

Seleção de fornecedores e níveis de valor no mercado de *food service*

Supplier selection and value levels in food service market

José Edson Moysés Filho^[a], Renato Ferreira Pimenta^[b], Suzane Strehlau^[c]

^[a] Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: zezemoyses@uol.com.br

^[b] Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: pimentamkt@gmail.com

^[c] Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), professora titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: strehlau@gmail.com

Resumo

O foco desta pesquisa são as relações entre fornecedores e clientes de empresas de pequeno e médio porte do mercado de *food service* sob a perspectiva do Marketing de Relacionamento (MR). O objetivo deste estudo foi identificar a correlação, em níveis de valor, das estratégias de MR e os fatores que determinam a seleção de fornecedores no B2B do setor de *food service*. Inicialmente, foi realizado um estudo exploratório e, posteriormente, uma análise das informações obtidas, com a aplicação de uma survey em uma amostra de 244 estabelecimentos varejistas de alimentação fora do lar. Os dados foram tratados a partir da aplicação da técnica de estatística descritiva e da análise de variância (ANOVA). Os resultados sugerem uma lógica multidimensional entre o MR, os níveis de valor e os critérios de seleção de fornecedores gerados por meio de suas redes organizacionais, que parecem se concretizar no equilíbrio dos relacionamentos efetuados e na realidade do mercado em que as empresas operam.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. *Food service*. Níveis de valor. Fornecedores.

Abstract

The focus of this research is the relationship between suppliers and customers of small and medium-sized food service market from the perspective of the Relationship Marketing (MR). The aim of this study was to identify the correlation in levels of value of MR strategies and factors that determine the selection of suppliers in the B2B of the food service sector. It was initially conducted an exploratory study and further analysis of the information obtained with the application of a survey on a sample of 244 retail outlets of food away from home. The data were treated by the application of the technique of descriptive statistics and analysis of variance (ANOVA). The results suggest a logical multidimensional MR between the levels of value and the criteria for selection of suppliers

generated through their organizational networks that seem to realize the balance of relationships that are carried out and the reality of the market in which the companies operate.

Keywords: *Relationship marketing. Food service. Value levels. Suppliers.*

Introdução

O marketing, ao desenvolver funções mediadoras nos negócios, tem apontado que o modelo dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) atrelado ao comportamento dos clientes procura migrar do simples marketing de transação para práticas de marketing que incorporem aos produtos uma gama de serviços e atributos, de tal modo que se desenvolva certa ênfase na qualidade de relacionamentos, resultando no alinhamento de geração de uma coerente criação de valor, por toda a cadeia de negociações (LINDGREEN, 2008). A literatura refere-se ao Marketing de Relacionamento (MR) como impulsionador de geração de valor, evidenciando a criação de relações de longo prazo que tenham como objetivo aumentar a confiança e a satisfação das partes envolvidas (GUMMESSON, 1999; REICHHELD; SASSER, 1994; WINER, 1999; YAMASHITA; GOUVÊA, 2007).

O acirramento da concorrência em canais de marketing tem despertado o interesse no meio acadêmico sobre os estudos dos critérios de seleção de fornecedores, uma vez que a utilização de estratégias ligadas a produto, preço e a promoção já apresentam certa dificuldade em gerar vantagem competitiva (ROSEMBLOOM, 2002).

Compradores e fornecedores, ao desenvolverem certas relações, melhoram as experiências de trocas e entregam atributos que contribuem no prolongamento de economias de custos (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995). Parece que um dos principais motivos para desenvolver e prolongar relacionamentos entre compradores e fornecedores é, efetivamente, a geração de valor para ambas as partes (LOW, 1996).

Considerando as pequenas e médias empresas (PMEs) como pequenos clientes, as quais têm apresentado elevada importância no contexto brasileiro, tanto econômica quanto socialmente (MOYSÉS FILHO; PEREIRA, 2008), o segmento de alimentação fora do lar, que concentra grande quantidade de PMEs, apresenta velocidade de crescimento 50% maior do que as taxas de crescimento do varejo alimentício tradicional (supermercados/autosserviço), justamente pelo fato

de a população economicamente ativa ter necessidade, nos grandes e médios centros urbanos, de fazer ao menos uma refeição fora do lar ao dia.

Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA) publicados em 2011 apontam, em relação ao canal de distribuição *food service*, um faturamento da ordem de US\$ 50 bilhões e um crescimento de 219,4% no período de 2000 a 2010, ante o crescimento de 183,6% no varejo de alimentos tradicional no mesmo período. Observa-se, assim, um crescimento médio anual de 12,3% via canal *food service*, contra 11% do varejo tradicional. Nesse cenário, o total do faturamento das vendas da indústria de alimentos para os canais de *food service* em 2010 correspondeu a 31,2%, distribuídos em restaurantes comerciais, padarias, bares, lanchonetes e redes de *fast food*, entre outros.

Além disso, parece haver um amadurecimento das estratégias de atendimento ao consumidor final do *food service*, na medida em que ele está cada vez mais exigente em relação ao mercado e preocupado com a integridade dos alimentos, levando em consideração toda a cadeia de abastecimentos e provocando a existência de um sistema de fornecimento confiável, resultante de boas práticas e segurança alimentar (MORETTI; MOYSÉS FILHO; PIMENTA, 2011). Isso faz com que compradores organizacionais busquem criar e aperfeiçoar relações com seus melhores fornecedores.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi identificar a correlação, em níveis de valor, das estratégias de MR e fatores que determinam a seleção de fornecedores no B2B do setor de *food service*. A pesquisa está organizada da seguinte maneira: logo após a introdução, apresenta-se a revisão da literatura, seguida do método e da apresentação dos resultados, sua discussão e a apresentação de suas limitações e de sugestões de estudos futuros.

Marketing de relacionamento

O MR, por si só, parece não ser suficiente para se justificar como um novo paradigma nas ciências

das relações organizacionais, mas, ao desenvolver estratégias impulsionadoras para os negócios, tem apresentado evidências de que deve se integrar conceitualmente a fatores que contribuirão em potencial na estrutura de desenvolvimento de vantagem competitiva para as organizações (SHIRAZI; SOM, 2011). Há, no meio acadêmico, uma gama expressiva de escolhas de investigações e das formas como os dados são coletados e analisados, os quais contribuirão nos resultados dos conjuntos dos pressupostos, e, nessa perspectiva, o MR pode ser entendido pelo menos como um novo fenômeno (VIEIRA, 2010).

