lojistas de autopeças e acessórios, com balcão de vendas e instalação; 01 instituto de formação de profissionais, com oficina automotiva aberta ao público; 01 empresa de transporte de passageiros, com frota própria; e 01 concessionária de veículos, com balcão de vendas e distribuidora.

Os vendedores internos entrevistados foram 06, sendo no mínimo 01 de cada empresa que compõe a estrutura de vendas da DASA (Sama, Laguna, Abouchar e Matrix), atuando como vendedor interno na filial Porto Alegre há pelo menos 01 ano.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo autor deste trabalho, pessoalmente. O tempo médio das entrevistas com os clientes foi de 50 min. Já com os vendedores internos, este tempo ficou na casa dos 40 min. Tanto as entrevistas com clientes, bem como as entrevistas com vendedores internos foram realizadas no ambiente de trabalho dos mesmos, durante o horário de suas atividades profissionais. Além disso, as entrevistas foram gravadas, com exceção de duas, as quais os clientes não concordaram com este procedimento.

No momento da entrevista, o pesquisador garantiu o sigilo da identidade dos entrevistados. Para manter a confidencialidade, foram usados nomes fictícios ao citar clientes e vendedores.

Ao final de cada entrevista foi aberto um espaço para que o entrevistado pudesse fazer colocações consideradas relevantes pelo mesmo, ou acrescentar informações, fora do roteiro estabelecido.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Tratando-se de pesquisa qualitativa, conforme Rossi e Slongo (1998), a análise dessa fase da pesquisa demanda procedimentos pertinentes, destacando-se a análise de conteúdo em casos de entrevistas em profundidade.

Neste trabalho, a análise e a interpretação dos dados estão fundamentados no conteúdo das entrevistas. As entrevistas realizadas permitiram a coleta de uma grande quantidade de informações subjetivas ou de maneira indireta, possibilitando uma melhor pesquisa nas entrevistas, sendo possível ainda buscar um maior número de informações.

Para o processo de análise e interpretação dos dados deste trabalho foram utilizadas as etapas de organização do material, codificação, categorização, inferência e interpretação, as quais foram aplicadas sobre a totalidade das entrevistas realizadas na fase de coleta de dados.

O próximo capítulo refere-se à apresentação dos dados coletados durante a aplicação das entrevistas propostas.



## 4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados consolidados obtidos a partir da pesquisa realizada com clientes e vendedores internos. A análise temática delinea-se principalmente sob a perspectiva das variáveis do marketing de relacionamento: importância do relacionamento; confiança; satisfação; comprometimento; qualidade do relacionamento; dependência; efetivação do negócio; serviços ao cliente; manutenção do relacionamento e duração da relação. É importante ressaltar que as variáveis aqui apresentadas não representam a totalidade das variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais entre clientes e vendedores. As dimensões escolhidas baseiam-se no referencial teórico já apresentado neste trabalho.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Das treze pessoas entrevistadas nesta pesquisa, sete eram clientes e seis eram vendedores internos da DASA. No decorrer deste capítulo, esses entrevistados serão tratados como dois grupos distintos, o grupo de clientes e o grupo de vendedores.

Dentre os clientes, todos eram do sexo masculino, com idade entre 36 e 63 anos. Quanto ao grau de escolaridade um deles tinha cursado o ensino fundamental, quatro cursaram o ensino médio e dois concluíram o ensino superior.

No grupo dos vendedores, todos eram do sexo masculino, com idade entre 27 e 52 anos, um deles com ensino fundamental, quatro com ensino médio e um cursando nível superior. O tempo de empresa variou de um a dezessete anos.

### 4.2 DADOS OBTIDOS

As entrevistas iniciaram com um questionamento fundamental para a realização deste trabalho, o qual trata da opinião dos clientes sobre a importância do seu relacionamento com o vendedor da DASA. Todos os entrevistados consideraram que o relacionamento mantido com os vendedores é importante para melhor encaminhar as negociações. O entrevistado 1 afirmou que esse relacionamento “é fundamental e básico para o negócio”. O entrevistado 7 disse: “O relacionamento é fundamental”.

Após reconhecerem a importância do relacionamento com os vendedores, os clientes entrevistados começaram a discorrer sobre aspectos que ressaltam este dado. Quatro entrevistados observaram que o vendedor conhece a dinâmica da empresa e conhece as suas necessidades. Foi colocado pelo entrevistado 2: “O vendedor sabe que eu não tenho estoque. Trabalho com o estoque dele. Minha loja é especialista em freios, daí ele sabe o que eu mais preciso.....Ele me conhece, e conhece minha loja, há muito tempo”. Também foi evidenciado neste momento das entrevistas, que o relacionamento tornava as negociações mais ágeis, não havendo perda de tempo. Todas as questões envolvidas na negociação são tratadas com objetividade. Um dos entrevistados afirmou ainda que o relacionamento é tão importante que ele acredita ter um tratamento diferenciado em relação a outros clientes do mesmo vendedor. Também foi apontado pelos clientes que o relacionamento fortalece o vínculo entre eles, o que faz com que gradativamente adquiram confiança no vendedor. “Nosso vínculo é muito forte. Trabalho com eles há mais de 25 anos”, afirma o entrevistado 5. Na mesma linha, o entrevistado 2 informa que conhece e que trabalha com a Sama, uma das empresas do grupo DASA, há mais de 50 anos.

Da mesma forma acontece com os vendedores. Todos acreditam na importância do relacionamento, e em sua maioria afirmam que o mesmo é fundamental para a continuidade da relação comercial. O entrevistado 9 diz que “o relacionamento é primordial.....tu consegues várias coisas com o teu cliente....”, e o entrevistado 12 acrescenta: “Relacionamento é tudo. Tu não tendo relacionamento, é muito provável que tu não vais conseguir efetuar a venda”. Em seguida apontam os fatores que consideram pontos positivos no relacionamento: conseguir a fidelização do cliente; melhoramento das condições negociais; formação de parcerias comerciais; passam a conhecer melhor o cliente e sua dinâmica de trabalho. Três entrevistados dizem que forma-se amizade com o cliente.