O campo de pesquisa sobre relacionamento tem apresentado várias discussões, que abordam: o relacionamento entre empresas (ULAGA, 2001); a teoria das relações sociais (ANDERSON; NARUS, 1984); as relações contratuais (LUSCH; BROWN, 1996); as relações de dependência e poder (FRAZIER, 1983; HUNT; RAY; WOOD, 1985); a interação ligada ao processo de relacionamento B2B (GRANOVETTER, 1985); e as relações como base de recursos para a empresa (HOGAN; ARMSTRONG, 2001).

A discussão das relações antagônicas nas abordagens de negociar parece sugerir que o marketing passou por uma série de estágios até atingir certo amadurecimento (BRADY; DAVIS, 1993); no entanto, deve-se observar que, para essa mudança sugerida, deve existir também uma magnitude a ser aferida, capaz de apontar em que nível está a organização rumo à vantagem da competitividade. Diante disso, não se pode negar que há evidências de que a longevidade de uma organização está atrelada a estratégias que aumentem a vantagem competitiva da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005; PORTER, 1996), e a abordagem do MR parece oferecer elementos que auxiliam o entendimento de tal analogia, e ao aumento da sua lucratividade (MOUSA; ZOUBI, 2011; REICHHELD; SASSER, 1994; WINER, 1999).

Apresentando-se, então, como parte das estratégias que ocorrem no mercado, o MR envolve, por definição, interações entre o cliente e o fornecedor em que as ações de marketing se dirigem para grupos de pessoas com pensamentos semelhantes, ou seja, busca-se segmentar o mercado por meio de grupos homogêneos em termos pessoais ou situacionais. Tais grupos buscam para si interesses em comum e almejam um relacionamento com os fornecedores para formarem comunidades. Pode-se dizer que o MR é a interação das redes de relacionamentos (GUMMESSON, 2005, 2010). Há, nesse sentido – e

sobre o amplo entendimento que se tem acerca do MR na literatura acadêmica –, uma visão quase unânime e positivista, sob a configuração do consenso e a configuração racional e objetiva, dos resultados de sua aplicação e suas consequências, as quais estariam atreladas à geração de valor na relação cliente-fornecedor, motivando a eficiência organizacional em várias circunstâncias (BEGNIS et al., 2006; GRÖNROOS, 1998, 2004; KHAN; KADIR, 2011; LEFAIX-DURANT; KOZAK, 2010; WOODRUFF, 1997).

Valor e níveis de valor

No campo econômico, o conceito de valor apresenta um entendimento amplo, muitas vezes abstrato e imbuído de associações a várias ideias. Faz-se necessário, então, aclará-lo para dirimir seu entendimento mediante a perspectiva daquilo que se estuda ou pesquisa.

De fato, valor não é um dado absoluto, mas pode ser construído por indivíduos em suas organizações como parte de processos de troca, o que, de acordo com Lefaix-Durant e Kozak (2010), denota o valor percebido como algo subjetivo. O processo de criação e transferência de valor por meio de relacionamentos interorganizacionais formam cadeias ou redes de valor (BEGNIS et al., 2006), o que pode estar relacionado a inúmeras variáveis e dimensões interconectadas. Dessa maneira, o valor tem sido percebido como algo em curso, cujo conceito deve levar em conta sua natureza dinâmica. Assim entendido, suas dimensões, suas funções e seus componentes são gerados a partir do relacionamento entre fornecedor e cliente. Flint Woodruff e Gardial (2002) sugerem que o valor percebido só pode efetivamente ser obtido no decorrer de longo período de tempo, sendo que seu resultado é a relação do patrimônio líquido atual com os benefícios futuros, incluindo os custos, como investimentos de capital, o tempo de gestão e operação, os custos dos produtos e os custos operacionais, entre outros. Sob a mesma perspectiva da relação fornecedor-cliente, Möller e Törrönen (2003) sugerem conceituar o valor em função de três dimensões: da eficiência do fornecedor, da eficácia e da rede. A função da eficiência se refere ao uso eficaz dos recursos em uma relação comercial; a eficácia refere-se a uma capacidade do ator em inventar e produzir soluções que proporcionem maior valor para os clientes do que as ofertas existentes; e a função da rede leva

em conta o potencial de criação de valor no canal de marketing como um todo, e não apenas na relação fornecedor-cliente.

Oito dimensões na criação de valor no relacionamento entre fornecedores e clientes foram também propostas por Ulaga (2003). Tais dimensões estariam diretamente relacionadas a: (1) qualidade do produto; (2) serviços de apoio; (3) características das entregas; (4) conhecimento do fornecedor; (5) percepção das demandas do mercado; (6) interação pessoal; (7) programas de custos; e, finalmente, (8) processos de custos. Devido à diversidade na conceituação, a relação de valor tem sido difícil de operacionalizar a partir de construções mensuráveis. A combinação de abordagens de dados qualitativos e de pesquisas quantitativas tem se apresentado como proposta para entender a operacionalização dos níveis de valor, como em Ulaga e Eggert (2006).

Khan e Kadir (2011) procuraram aferir o valor percebido em organizações de serviços, na qual os componentes do valor foram alocados em duas dimensões: valor funcional e valor relacional. O valor funcional é referido como avaliações racionais e econômicas dos indivíduos e está relacionado a responsividade, flexibilidade, confiabilidade e empatia. O valor relacional é referido por meio de benefícios e eficácia das relações com o fornecedor e está relacionado a imagem, conflito, solidariedade, confiança e comunicação.

Esses níveis de valor entre fornecedor e cliente parecem então estar vinculados a certos atributos. Por exemplo, para Moysés Filho et al. (2010), à medida que as fronteiras da “confiança” e da “satisfação” avançam, estratificam-se também níveis de valor que, em longo prazo, tendem a gerar certa vantagem competitiva para as organizações nos canais de *food service*.

De qualquer maneira, é durante o processo de troca que o valor é dado e recebido. Para Day (2000), mesmo na mais tênue e curta duração de um relacionamento, de cada lado da díade há a troca de benefício ou pagamento de maior valor. Essas trocas tendem a ser um *continuum* em operações B2B, em que, no decorrer de uma negociação, de um lado podem estar as trocas transacionais de “soma zero” e, de outro, podem conter termos e condições nos quais a díade estabelece acordos e compromissos mútuos em benefícios de longo prazo. Tais relações são levadas em consideração por compradores e podem criar níveis de valor nas transações. Esses níveis foram definidos por Day (2000) como valor funcional, que envolve trocas transacionais, valor emocional, que

envolve trocas colaborativas, e valor de benefício de uso, que envolve trocas de valor agregado. Assim, as relações no mercado B2B têm sido encaradas como fator determinante para o desenvolvimento de valor para compradores e fornecedores, o que poderá ser refletido nos consumidores finais. No entanto, deve-se levar em conta a complexidade do relacionamento entre vendedores e compradores, a qual pode ser entendida, também, como fator desencadeador do processo operacional, em canais de marketing, de aquisição de valor entre as organizações.

Método

O foco deste estudo consistiu na identificação dos fatores que determinam a seleção de fornecedores relevantes no B2B do setor de alimentação fora do lar, por pequenos clientes denominados *estabelecimentos que servem refeições diárias*, e a correlação, em níveis de valor, das estratégias de MR desenvolvidas por esses fornecedores. Inicialmente, foi realizado um estudo exploratório (VERGARA, 2006) a partir de entrevistas em profundidade com gestores das organizações, a fim de aprimorar construtos de atributos de compras, os quais tiveram como fundamentos as relações do MR com base nos achados durante a exploração e a literatura acadêmica pesquisada (DAY, 2000; MOYSÉS FILHO et al., 2010; ULAGA, 2003).

Para diagnóstico, foi utilizada a estatística descritiva, a qual é recomendada para verificar a média e o desvio-padrão (FIELD, 2009) dos dados da pesquisa e para descrever a frequência, a fim de estabelecer suporte para posterior análise dos dados, além da utilização da análise de variância (ANOVA). Os dados foram analisados com utilização do *software* estatístico SPSS for Windows versão 15.0.

Assim, partindo da literatura acadêmica e de pesquisa de campo das relações presentes nos elos compostos por fornecedores, fabricantes e pequenos clientes intermediários, como restaurantes e afins, este estudo gerou um modelo de pesquisa com 12 afirmativas, divididas em três blocos. As afirmativas tratam do tipo de valor dado à transação, com vistas a descrever quais critérios são utilizados para seleção de fornecedores, a partir de uma determinada escala composta por níveis de valores.

Após o levantamento dos canais disponíveis no mercado de *food service* para compra, idealizou-se o questionário tipo *survey*, sendo que as afirmativas

de número 1, 2, 3 e 4 mediam os critérios de “troca transacional”, relacionados ao “valor funcional”, que são: a) liderança tecnológica; b) capacidade distributiva; c) posição de custos e política de preços; e d) prazos de pagamento. As afirmativas de número 5, 6, 7 e 8 tratam dos critérios de “trocas colaborativas”, relacionadas à medida do “valor emocional”, e apresentam como critérios: a) tradição e confiança; b) certeza do fornecimento; c) relacionamento e parceria; e d) assistência técnica. E as afirmativas de número 9, 10, 11 e 12 pertenciam ao grupo das “trocas com valor agregado”, mensuravam o “valor de benefício de uso”, que corresponde aos seguintes critérios: a) grau de especialização; b) eficiência do produto fornecido; c) confiabilidade no cumprimento da programação; e d) características do produto. Para efetivar a avaliação, os respondentes fizeram uso de uma escala de Likert de 5 pontos (variando de 1 – Discordo Totalmente até 5 – Concordo Totalmente), em que o respondente atribuía uma

nota de acordo com a concordância do item abordado. O questionário contendo 12 possíveis critérios de seleção de fornecedores apoiados na literatura (DAY, 2000) e 12 afirmativas, sendo cada afirmativa uma unidade de medida de um dos critérios de seleção, passou por um processo de validação de face com seis pesquisadores da área de estudo, pelo que teve seu conteúdo validado.

Conjuntamente, foram realizadas entrevistas em profundidade em 15 pequenos restaurantes, nos quais foram aplicados um pré-teste. Posteriormente, foi aplicado um *survey* por telefone com diferentes tipos de estabelecimentos de *food service*.

A amostra deste estudo foi composta por diversos formatos varejistas de alimentação fora do lar, teve 245 questionários aplicados, contando com 244 questionários válidos. A Tabela 1 demonstra a composição da amostra, com os diferentes tipos de comércio que compõem o mercado de *food service*, de acordo com a ABIA (2010).

Tabela 1 - Perfil da amostra por tipo de estabelecimento

Tipo	Frequência	%	% acumulado
Restaurante	109	44,49	44,49
Lancheonete	45	18,37	62,86
Bar	5	2,04	64,90
Churrascaria	27	11,02	75,92
Buffet	17	6,94	82,86
Padaria	3	1,22	84,08
Café	30	12,24	96,33
Pizzaria	6	2,45	99,59
Missing	1	0,41	100,00
Total	245	100,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de vida desses estabelecimentos, 55,1% tinham menos de dez anos e 44,9% tinham mais de dez anos de atividade.

Resultados

A estatística descritiva foi o fundamento adotado para alcançar o objetivo deste estudo, ou seja,

descrever quais critérios são priorizados por compradores e estabelecimentos pertencentes ao setor de alimentação fora do lar, para seleção de fornecedores a partir de uma determinada escala, composta por níveis de valor.

Iniciou-se, portanto, o tratamento dos dados, a fim de se obter os critérios mais bem avaliados entre os sujeitos entrevistados. Com o intuito de verificar se a adoção de determinados critérios pode indicar

algum tipo de vantagem para as empresas, dois grandes blocos foram evidenciados. A Tabela 2 mostra as respostas dadas pelas empresas com mais de dez anos de idade, e a Tabela 3 mostra as respostas das empresas com idade inferior a dez anos. Pode-se observar que os quatro critérios que obtiveram maior

nota e os três que obtiveram menor nota coincidem nas Tabelas 2 e 3. Com a intenção de verificar a existência de diferença significativa entre as avaliações realizadas pelos dois grupos de empresa, utilizou-se da análise de variância (ANOVA). A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos no teste.