Neste sentido, as colocações dos entrevistados remetem ao que afirma Daronco (2001, p.9):

... o marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento de fortes relações de amizade e confiança entre as 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.

Sobre a confiança no vendedor que lhe atende, a maioria dos entrevistados afirmou que confia no vendedor interno. O entrevistado 2 disse “...tenho confiança plena no Cláudio, até pelo tempo de relacionamento que tenho com ele”. Apesar desta afirmação, o mesmo, no decorrer da conversa, informa que em razão da atual concorrência pesquisa preços no mercado após ter feito cotação com o vendedor da DASA. Como já apresentado na revisão da literatura, Moorman et al. (1993) afirmam que: “...trata a confiança como um comportamento de uma parte em relação à outra, interposto pela incerteza e vulnerabilidade da parte que confia na outra.”, o que justifica o comportamento do entrevistado.

O entrevistado 4 diz:

Antes de eu assumir esta função, nossa empresa só comprava de lojistas da nossa região, no varejo. Nosso custo era mais alto. Fui procurar distribuidores e encontrei a Sama (empresa do grupo DASA). Eles sempre foram muito corretos. Antes de nos vender fizeram várias pesquisas para ver se podiam nos vender. Somos uma oficina. Não temos balcão. E comprávamos dos clientes deles. Isso poderia causar algum problema para eles. Mas eles são muito honestos....Tenho confiança absoluta no vendedor. Hoje concentro mais de 90% de minhas compras na Sama. Só não compro deles o que eles não têm.

Esta afirmação encontra sustentação em Reis *et al.* (2005), que apontam que a confiança na organização e na pessoa responsável pelas vendas é capaz de influenciar as escolhas e intenções relacionadas às compras futuras, além de aumentar o comprometimento.

Porém, um dos entrevistados informa que não consegue “enxergar” essa dimensão no relacionamento com o vendedor. O entrevistado 3 afirma: “Tenho uma relação restrita, só de compra e venda. Não preciso ter confiança no vendedor. Se ele tem o melhor preço, eu compro. Se não tem, compro de outro. Não vejo a necessidade de ter confiança no vendedor”.

Quando questionados se sentiam-se satisfeitos com o relacionamento que mantem com o vendedor, unanimemente os entrevistados disseram que sim. O entrevistado 1 chegou a afirmar que, “...sinto-me insatisfeito quando não consigo comprar da Matrix (empresa do grupo DASA)”. Foi apontado pelos entrevistados que o fato do vendedor conhecer a empresa-cliente e sua dinâmica, facilita os entendimentos e as negociações. Da mesma forma, a agilidade no atendimento e a rapidez na entrega também contribuem para este aspecto. Além disso, foi ressaltado por um dos entrevistados, que o fato do vendedor cumprir com as promessas também contribui para a sua satisfação com o relacionamento.

Como já descrito anteriormente, Oliver (1997) observa que a satisfação resulta também das atividades dos processos vivenciados pelos consumidores e não somente dos resultados da performance de um produto ou serviço, desta forma confirmando as percepções dos clientes entrevistados.

Igualmente, todos os vendedores sentem-se satisfeitos com o relacionamento mantido com os clientes. Ressaltam que alguns clientes chegam a “dar uma força” quando precisam cumprir suas metas. Um entrevistado diz que tem determinados clientes que sabe poder contar quando precisa de uma ajuda neste sentido: “...se eu chegar no final do mês e pedir uma “força”, eles me dão”. O aspecto cumplicidade é ressaltado por um entrevistado. Três entrevistados retomam o aspecto amizade. Consideram que o vínculo formado com os clientes ultrapassa o profissional, migrando para a amizade. Porém, um entrevistado diz que alguns clientes não são receptivos a tentativas de estreitamento dos laços formados. “Cada cliente tem o seu perfil...”, diz o entrevistado, “...têm uns que são mais frios”, finaliza.

O comprometimento não foi evidenciado explicitamente pelos entrevistados. Zancan (2005 *apud* SOUZA *et al.*, 2009) destaca que o comprometimento é importante para o estudo de relacionamentos porque não simboliza somente uma estabilidade da relação no âmbito conceitual, mas serve também como uma medida confiável dos relacionamentos de longo prazo no nível operacional. Neste sentido, foi apontado por um dos clientes entrevistados, que no caso de haver algum produto com características muito semelhantes dentre os concorrentes, em aspectos como preço, prazo, marca e entrega, o mesmo dá preferência para o vendedor da DASA, em função do relacionamento que tem com este. Os entrevistados não se sentem comprometidos, mas evidenciam ter um relacionamento forte, estruturado e vínculo negocial com o vendedor e com a empresa.

Entre os vendedores internos, todos acreditam que há vínculo tanto com o vendedor como também com a empresa, mas não observaram comprometimento. Os entrevistados se dividiram quando questionados sobre com quem o vínculo era mais forte. Metade deles afirmou que era com o vendedor, e a outra metade com a empresa.

Quando inquiridos a respeito da manutenção do relacionamento, os clientes entrevistados afirmaram que principalmente o tempo de relacionamento já existente contribuía para este ponto. Também foi apresentado pelos entrevistados que havia criação de amizade e de afinidade, e isto também contribuía para a manutenção do relacionamento. “Eles organizam eventos, palestras, e

depois tem um churrasquinho onde mantemos um contato diferente com o vendedor que nos atende”, afirma o entrevistado 5.

Na intenção da manutenção do relacionamento, o aspecto da DASA trabalhar com produtos de primeira linha também foi ressaltado. O entrevistado 6 diz: “É uma empresa muito grande... Não tem como tu comprar peça se não comprar da Sama (empresa do grupo DASA)”. Neste mesmo sentido, a disponibilidade imediata dos produtos, também foi apontada como fator importante. “Peço a mercadoria e sei que eles têm”, disse o entrevistado 5.

Ainda foram destacados pelos entrevistados, neste quesito, a agilidade no atendimento e na entrega. O entrevistado 2 informou que: “Tenho o número do celular do vendedor. Se ligo para ele, e ele está ocupado, dou um toque no celular. Em seguida ele vai me retornar”, e segue, “depois que compro, em menos de uma hora estou com a mercadoria. Na pior das hipóteses, em uma hora e meia”.