Tabela 2 - Avaliação dos critérios de seleção de fornecedores com idade superior a dez anos

Questões	Crítérios	N	Média	Desvio padrão
Q10	Eficiência do produto fornecido	109	4,94	0,31
Q6	Certeza do fornecimento	109	4,84	0,34
Q2	Capacidade distributiva	110	4,77	0,54
Q11	Confiabilidade no cumprimento da programação	110	4,74	0,50
Q7	Relacionamento, parceria	109	4,47	0,75
Q8	Assistência técnica	108	4,31	0,95
Q9	Grau de especialização	108	4,28	0,88
Q12	Características do produto	110	4,05	1,05
Q4	Prazos de pagamento	110	4,01	1,10
Q5	Tradição e confiança	109	3,74	1,15
Q1	Liderança tecnológica	110	3,09	1,33
Q3	Posição de custos e políticas de preços	109	3,02	1,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3 - Avaliação dos critérios de seleção de fornecedores com idade inferior a dez anos

Questões	Crítérios	N	Média	Desvio padrão
Q10	Eficiência do produto fornecido	123	4,79	0,55
Q11	Confiabilidade no cumprimento da programação	123	4,72	0,52
Q2	Capacidade distributiva	123	4,70	0,54
Q6	Certeza do fornecimento	123	4,67	0,57
Q8	Assistência técnica	121	4,53	0,71
Q9	Grau de especialização	122	4,43	0,89
Q4	Prazos de pagamento	122	4,41	0,85
Q7	Relacionamento, parceria	123	4,31	0,86
Q12	Características do produto	122	4,20	1,00
Q5	Tradição e confiança	122	3,93	1,08
Q3	Posição de custos e política de preços	123	3,69	1,10
Q1	Liderança tecnológica	120	3,56	1,33

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar os resultados da Tabela 4, e sabendo que os critérios Q2, Q6, Q10 e Q11 foram os mais bem avaliados pelos dois grupos de empresas, notou-se que a ANOVA apresentou diferença significativa apenas nos critérios Q6 ($F(1,228) = 12,736$; $p < 0,01$) e Q10 ($F(1,231) = 6,117$; $p < 0,05$), apresentando, portanto, na avaliação dos critérios Q2 e Q11, a inexistência de diferença significativa na avaliação desses critérios pelos grupos de empresas. Quanto aos critérios mais mal avaliados, Q1, Q3 e Q5, o teste apresentou diferença significativa nos critérios Q1 ($F(1,228)$

$= 7,100$; $p < 0,01$) e Q3 ($F(1,230) = 21,162$; $p < 0,01$) e inexistência de diferença significativa na avaliação do critério Q5.

A ANOVA também apontou diferença significativa, entre os grupos de empresas, na avaliação dos critérios Q4 ($F(1,230) = 9,690$; $p < 0,01$) e Q8 ($F(1,227) = 3,772$; $p < 0,05$). Assim, os resultados da ANOVA sugerem que os critérios Q1, Q3, Q4, Q6, Q8 e Q10 foram avaliados de maneira diferente pelo grupo de empresas com mais de dez anos, em relação ao grupo de empresas com menos de dez anos de vida.

Tabela 4 - Análise de variância (ANOVA)

Questões	gl	Média < 10 anos	Média > 10 anos	F		p-value
Q1	228	3,56	3,09	7,100	0,008	Diferença significativa a 1%
Q2	230	4,70	4,77	0,917	0,339	Diferença não significativa
Q3	230	3,69	3,02	21,162	0,000	Diferença significativa a 1%
Q4	230	4,41	4,01	9,690	0,002	Diferença significativa a 1%
Q5	229	3,93	3,74	1,561	0,213	Diferença não significativa
Q6	230	4,67	4,89	12,736	0,000	Diferença significativa a 1%
Q7	230	4,31	4,47	2,218	0,138	Diferença não significativa
Q8	227	4,53	4,31	3,772	0,053	Diferença significativa a 5%
Q9	228	4,43	4,28	1,604	0,207	Diferença não significativa
Q10	231	4,79	4,94	6,117	0,014	Diferença significativa a 5%
Q11	231	4,72	4,74	0,097	0,756	Diferença não significativa
Q12	230	4,20	4,05	1,394	0,239	Diferença não significativa

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a intenção de descrever ainda melhor os dados aferidos, decidiu-se analisa-los separando-se os três grupos de questões que formam cada um dos

valores – funcionais, emocionais e de benefício de uso – no total da amostra. A Tabela 5 apresenta os resultados das questões ligadas ao valor funcional.

Tabela 5 - Avaliação dos critérios de seleção de fornecedores - valor funcional

Questões	Crítérios	N	Média	Desvio padrão
Q2	Capacidade distributiva	243	4,73	0,54
Q4	Prazos de pagamento	243	4,24	0,99
Q3	Posição de custos e política de preços	243	3,38	1,15
Q1	Liderança tecnológica	241	3,36	1,34

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar a Tabela 5, percebe-se que, entre os critérios de seleção de fornecedores que mensuram o valor funcional, o critério mais bem avaliado refere-se à capacidade distributiva, com média ($M = 4,73$) e desvio padrão ($DP = 0,54$), sendo a média total das quatro questões ($M = 3,93$). A Tabela 6 apresenta os resultados das questões ligadas ao valor emocional. Ao observar a Tabela 6, percebe-se que, entre os critérios de seleção de fornecedores que mensuram o valor emocional, o critério

mais bem avaliado refere-se à certeza do fornecimento, com média ($M = 4,78$) e desvio padrão ($DP = 0,48$). Esse fato representa que esse critério de seleção apresenta melhor média e menor desvio padrão que o critério mais bem avaliado anteriormente, portanto, atribuindo-lhe maior importância entre os sujeitos da amostra, sendo a média total das questões ($M = 4,36$). A Tabela 7 apresenta os resultados das questões ligadas ao valor de benefício de uso.