Além dos aspectos citados, surgiram também: o fato do vendedor cumprir com as promessas assumidas; garantias bem resolvidas; flexibilidade nas negociações; prazos de pagamentos diversificados, sem muita rigidez; intenção de manter uma parceria comercial com empresa de tão grande porte e o apoio dado pela empresa em momentos de dificuldades. “Passei por grandes dificuldades e eles me apoiaram neste momento. Eles são parceiros”, conclui o entrevistado 2.

Junto aos vendedores internos entrevistados, foi ressaltado que o vínculo criado e mantido com os mesmos, encaminhava para a manutenção do relacionamento com a empresa. Na opinião dos vendedores, a logística da empresa, a agilidade no atendimento e na entrega dos pedidos, bem como o porte da DASA na retaguarda, contribuem para a manutenção do relacionamento. Um vendedor entrevistado, porém, ressaltou que os clientes não têm fidelidade com a empresa, têm sim preferência pelo vendedor.

Conforme já apresentado no capítulo do referencial teórico, Morgan e Hunt (1994) afirmam que o comprometimento é uma crença de que o relacionamento é importante e que vale a pena despender esforços no sentido de mantê-lo. Moorman *et al.* (1993) entendem o comprometimento como uma vontade permanente e duradoura da manutenção do relacionamento. Sendo assim, percebe-se pela conceituação apresentada, que um alto nível de comprometimento entre as partes favorece a manutenção de relacionamentos.

O próximo aspecto levantado foi a qualidade do relacionamento. Os clientes entrevistados elencaram a importância do vendedor conhecer a dinâmica do cliente, como já descrito anteriormente. Desta forma não há perda de tempo nos contatos estabelecidos. Tudo é tratado com objetividade. Sem exceção, os clientes ressaltaram que o tempo é crucial para o bom andamento dos negócios.

Também foi apontado por um dos entrevistados que o conhecimento técnico repassado pelo vendedor transmite segurança nas negociações. “Muitas vezes não conheço determinada peça a fundo, e o vendedor me dá também aspectos técnicos, repassa conhecimento. Isto me dá segurança para fechar o negócio com ele”, informa o entrevistado 4.

Dentre os entrevistados, três clientes disseram que acreditam ter um atendimento diferenciado da parte do vendedor. Isto, para eles, se transforma em qualidade do atendimento. O entrevistado 5 diz: “Às vezes ele me liga falando de uma promoção relâmpago, para poucos clientes”.

Também foram apontados como diferenciais no atendimento o contato constante e facilitado. Dois entrevistados ressaltaram a internet, e-mail e MSN como facilitadores do contato. Inclusive, um deles, no momento da entrevista, manteve contato com o vendedor via MSN para demonstrar para o pesquisador como o contato era rápido e prático via esta ferramenta. O vendedor respondeu prontamente o chamado do cliente.

Por sua vez, os vendedores, quando indagados a respeito da qualidade do relacionamento, em sua maioria mostraram-se preocupados com o não surgimento de falhas durante a negociação. O entrevistado 8 ressalta: “Não pode haver erro!”. Apontam também o aspecto da sinceridade que devem ter em todas as negociações com seus clientes. Quatro vendedores relacionaram a qualidade do atendimento a manutenção de contato diário com o cliente. O entrevistado 13 informa: “Tenho clientes que ligo todo dia, sempre na mesma hora”.

Foi identificado, também entre os vendedores, que a logística da DASA e a agilidade no atendimento também eram elementos importantes. Por dois vendedores foi reconhecida a necessidade de conhecer as características e as necessidades específicas de cada cliente como diferencial na qualidade do relacionamento.

Da mesma forma que entre os clientes, junto aos vendedores internos entrevistados, o conhecimento técnico transmitido e repassado é elemento importante no item analisado. Os vendedores que ressaltaram este aspecto afirmam que ele transmite segurança aos clientes.

Como já descrito, apesar da qualidade do relacionamento ser estudada desde a década de 90, não há unanimidade entre os pesquisadores sobre quais construtos compõem a mesma e sobre as relações que eles estabelecem entre si (CANNON; PERREAULT, 1999). Face ao descrito, conhecimento e agilidade podem ser propostos como construtos a serem estudados e analisados.

Quanto ao aspecto dependência, nenhum dos entrevistados se considerou dependente do vendedor ou da DASA. O entrevistado 2 aponta: “Há outros profissionais e outras empresas com características muito semelhantes que podem me atender da mesma forma que o vendedor da Sama”. E o entrevistado 3 acrescenta: “Tem muita gente grande no mercado. Compro de outros também”.

Reportando a revisão teórica, Ganesan (1994) sugere que uma orientação de longo prazo nos relacionamentos entre vendedores e compradores é uma função de dois fatores fundamentais: dependência mútua e extensão em que os participantes confiam um no outro. Será observado adiante a perspectiva de longo prazo no relacionamento apontada pelos clientes. Porém, a dependência, por parte dos clientes, não foi indicada nas entrevistas.

Já entre os vendedores, quatro entrevistados acreditam que o cliente tem dependência, principalmente em relação ao conhecimento técnico. Sobre este aspecto, diz o entrevistado 10: “Tem compradores que estão comprando, mas não sabem o que estão comprando....eles têm que comprar isso, isso e isso....eles não sabem referência, onde vai, pra que serve...”.

Mesmo não se considerando dependentes do vendedor ou da empresa, todos os clientes entrevistados acreditam que nesta relação ambas as partes obtêm ganhos satisfatórios. Quatro entrevistados apontam estes ganhos em razão da concentração e do alto volume de compras junto a DASA. Estes ganhos satisfatórios, segundo os clientes, se traduzem em descontos fidelidade, promoções e atendimento diferenciado. “Uma boa venda, uma boa compra, tem que ser boa para ambos os lados”, conclui o entrevistado 4.

Também entre os vendedores, todos acreditam que as partes envolvidas obtêm ganhos satisfatórios com o relacionamento. Na opinião deles, o cliente consegue negociações diferenciadas principalmente em relação a preço e produtos específicos. Consideram também o atendimento diferenciado como um ganho obtido pelos seus clientes. Três vendedores afirmam que com o passar do tempo, os clientes detectam estas diferenças, fazendo com que confiança seja adquirida no vendedor.

Seguindo, os clientes entrevistados foram questionados sobre quais fatores, exceto o relacionamento com o vendedor, eram determinantes para o fechamento do negócio com a DASA. Foram apontados: a qualidade e disponibilidade imediata dos produtos; o porte da DASA; logística de distribuição; eficiência e agilidade no atendimento; resolução de garantias; relacionamento com a empresa; preço e flexibilidade nas negociações.

Logo após o pesquisador indagou os clientes sobre, dentre os fatores elencados, e ainda no relacionamento com o vendedor, qual seria o mais importante. Um entrevistado apontou o pós venda, três apontaram o preço, um apontou o conhecimento do cliente, um apontou o atendimento e um apontou o estoque. Este último afirmou: “Compro da Sama porque sei que eles têm a peça”. O entrevistado 7 ainda afirmou: “Nem sempre o preço faz a diferença”. Todos estes aspectos reforçam o que é apontado por Ballou (2001), que reforça essa visão afirmando que os compradores reconhecem os elementos logísticos dos serviços ao cliente como importantes, classificando-os frequentemente à frente de preço, qualidade e outros elementos.

De forma inversa, a maioria dos vendedores (cinco) apontou o preço como o principal fator determinante para o fechamento do negócio. Um vendedor apontou como principal aspecto, a confiança. Diz o entrevistado 12: “O principal hoje, pra ele fechar contigo, é ele sentir confiança”.

Também foram levantados pelos vendedores os aspectos: agilidade; parceria; mix e qualidade dos produtos ofertados pela DASA; disponibilidade constante e imediata dos produtos; logística; vendedor; conhecimento técnico e atendimento diferenciado. O entrevistado 10 afirma: “O atendimento faz a diferença”.

Indagados os clientes a respeito de quais serviços prestados pelo vendedor fariam diferença no momento de fechar o negócio, os mesmos elencaram: solução de dificuldades e problemas surgidos durante os negócios. Foi ressaltado por um dos entrevistados a importância da atitude pró-ativa do vendedor neste sentido. Mesmo que não tenha surgido qualquer problema ou dificuldade, em todos os contatos o vendedor pergunta se está tudo bem em relação aos negócios entre as empresas.

Também foram apontados: agilidade no atendimento, disponibilidade e pronto atendimento, rapidez e certeza no retorno as demandas apresentadas, negociação personalizada e promoções, treinamentos, cursos e eventos. Um dos pesquisados informou que se sente muito satisfeito porque alguns destes treinamentos são disponibilizados na sua própria empresa.



Entre os vendedores três entrevistados informam que atualizam preços para os seus clientes, independente de haver negociação naquele momento. O entrevistado 10 fala: “Tem clientes que me passam listas com 100, 200 itens. José, eu não vou te comprar nada, mas preciso que atualize esses preços pra mim”.

Também foi apontado pelos vendedores o auxílio prestado no caso de algum problema surgido no negócio, desde o faturamento até a garantia dos produtos. Dois vendedores ressaltaram o repasse de informações aos clientes, tanto sobre disponibilidade de itens, inclusive na concorrência, como o conhecimento técnico. O entrevistado 9 argumenta: “... se ele não consegue comprar alguma coisa, ele não tá achando em lugar nenhum, eu indico pra ele o lugar onde ele compra, o código que ele vai comprar....pra facilitar a vida dele”.

Além destes pontos foram lembrados também pelos vendedores a agilidade com que prestam o atendimento aos clientes face às demandas surgidas, e os eventos realizados pela DASA, tanto nas suas próprias dependências, como, eventualmente, nos estabelecimentos dos clientes.

Por fim, os clientes entrevistados foram questionados a respeito da percepção de duração do relacionamento. Nenhum dos entrevistados soube definir se o relacionamento teria um tempo definido para a sua manutenção. Surgiram os termos indefinido e indeterminado. Porém, todos apontam que observam o relacionamento sob perspectiva de longo prazo. “Que seja eterno enquanto dure”, afirmaram dois dos entrevistados. O entrevistado 6 ainda disse: “Já é o segundo ou terceiro vendedor que me atende. E o meu relacionamento com a empresa ainda dura”.

No grupo dos vendedores, a maioria, quatro vendedores, enxergam o relacionamento como de longo prazo. Um entrevistado como de médio prazo e outro informa que observa a relação como cíclica, com desgaste ao longo do tempo, entendendo que cabe a ele (vendedor) administrar esta dificuldade surgida, adequando-se ao perfil de cada cliente. Afirma o entrevistado 12: “Tem cliente que de tempo em tempo, surge uma dificuldade.....parece que quer trocar de vendedor ou de fornecedor. Preciso contornar esta situação”. Também foi informado pelos vendedores a percepção de que o relacionamento melhora com o passar do tempo.

Esta visão de longo prazo nos relacionamentos é destacada por vários autores da área do marketing de relacionamento, dentre eles McKeena (1992), que afirma que o novo marketing, integrador do cliente e da empresa e, que cultiva uma relação duradoura entre ambos, é a melhor alternativa a partir do momento em que a diversidade de empresas, marcas e produtos

representam um fim à fidelidade dos clientes. Neste sentido, faz-se necessário entender que um bom relacionamento comercial deve iniciar enfatizando a expectativa de que os futuros parceiros farão negócios entre si durante um longo período de tempo, como já exposto no referencial teórico deste trabalho de pesquisa.

Foi também identificado pela maioria dos clientes entrevistados que mesmo que o vendedor saia da empresa e vá para um concorrente, o vínculo estabelecido com a DASA permanece. Também foi apontado pela maioria dos clientes que pode permanecer o relacionamento com o vendedor, porém, para começar a comprar da nova empresa, aspectos negociais terão que ser analisados e a confiança deverá ser adquirida, o que só se dá com o passar do tempo, conforme ressaltado por um dos entrevistados. Este último dado surge em contraponto a Bendapudi e Leone (2002), que dizem que muitas vezes, o relacionamento com o funcionário é mais forte do que o relacionamento com a organização, o que pode tornar vulnerável a posição da empresa no momento em que o empregado deixa seus quadros.