Tabela 6 - Avaliação dos critérios de seleção de fornecedores - valor emocional

Questões	Crítérios	N	Média	Desvio padrão
Q6	Certeza do fornecimento	243	4,78	0,48
Q8	Assistência técnica	240	4,42	0,83
Q7	Relacionamento, parceria	243	4,38	0,81
Q5	Tradição e confiança	242	3,86	1,11

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7 - Avaliação dos critérios de seleção de fornecedores - valor de benefício de uso

Questões	Crítérios	N	Média	Desvio padrão
Q10	Eficiência do produto fornecido	243	4,85	0,47
Q11	Confiabilidade no cumprimento da programação	243	4,72	0,52
Q9	Grau de especialização	241	4,36	0,89
Q12	Características do produto	242	4,14	1,02

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 retrata que, entre os critérios de seleção de fornecedores que mensuram o valor de benefício de uso, o mais bem avaliado refere-se à eficiência do produto fornecido, com média ($M = 4,85$) e desvio padrão ($DP = 0,47$). Esse fato representa que esse critério de seleção apresenta melhor média e menor desvio padrão que os critérios mais bem avaliados anteriormente, sendo a média total das questões ($M = 4,52$). Diante dos dados expostos e tendo-se atingido um dos objetivos deste estudo, ou seja, descrever os critérios mais importantes para seleção de fornecedores, segue-se com a discussão dos resultados.

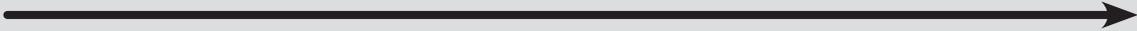
Para avaliar os critérios de seleção em ordem de importância de fornecedores, a partir das múltiplas funcionalidades e de seus atributos, e o valor percebido no contexto do mercado de *food service*, optou-se

por apresentar no escopo da pesquisa três dimensões, que partem de trocas transacionais do “soma zero”, de um lado, até o outro extremo, em que podem conter termos e condições nos quais a díade formada por fornecedor-cliente estabelece acordos e compromissos mútuos com benefícios de longo prazo.

À primeira vista, o modelo de pesquisa objetivou descrever quais critérios são utilizados para seleção de fornecedores a partir de uma determinada escala, composta por níveis de valores que parecem confirmar os achados de Day (2000), nos quais existe um *continuum* em operações B2B – que partem da simples transação, passando por uma parceria colaborativa, até atingirem trocas de valor agregado em que o benefício de uso é o extremo positivo do MR, como mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - Linha da geração de valor

Tipo de troca	Troca transacional	Troca colaborativa	Troca de valor agregado
Nível de valor	Valor funcional	Valor emocional	Valor de benefício de uso
Média	3,93	4,36	4,52
Soma zero			Geração múltipla de valor



Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 8 só pode ser composta a partir da constatação de que no canal de *food service* pesquisado as trocas de valor agregado tm uma importância maior que as trocas colaborativas e as transacionais, respectivamente. Tal fato pode ser comprovado pelo teste *t* (de *student*) para amostras pareadas, que apontou existir diferença significativa entre as médias: entre as trocas transacionais e colaborativas ($M_{\text{Trocas transacionais}} = 3,93$; $M_{\text{Trocas colaborativas}} = 4,36$; $t(243) = 9,171$; $p < 0,01$) e entre as trocas colaborativas e de valor agregado ($M_{\text{Trocas colaborativas}} = 4,36$; $M_{\text{Trocas de valor agregado}} = 4,52$; $t(243) = 4,834$; $p < 0,01$), o que indica haver um aumento escalonar em direção a uma geração múltipla de valor.

Parece que o convívio de compradores e fornecedores está cada vez mais fundamentado em ações de estreitamento das relações, na busca de geração de valor para seus negócios. E, à medida que aperfeiçoam as transações, parece ocorrer uma tendência ao incremento do MR, gerado por meio de suas redes organizacionais.

Os profissionais de vendas seriam, portanto, estimulados pelas empresas fornecedoras a oferecer valores que tendem a referenciar os benefícios de uso, a fim de aprimorar as relações com seus clientes. Não ao acaso, nas entrevistas em profundidade deste estudo surgiram como apontamentos determinado grau de importância à geração de “confiança” e “satisfação” no decorrer das relações (ANDERSON; NARUS, 1990; KIM, 1999; MOYSÉS FILHO et al., 2010).

Dessa maneira, a construção do relacionamento no processo comprador-vendedor teria como fundamento a qualidade oferecida do produto, e sua continuação estaria sujeita a variáveis como confiança e satisfação, as quais são desenvolvidas com o objetivo de retornos sobre os investimentos de ativos destinados pelos fornecedores.

Os critérios, que permitiram configurar os tipos de trocas, têm como extensão determinados níveis de valor, indicando a percepção dos clientes em relação ao nível de valor para cada tipo de transação. Assim, à medida que os relacionamentos se fortalecem, e, como consequência, ocorre um estreitamento de dependência econômica, ocorrem também mudanças de níveis de valor dados à transação, ou seja, passa-se de um simples valor funcional para um valor emocional, até se atingir um valor de benefício de uso, gerando ganhos positivos para ambos os lados.

Apesar da consistência aparente nas relações em níveis de geração de valor com o tipo de transação, pode-se perceber certa discrepância no *continuum* dos benefícios da oferta de valor em relação aos custos apontados pelos clientes. Pode-se observar que, nas Tabelas 2 e 3, os critérios com as três melhores avaliações pertencem, cada um, a um tipo de troca proposto pelo modelo de pesquisa, os quais se posicionam em delimitados e diferentes níveis de valor.

No nível de benefício para o cliente, os resultados sugerem que os critérios de valor mais importantes relacionados à escolha dos fornecedores têm vínculo direto com a eficiência do produto fornecido, a certeza do fornecimento, a capacidade distributiva e a confiabilidade no cumprimento da programação. Ou seja, para os estabelecimentos do *food service*, na relação B2B, é primordial para o negócio a aceitação do produto pelos consumidores finais, a validação da confiança efetivada a partir da entrega prometida e a capacidade de distribuição do fornecedor adequada às necessidades do negócio.

Há, então, uma multiplicidade de dimensões nessas relações, em que os níveis de valor dados aos tipos de transação comportam-se sem a regularidade esperada. Caso fossem plotados num plano bidimensional, sua distribuição espacial seria de maneira não homogênea. A Figura 1 mostra aquele que poderia ser

um protótipo de um “modelo ideal” dos critérios e os níveis aos quais pertenceriam, e a Figura 2 mostra os resultados encontrados nesta pesquisa.

Um “modelo ideal”, neste caso, é aquele em que os critérios de seleção apresentam regularidade na ordem de importância, no qual estão relacionados aos valores percebidos. Tais valores são referenciados em três dimensões, que partem de um nível inferior, cujos critérios apresentam características de trocas transacionais, até um campo superior, em que os critérios têm características de benefícios de longo prazo para a díade do canal.

Assim, supõe-se, os níveis de valores dados às trocas transacionais deveriam ocupar um patamar inferior aos outros critérios. O nível de valor para as trocas de valor emocional deveria ser, então, relativamente um pouco superior em relação ao campo anterior, apresentando uma conotação de parceria colaborativa, e os critérios inerentes às trocas de valor agregado, em que o benefício de uso é o extremo positivo do MR, deveriam apresentar valores semelhantes em um patamar mais elevado que as outras trocas, conforme representa a Figura 1.

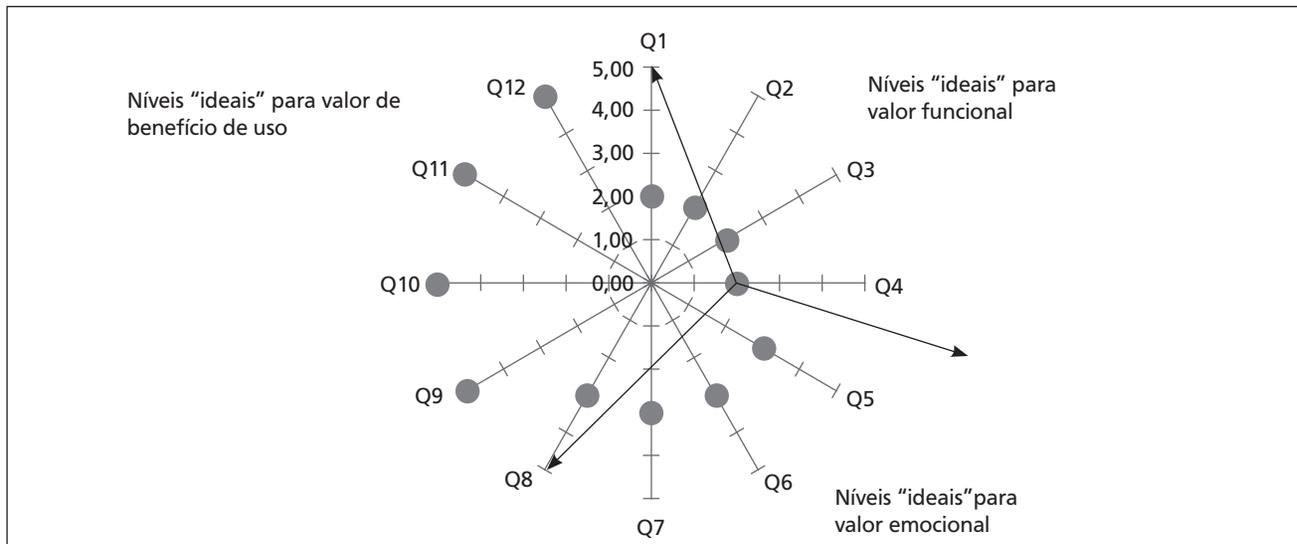


Figura 1 - Protótipo de “modelo ideal” da posição dos critérios em relação aos níveis de valor dado à transação.

Fonte: Dados da pesquisa.

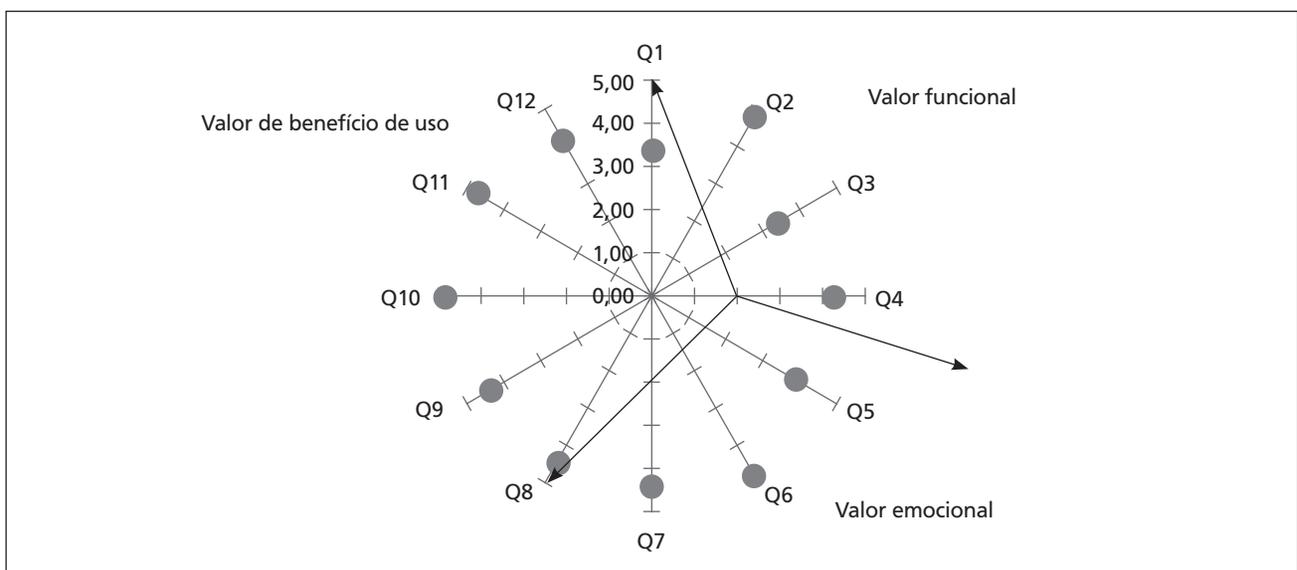


Figura 2 - Posição dos critérios em relação aos níveis de valor dado à transação segundo a pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

Os critérios Q1, Q2, Q3 e Q4, apesar de contidos no campo do valor funcional, apresentam valores discrepantes em relação àqueles esperados como “modelo ideal”. Q5, Q6, Q7 e Q8 deveriam ter os níveis de valor que se fundamentam no valor emocional; no entanto, nota-se que, por exemplo, Q5 recebe valor inferior a Q2. Já Q9, Q10, Q11 e Q12 deveriam estar contidos no campo suportado pelo nível de valor de benefício de uso, mas Q12 recebe valor inferior a Q4 e Q6, por exemplo. Com a intenção de verificar se existe diferença entre os valores das avaliações atribuídas aos critérios citados, Q2 – Q5; Q12 – Q4 e Q12 – Q6, utilizou-se o teste *t* de *student* para amostras pareadas.