Dentre os vendedores foram também apontadas dificuldades surgidas durante a manutenção do relacionamento. Um vendedor diz que falta tempo para melhor atender os clientes. Dois vendedores ressaltam a necessidade de fazer visitas pessoais aos clientes. “Mas não tenho tempo pra isso”, informa o entrevistado 10. Quatro vendedores apontaram a questão da eventual troca de comprador como fator que dificulta a manutenção do relacionamento. Afirmam que nestes casos, todo o relacionamento até então construído pode acabar, sendo necessária a adequação ao perfil do novo comprador, mostrando os aspectos positivos das negociações que eram mantidas entre as empresas.

Este último ponto, apresentado pelos vendedores, encontra sustentação na colocação de Slongo e Liberali (2004 p. 96): “Em comum a todos os níveis de relacionamento está a participação decisiva do profissional da empresa como seu estimulador e mantenedor junto ao consumidor. Do funcionário deve partir a iniciativa para a construção de um relacionamento.”

A seguir é apresentada a tabela ilustrativa dos resultados obtidos, de forma reduzida, ao longo das entrevistas coletadas.

<b>Variáveis</b>	<b>Clientes</b>	<b>Vendedores</b>
<b>Importância do relacionamento</b>	Todos os entrevistados acreditam na importância do relacionamento. Conhecimento das necessidades e da dinâmica de trabalho. Torna as negociações mais ágeis. Atendimento diferenciado. Fortalece o vínculo e adquire confiança no vendedor.	Todos os entrevistados acreditam na importância do relacionamento. Fidelização. Melhores negociações. Formação de parcerias. Conhecimento do cliente. Amizade.
<b>Confiança</b>	Seis entrevistados confiam no vendedor. Um deles, mesmo assim, faz pesquisa no mercado. Um entrevistado não reconhece este aspecto. Afirma que existe estritamente uma relação comercial de compra e venda.	Não se aplica
<b>Satisfação</b>	Todos os entrevistado sentem-se satisfeitos. Um entrevistado se diz insatisfeito quando não consegue comprar da DASA. Vendedor conhece o cliente e sua dinâmica. Atendimento é ágil. As promessas são cumpridas.	Todos os entrevistados sentem-se satisfeitos. Troca de favores (ajuda a cumprir metas). Cumplicidade. Vínculo ultrapassa o relacionamento profissional. Amizade. Alguns clientes não são receptivos.
<b>Comprometimento</b>	Aspecto não evidenciado explicitamente pelos entrevistados. No caso de produto com mesmas características nos concorrentes, dá preferência para o vendedor da DASA. Há relacionamento com a empresa e com o vendedor. Da mesma forma há vínculo com a empresa e com o vendedor.	Todos os entrevistados acreditam que há vínculo com o vendedor e com a empresa. Metade dos entrevistados diz que relacionamento mais forte é com o vendedor. A outra metade reconhece o relacionamento mais forte com a empresa.
<b>Qualidade do relacionamento</b>	Vendedor conhece o cliente. Não há perda de tempo nas negociações. Conhecimento técnico do vendedor transmite segurança. Atendimento diferenciado. Contato constante e facilitado.	Não pode haver erro. Sinceridade. Contato diário. Agilidade no atendimento. Logística. Conhecimento das características e das necessidades de cada cliente. Conhecimento técnico.
<b>Dependência</b>	Nenhum entrevistado considera-se dependente. Há outros vendedores e outras empresas com mesmos produtos. Todos os envolvidos obtêm ganhos satisfatórios. Alto volume de compras. Concentração.	Quatro entrevistados acreditam que os clientes têm dependência dos vendedores. Ganhos do cliente: preço, produto e atendimento diferenciado; da empresa: lucro; do vendedor: comissão e premiações. Cliente adquire confiança.
<b>Efetivação de negócio</b>	Qualidade dos produtos. Disponibilidade de itens. Porte da DASA. Logística. Eficiência. Agilidade. Garantia. Relacionamento. Preço. Negociação.	Cinco entrevistados ressaltam o aspecto preço em primeiro lugar. Agilidade. Parceria. Mix e qualidade dos produtos. Disponibilidade imediata dos produtos. Logística. Vendedor. Conhecimento técnico. Atendimento.
<b>Serviços ao cliente</b>	Solução de dificuldades e problemas. Agilidade no atendimento. Disponibilidade do vendedor. Retorno rápido e garantido. Negociações diferenciadas (promoções exclusivas). Treinamentos, cursos e eventos.	Resolução de problemas. Auxílio com garantias. Conhecimento técnico. Agilidade no atendimento das demandas. Eventos.
<b>Manutenção do relacionamento</b>	Tempo de relacionamento. Amizade, afinidade. Produtos de 1ª linha. Agilidade no atendimento e na entrega. Vendedor cumpre as promessas. Garantia. Disponibilidade imediata de produtos. Flexibilidade nas negociações. Prazos de pagamento diversificados. Parceria comercial. Apoio.	Vínculo com o vendedor encaminha para relacionamento com a empresa. Logística da empresa. Agilidade no atendimento e na entrega. DASA como retaguarda. Um entrevistado diz que os clientes não têm fidelidade, no máximo tem preferência.
<b>Duração da relação</b>	Indefinido, indeterminado. Horizonte de longo prazo. Ponde findar se outro vendedor assumir e não mantiver padrão de atendimento. Finda se não houver ética.	Quatro entrevistados vêm perspectiva de longo prazo. Um entrevistado, médio prazo. Um entrevistado afirma que a relação é cíclica. Relacionamento melhora com o tempo. Adequação ao perfil do cliente. Visitar clientes. Troca de comprador e falta de tempo podem dificultar.

Quadro 2 – Resumo dos Resultados

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou investigar a importância do relacionamento entre vendedor interno e comprador na efetivação de negócios entre a DASA e seus clientes. Se tratando de um estudo qualitativo, onde se busca o entendimento do fenômeno como um todo, esta pesquisa não se propõe a uma conclusão definitiva sobre os aspectos pesquisados, mas sim apontar algumas considerações acerca deste relacionamento, limitado ao caso investigado.

Para tanto, buscou-se na literatura os principais conceitos de marketing de relacionamento, sendo estes de grande utilidade para a identificação de pontos relevantes na análise das pesquisas feitas no campo.

Os resultados da pesquisa apontaram para a relevância do relacionamento entre cliente e vendedor, dando sinal de firmes evidências da existência de elementos como confiança, satisfação, qualidade do relacionamento, serviços ao cliente e manutenção do relacionamento. Segundo Dwyer *et al.* (1987), com o desenvolvimento do relacionamento, as partes envolvidas aprendem a confiar uma na outra, desta forma dando sustentação ao observado.

Este trabalho também teve como objetivo identificar pontos positivos percebidos pelos clientes no relacionamento com os vendedores internos. Surgiram, neste sentido, elementos como conhecimento das necessidades do cliente, atendimento ágil e diferenciado, formação de parcerias comerciais e fortalecimento do vínculo entre as partes envolvidas.

Outro objetivo deste trabalho era analisar se tanto clientes como vendedores sentiam-se satisfeitos com o relacionamento mantido. Ressalta-se neste ponto a transposição do simples relacionamento profissional migrando para um outro patamar, formando entre as partes um relacionamento com aspectos de amizade. Nesse sentido, parece haver satisfação de ambas as partes com o relacionamento mantido.

Além disso, também dentro dos objetivos propostos, foram identificados como fatores que influenciam os clientes na efetivação das compras junto a DASA a qualidade e a disponibilidade dos produtos, a logística e o porte da empresa, o atendimento e o relacionamento. Da parte dos clientes, o item preço não surgiu como principal fator determinante para o fechamento do negócio, o que encontra sustentação em Ballou (2001), que reforça essa visão afirmando que os compradores reconhecem os elementos logísticos dos serviços ao cliente como importantes, classificando-os frequentemente à frente de preço, qualidade e outros elementos.

Entre os vendedores, a maioria apontou o preço como fator determinante do fechamento do negócio. Esta diferença de ponto de vista entre as partes pode ser utilizada pelos gestores da DASA no sentido de evidenciar ao seu quadro de vendedores a perspectiva dos compradores, na intenção de ressaltar aspectos considerados mais importantes para os clientes no momento de efetuar a compra.

Por fim, também como objetivo proposto, foram identificados fatores que poderiam influenciar a intenção do cliente em manter um relacionamento com a DASA. No mesmo sentido da identificação anterior, o porte da empresa, os produtos disponibilizados, a logística de distribuição, o atendimento e o relacionamento surgiram como principais elementos determinantes desta intenção.

Dois aspectos chamaram a atenção do pesquisador durante a realização do trabalho: o comprometimento e a dependência. Como já descrito na revisão da literatura, Berry e Parasuraman (1991) apontam a existência do comprometimento mútuo entre os agentes como elemento de grande importância para a construção de um relacionamento duradouro. Por sua vez, Ganesan (1994) sugere que uma orientação de longo prazo nos relacionamentos entre vendedores e compradores é uma função de dois fatores fundamentais: dependência mútua e extensão em que os participantes confiam um no outro.

Em relação ao *constructo* comprometimento, nenhum dos entrevistados evidenciou este aspecto durante as entrevistas. Morgan e Hunt (1994) afirmam que o comprometimento é uma crença de que o relacionamento é importante e que vale a pena despende esforços no sentido de mantê-lo. O comprometimento percebido tanto por clientes como por vendedores foi no sentido da existência de compromisso entre as partes. Desta forma, a percepção de comprometimento por parte dos entrevistados, pode ser diferente da apresentada pelos autores.

Quanto à dependência, os pontos de vista de clientes e vendedores foram absolutamente contrários. Os clientes afirmaram que em nenhum momento sentem-se dependentes dos vendedores, tampouco da DASA. Por sua vez, a maioria dos vendedores ressaltou que acredita que seus clientes são seus dependentes, principalmente sob o aspecto do conhecimento técnico por eles transmitido.

Assim, tanto comprometimento como dependência surgem como sugestões de temas a serem abordados em futuras pesquisas na área de marketing de relacionamento, a fim de

comparar as opiniões de cada parte e obter novas percepções sobre a relação entre clientes e vendedores.

Por fim, surge como limitação do trabalho, em referência ao método escolhido, a pesquisa exploratória, que possibilitou uma melhor compreensão do relacionamento entre clientes e vendedores internos sob a ótica desses dois grupos, mas que não é tão eficiente para avaliar a satisfação com esse relacionamento. Sugere-se então a realização de pesquisa de satisfação de clientes, de acordo com Rossi e Slongo (1998), com uma primeira fase de natureza exploratória e qualitativa, conduzida no sentido da geração dos indicadores de satisfação, e segunda fase descritiva e quantitativa, a fim de permitir a mensuração da satisfação dos clientes com o relacionamento, bem como fazer inferência para o restante dos clientes da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E.; WEITZ, B. *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*. Journal of Marketing Research, Feb. 1992, v.29, p.18-34.
- BALLOU, Ronald. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- BARNES, James G. *Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BERMAN, Barry; EVANS, Joel R.. *Retail Management: A Strategic Approach*. 6 ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hal, 1995.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991.
- BEJOU, D.; ENNEW, C. T.; PALMER, A. *Trust, ethics and relationship satisfaction*. The International Journal of Bank Marketing, v.16(4), p.170-175, 1998.
- BENDAPUDI N.; LEONE R. *How to lose your star performance without losing customers too*. Harvard Business Review, v.79, n.10, 2001.
- BOLTON, Ruth N. *A dynamic model of the duration of the customer's relationship with continuous service provider: the role of satisfaction*. Marketing Science, v.17(1), p. 45-65, 1998.
- \_\_\_\_\_; LEMON, Katherine N. *A Dynamic Model of Customers Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction*. Journal of Marketing Research, May 1999, v.36, p.171-186.
- BOWEN, David; SIEHL, Caren; SCHNEIDER, Benjamin. *A Framework for analyzing customer service orientations in manufacturing*. Academy of Management Review, p.75-95, 1989.
- BOWERSOX, Donald J.; DAUGHERTY, Patricia J. *Logistics leadership – Logistics organizations of the future*. Logistics Information Management, Bradford, v.5, n.1, p.12-17, 1992.
- CANNON, Joseph; PERREAULT, William. *Buyer-seller relationships in business markets*. Journal of Marketing Research, Nov. 1999, v.36, p.439-460.
- COSTA, Ionara; QUEIROZ, Sérgio Robles dos Reis. *Autopeças no Brasil: mudanças e competitividade na década de noventa*. RAUSP – Revista de Administração. São Paulo, v.35, n.3, p.27-37, julho/setembro 2000.