Dessa forma, os resultados comprovam que há diferença significativa ao nível de 1% entre os critérios Q2 – Q5 ($t(240) = 11,349$; $p < 0,01$), entre os critérios Q6 – Q12 ($t(240) = 8,727$; $p < 0,01$) e também entre os critérios Q4 – Q6 ($t(240) = 7,844$; $p < 0,01$).

Assim, pode-se comprovar que existe uma multiplicidade de dimensões nas relações, em que os níveis de valor dado aos tipos de transação comportam-se sem a regularidade esperada.

Apesar de a literatura apresentar que a capacidade de criar valor pode ser suportada por uma base de recursos composta por três níveis que se completam e se escalonam supostamente por etapas, a Figura 2 parece manifestar a proposição de que as organizações podem desenvolver os três níveis independentemente, e, conforme avança, a empresa tende a gerar certa vantagem competitiva. Não é à toa que as empresas com mais de dez anos no mercado conceberam seus critérios também de maneira independente e heterogênea, mas estão em campos semelhantes na média geral do resultado final encontrado na pesquisa.

Sem embargo, parece que, à medida que as fronteiras das propriedades do relacionamento avançam e se integram de maneira heterogênea, evidencia-se uma busca pela geração de “vantagem competitiva”. Assim, durante uma negociação, os critérios levados em consideração por compradores apresentam, além da função de agregar valor, a função de gerar vantagem competitiva.

Fundamentado na literatura pesquisada e nos resultados apontados nesta pesquisa, pode-se considerar, então, que o MR, ao conquistar e reter clientes, tem seu fundamento em variáveis funcionais que interagem por meio da qualidade do gerenciamento, mas pode ser afetado, também, por relações antagônicas, que surgem nos resultados do ambiente de negócios e do tipo de canal B2B.

Porter (1985) já havia avançado na ideia de que, em mercados dinâmicos, as empresas devem se abstrair de suas práticas de relacionamento, em detrimento de relações mais adequadas à realidade das mudanças que se operam no ambiente de negócios. Assim, apesar de as abordagens B2B terem internalizadas características de mutualidade, colaboração e confiança, parece que, na prática, a expectativa da presença desses elementos centrais não é realista, ao pontuarem os critérios de seleção dos fornecedores de maneira discrepante para os níveis de valor. Destacam-se, assim, pela interação na busca positiva do relacionamento entre recursos oferecidos pelos fornecedores e custos operacionais dos compradores, tendo em vista determinada vantagem competitiva.

Nesse contexto, os níveis de valor não oferecem uma orientação prática sobre como os diferentes critérios podem ser selecionados, na medida em que não há como justificar tal abordagem. Pois, aparentemente, não há uma correlação dos atributos em níveis sucessivos ou escalonados, no entanto, podem acontecer aleatoriamente na forma mais adequada ou *ad hoc* às estratégias requeridas pela organização. Por exemplo, as qualidades inerentes ao produto, ao receberem uma alta pontuação, não estão necessariamente atreladas ao grau de especialização ou ao grau de interação pessoal com a empresa fornecedora, situação descrita várias vezes pelos sujeitos da pesquisa. Tal afirmação denota que no canal de marketing do mercado de *food service* existe coerência lógica entre MR, níveis de valor e os critérios de seleção de fornecedores, contemplando uma natureza multidimensional, na medida em que a busca das organizações pela vantagem competitiva parece se concretizar a partir do equilíbrio entre os relacionamentos que ocorrem e a realidade do mercado em que operam.

Considerações finais

Esta pesquisa foi desenvolvida a fim de investigar quais são os critérios de seleção adotados pelos pequenos e médios estabelecimentos do mercado de *food service* para escolher seus principais fornecedores e a relação dos atributos de compra com o MR e os níveis de valor. A literatura de marketing é rica em modelos e estruturas que descrevem relacionamentos, os quais podem ser descritos e explicados de várias maneiras e em vários estágios. O modelo usado

neste estudo procurou descrever os relacionamentos sob a forma de variáveis contínuas e bipolares, em uma estrutura contextualmente bem definida, o canal de alimentação fora do lar.

A pesquisa buscou aprofundar as relações do mercado B2B, caracterizado por certo *continuum* nessas relações, sugerindo uma evolução gradativa e sequencial no tipo de relacionamento, que partiria de uma simples transação, passando por uma troca colaborativa, até atingir uma troca de valor agregado. As maiores expectativas dos compradores do mercado de *food service* parece se fundamentarem principalmente na aceitação do produto pelos consumidores finais, na validação da confiança efetivada a partir das promessas comerciais e na capacidade de distribuição do fornecedor adequada às necessidades do negócio.

Nesse contexto, os critérios confiabilidade no cumprimento da programação e capacidade distributiva estão entre os mais bem avaliados pelos dois grupos de empresas, não representando distinção entre as avaliações do grupo de empresas com até dez anos e o de mais de dez anos, sugerindo um alto grau de prioridade para ambos. Por outro lado, as empresas com mais de dez anos apresentaram uma avaliação prioritária nos critérios que envolvem a certeza do fornecimento e a eficiência do produto fornecido, diferentemente das empresas com até dez anos de existência. Isso evidencia a possibilidade de que, no momento em que as empresas percebem o valor na seleção de seus fornecedores, esses critérios possam ser decisivos para a manutenção do negócio.