- CROSBY, Lawrence et al. *Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective*. Journal of Marketing. Jul.1990, v.54, n.3, p.68-81.
- DARONCO, Edimara. *Marketing de relacionamento nas trocas das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região com seus maiores fornecedores*. Porto Alegre, UFRGS, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- DAY, George S. *Estratégia Voltada para o Mercado*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- \_\_\_\_\_. *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. Journal of Marketing, Oct. 1994, p.37-52.
- DAUGHERTY, Patricia J.; KASULIS, Jach; RICHEY, R. Glenn. *The role of customer service in trade promotion decision*. International Journal of Logistics Management. Ponte Vedra Beach, v.13, n.1, p.43-56, 2002.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S., editors. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- DONEY, Patricia; CANNON, Joseph. *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, Apr.1997, v.61, p.35-51.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, v.51, p.11-27, Apr.1987.
- ESPARTEL, Lélis Balestrin. *Um estudo longitudinal da lealdade do cliente e de seus antecedentes*. Porto Alegre, UFRGS, 2005. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- FARRELLY, F.; QUESTER, P. *The effects of market orientation on trust and commitment*. European Journal of Marketing, v.37, n.3/4, p.530-553, 2003.
- FLICK, Uwe. *Uma Introdução a Pesquisa Qualitativa*. Uwe Flick; trad. Sandra Netz. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GANESAN, S. *Determinates of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship*. Journal of Marketing, 1994.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationship*. Journal of Marketing, Apr. 1999, v.63, p.70-87.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing, Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



\_\_\_\_\_. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. New York: John Wiley & Sons, 2000.

GUMMESSON, Evert. *Marketing de Relacionamento Total*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HAKANSSON, H; SNEHOTA, I. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge, 1995.

HARKER, Michael J. *Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions*. *Marketing Intelligence & Planning*. v.16, Iss.1, 1999.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. *The Service Profit Chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. The Free Press. New York, 1997.

INNIS, Daniel E.; LA LONDE, Bernard J. *Customer Service: The key to customer satisfaction, customer loyalty and market share*. *Journal of Business Logistics* v.15, 1994.

JAP, Sandy D. *Pie sharing in complex collaboration contexts*. *Journal Marketing Research*, Fev. 2001, v. XXXVIII, p.86-99

\_\_\_\_\_; GANESAN, S. *Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment*. *Journal of Marketing Research*, v.XXXVII, p.227-245, May, 2000.

JOHNSTON, R. *The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers*. *International Journal of Service Management*, v.6, n.5, p.53-71, 1995.

HESKETT, James L. *Logistics: essential to strategy*. *Harvard Business Review*, n.55, Nov-Dec. 1977.

HUTT, Michael D.; STAFFORD, Edwin R.; WALKER, Beth A.; REINGE, Peter H. *Defining the social network of a strategic alliance*. *Sloan Management Review*, p.51-62, Winter 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUMAR, Nirmalya; SCHEER, Lisa K.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. *The effects of perceived interdependence on dealer attitudes*. *Journal of Marketing Research*, Aug.1995, v.32, p.348-356.

- LA LONDE, Bernard J.; ZINSZER, Paul H. *Customer service: meaning and measurement*. A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976.
- LAURENTIS, Fabiano. *Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: uma perspectiva interorganizacional*. Porto Alegre, UFRGS, 2010. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.. *Retailing Management*. Boston: Irwin, 1992.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2004.
- McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT Jr., William D.. *Marketing Essencial*. São Paulo: Atlas, 1997.
- McKEENA, Régis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ZALTMAN, Gerald. *Factors affecting trust in market research relationships*. Journal of Marketing, Jan.1993, v.57, p.81-101.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, v.58, n.3, p.20-38, julho 1994.
- MÜSSNICH, Rafael Augusto Esbroglio. *Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre*. Porto Alegre, UFRGS, 2002. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Carolie. Marketing de relacionamento. IN: BAKER, Michael J. (org) *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- OLIVER, Richard L. *Satisfaction, a behavioral perspective on the consumer*. New York: Mc Graw-Hill, 1997
- PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis*. College of Business Administration Office Research. Working Paper: COBA-MRKT-05-01. University of South Florida, 2005.

PINTO, Marcelo de Rezende; LARA, José Edson. *O marketing de relacionamento no mercado consumidor em uma perspectiva experiencial e simbólica: buscando novas proposições para pesquisas*. IV Encontro da Marketing da ANPAD – EMA. Florianópolis, Mai. 2010.

PRADO, P. H. M. *Avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo*. (Tese de Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

REIS, W. Oliveira; BOTELHO, Delane; ALMEIDA, Alda R. D. de. *Confiança como antecedente da escolha de compra na indústria da construção civil*. IN: 4 International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, p.8-11, Dec.2005.

ROCHA, Angela; LUCE, Fernando Bins. *Relacionamento entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento*. RAE-eletrônica – FGV. São Paulo, v.46, n.3, p.87-93, Jul/Set. 2006.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. *Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro*. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.2, n.1, Jan/Abr 1998.

SANTOS, Cristiane Pizzutti; \_\_\_\_\_. *Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços*. IN: 26º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2002, Salvador. Anais...Bahia: Anpad, 2002.

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

SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. *Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_; MÜSSNICH, Rafael, *Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre*. RAC – Revista de Administração Contemporânea – RAC, v.9, n.1, p.149-170, Jan/Mar. 2005.

SMITH, J. Brock. *Buyer-seller relationships: bonds, relationship management, and sex-type*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 1998, v.15, n.1, p.76-92.

SOLOMON, M. R. *Consumer behavior: buying, having and being*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

SOUZA, Daniela Vilaça; RIBEIRO, Áurea Helena Puga; MESQUITA, José Marcos Cravalho de.

*Fidelidade aos Gestores de Conta ou Empresa? O Impacto da Qualidade da Relação nos Resultados de Relacionamentos Business to Business.* In: 33º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2009, São Paulo. Anais...São Paulo: Anpad, 2009.

TAVARES, Claudete Costa. *O relacionamento como vantagem competitiva – Um caso envolvendo participantes múltiplos.* Porto Alegre, UFRGS, 2005. Monografia. Especialização em Marketing, Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

TREZ, Guilherme; LUCE, Fernando Bins. *Serviços ao Cliente como Estratégia de Marketing.* 24º ENANPAD, Florianópolis, SC. Setembro, 2000.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. *Relationship value and relationship quality.* European Journal of Marketing, v.40, n.3/4, p.311-327, 2006.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento.* São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_; PRUDEN, Douglas R. *Customer Retention and the Stages of Service After Sale.* In: ZEMKE, Ron; WOODS, John A. *Best Practices in Customer Service.* New York: American Management Association Publications, 1998.

WEBSTER, F. E., Jr. *Industrial Marketing Strategy.* 3ª ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.

WRIGHT, Newell D.; PEARCE, James W.; BUSBIN, James W. *Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept Really Work ?* Journal of Marketing Theory and Practice. Fall, p.23-34, 1997.

WULF, K. D.; ODEKERKEN-SCHROEDER, G.; IACOBUCCI, D. *Investments in consumer relationships: a cross-country and a cross-industry exploration.* Journal of Marketing, v.65, p.33-50, Oct. 2001.

ZANCAN, Claudio. *Antecedentes e conseqüências da qualidade do relacionamento (QR): a perspectiva de produtores de maçã brasileira.* (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.* Porto Alegre: Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations.* New York: The Free Press, 1990.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – COMPRADOR

Bom dia,

Sou aluno do curso de Administração da UFRGS e estou fazendo uma pesquisa para meu trabalho de conclusão. Essa pesquisa busca identificar alguns aspectos do seu relacionamento com a DASA, mas desde já aviso que sua identidade será mantida em sigilo. Dessa forma você pode expor sua opinião sem receio de ser identificado por alguém que tenha acesso aos resultados desse trabalho.

1. Qual a sua opinião sobre a importância do seu relacionamento com o vendedor da DASA?
2. Você acredita que este relacionamento é importante? Por que?
3. Quais seriam os pontos positivos do relacionamento com o vendedor da DASA?
4. Quais os aspectos que você ressalta no relacionamento com o vendedor da DASA?
5. Quais fatores influenciam na efetivação do negócio com o vendedor da DASA?
6. Existe confiança no vendedor da DASA? Por que?
7. Você se sente satisfeito com o relacionamento que mantém com o vendedor da DASA? Por que?
8. Como o relacionamento com o vendedor da DASA pode influenciar na efetivação do negócio?
9. Que outros fatores, fora o relacionamento com o vendedor, influenciam na efetivação do negócio?
10. Pensando nesses fatores que você acabou de citar e ainda no relacionamento com o vendedor, qual (ou quais) deles seria(m) mais importante(s)? Por que?
11. Há serviços prestados pelo vendedor da DASA que façam algum diferencial no momento de fechar o negócio? Agregam valor? Quais?
12. Que aspectos podem influenciar a sua intenção de manter um relacionamento com a DASA?
13. Esta é uma relação onde ambas as partes tem ganhos satisfatórios? Quais? Como?
14. Você vê alguma vantagem na manutenção do relacionamento com a DASA? Quais?
15. Existe um grau de dependência entre você e o vendedor da DASA? Porque? Quais seriam suas consequências?
16. Você imagina um determinado tempo de duração deste relacionamento? Qual? Por que?

17. Há algum fator impeditivo ou dificultante da manutenção deste relacionamento?
18. Você considera ter um relacionamento com a DASA, com o vendedor da DASA ou considera não ter relação nem com a empresa nem com o vendedor? Explique um pouco sua resposta, por favor.
19. E se o vendedor fosse para outra organização?
20. Conte um momento em que você se sentiu muito satisfeito em razão do seu relacionamento com o vendedor da DASA?
21. Conte um momento em que você se sentiu muito insatisfeito em razão do seu relacionamento com o vendedor da DASA?

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Segmento: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA – VENDEDOR

Bom dia,

Sou aluno do curso de Administração da UFRGS e estou fazendo uma pesquisa para meu trabalho de conclusão. Essa pesquisa busca identificar alguns aspectos do seu relacionamento com os clientes da DASA, mas desde já aviso que sua identidade será mantida em sigilo. Dessa forma você pode expor sua opinião sem receio de ser identificado por alguém que tenha acesso aos resultados desse trabalho.

1. Qual a sua opinião sobre a importância do seu relacionamento com os seus clientes? Você acredita que este relacionamento é importante? Por que?
2. Quais seriam os pontos positivos do relacionamento entre clientes e vendedores?
3. Quais os aspectos que você ressalta no relacionamento com os compradores?
4. Quais fatores influenciam na efetivação do negócio com os clientes?
5. Você se sente satisfeito com o relacionamento que mantem com os seus clientes? Por que?
6. Quais as consequências destes aspectos no relacionamento com o comprador?
7. Como o seu relacionamento com o comprador pode influenciar na intenção deste em manter um relacionamento com a DASA?
8. Há prestação de serviços que façam algum diferencial no momento de fechar o negócio? Agregam valor? Quais?
9. Esta é uma relação onde ambas as partes tem ganhos satisfatórios? Quais? Como?
10. Você vê alguma vantagem na manutenção do relacionamento com os compradores? Quais?
11. Existe um grau de dependência entre você e o comprador? Porque? Quais seriam suas consequências?
12. Você imagina um determinado tempo de duração deste relacionamento? Qual? Por que?
13. Há algum fator impeditivo ou dificultante da manutenção deste relacionamento?
14. Você acha que os compradores, em geral, mantem um relacionamento com a empresa, com o vendedor que o atende ou com nenhuma dessas partes?

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Empresa do grupo DASA: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_