Adicionalmente, o critério tradição e confiança parece não ter uma importância significativa para ambos os grupos. No entanto, os critérios custos e políticas de preços e liderança tecnológica, mesmo não apresentando alto grau de importância para os dois grupos analisados, apontam maior relevância para o grupo de empresas com idade inferior a dez anos. Esses resultados sugerem a existência de uma associação entre a longevidade das PMEs estudadas e os atributos mais bem avaliados para a seleção de seus principais fornecedores.

No entanto, a satisfação e a confiança nas relações de troca não estão atreladas somente ao MR, mas ao resultado da transação em si; além disso, o estudo apontou que os critérios de seleção dos fornecedores não apresentam necessariamente

vínculo com o MR, mas desenvolvem-se ou se adaptam conforme as necessidades das empresas ao longo do tempo e ou em situações específicas. Nesse sentido, os resultados apontam igualmente para os achados de Shirazi e Som (2011), ou seja, o MR por si parece não ser suficiente para se justificar como agregador de valor ao negócio, mas, ao desenvolver estratégias impulsionadoras, apresenta evidências de que pode se integrar conceitualmente a outros fatores do ambiente competitivo, os quais contribuirão na estrutura de desenvolvimento de vantagens para as organizações.

Embora os resultados do estudo ofereçam uma visão preliminar sobre os critérios adotados para selecionar os fornecedores do mercado de *food service*, por ser este um estudo exploratório, eles não podem ser generalizados, e, devido ao número limitado de respostas coletadas, um leque maior de entrevistados deve ser incluído em futuras pesquisas.

Também os atributos que influenciam a seleção dos compradores podem se estender para além daqueles apresentados pelo modelo de pesquisa. Isso significa que no canal estudado podem ser estabelecidas relações nas quais se valorizam outras formas de critérios de seleção de fornecedor. Dessa maneira, estudos futuros devem considerar um maior número de variáveis. Além disso, a fim de examinar a efetiva criação de valor para ambas as partes, este estudo fica limitado por não abordar as expectativas dos fornecedores quanto a seus clientes e, dessa forma, fica também impossibilitado de ampliar os resultados para a verificação da geração de valor em todo o canal.

Algumas questões são sugeridas a seguir para futuras pesquisas no campo B2B de atributos de seleção de fornecedores e criação de valor sob a perspectiva do MR:

- Quais critérios contribuem efetivamente para um relacionamento de longo prazo?
- O modelo de critérios e valor pode ser aplicado em outros canais industriais de marketing?
- Um modelo semelhante pode ser comparado e aplicado no setor de serviços, a fim de se buscar um modelo representativo para os canais de marketing?

Tais questões apontam que, no campo do MR no setor de *food service*, existe ainda muito a se delinear e muitas respostas a serem dadas.

Referências

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of the distributor's perspective of distributors manufacturer working relationship. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 4, p. 62-74, 1984.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO – ABIA. **Mercado de food service**. 2010. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/cfs2011/mercado.asp>>. Acesso em: 01 set. 2011.
- BEGNIS, H. S. M. et al. Formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais: reconhecendo o “valor” de uma parceria de negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006.
- BRADY, J.; DAVIS, I. Marketing in transition: marketing's midlife crisis. **McKinsey Quarterly**, v. 2, p. 17-28, 1993.
- DAY, G. S. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.
- FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 102-117, 2002. doi:10.1509/jmkg.66.4.102.18517
- FRAZIER, G. L. Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 68-78, 1983.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GRÖNROOS, C. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998. doi:10.1108/08858629810226645
- GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004. doi:10.1108/08858620410523981
- GUMMESSON, E. **Total relationship marketing**: from the 4Ps-- product, price, promotion, place-- of traditional marketing management to the 30Rs-- the thirty relationships- of the new marketing paradigm. Boston, Mass: Butterworth-Heinemann, 1999.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78-92, 1995.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HOGAN, J. E.; ARMSTRONG, G. Toward a resource-based theory of business exchange relationships: the role of relational asset value. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 8, n. 4, p. 3-28, 2001. doi:10.1300/J033v08n04_02
- HUNT, S. D.; RAY, N. M.; WOOD, V. R. Behavioral dimensions of channels of distribution: review and synthesis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 13, n. 3, p. 1-24, 1985.
- KHAN, N.; KADIR, S. L. S. A. The impact of perceived value dimension on satisfaction and behavior intention: young-adult consumers in banking industry. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 11, p. 4087-4099, 2011.
- KIM, K. On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: beyond economic efficiency. **International Journal of Research in Marketing**, v. 16, n. 3, p. 217-236, 1999.
- LEFAIX-DURANT, A.; KOZAK, R. Comparing customer and supplier perceptions of value offerings: an exploratory assessment. **Journal of Business Market Management**, v. 4, n. 3, p. 129-150, 2010. doi:10.1007/s12087-010-0038-0
- LINDGREEN, A. **Managing market relationships**: methodological and empirical insights. Farnham, Surrey, England; Burlington, VT: Gower Pub., c2008.
- LOW, B. K. H. Long-term relationship in industrial marketing – reality or rhetoric? **Industrial Marketing Management**, v. 25, n. 1, p. 23-35, 1996. doi.org/10.1016/0019-8501(95)00038-0

- LUSCH, R. F.; BROWN J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996. doi:10.2307/1251899
- MÖLLER, K. E. K.; TÖRRÖNEN, P. Business suppliers' value creation potential: a capability based analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p.109-118, 2003.
- MORETTI, S. L. A.; MOYSÉS FILHO, J. E.; PIMENTA, R. F. Management and customer orientation: a study using the model of Importance and Performance Analysis (IPA) in the food service restaurants market. **Proceedings...** Santiago, Chile: BALAS Conference, 2011.
- MOUSA, I.; ZOUBI, F. H. Exploring relationship marketing and marketing performance success: an empirical investigation in the insurance services sector from a management perspective. **Amity Global Business Review**, v. 6, n. 1, p. 3-30, 2011.
- MOYSÉS FILHO, J. E.; PEREIRA, R. D. A. Parceria colaborativa no desenvolvimento de produto em pequenas empresas: um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- MOYSÉS FILHO, J. E. et al. Marketing de relacionamento em PMEs no setor de serviços: estudo de múltiplos casos em restaurantes por quilo na cidade de São Paulo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- REICHHELD, F. F.; SASSER, J. R. Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços. In: SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- SHIRAZI, S. F. M.; SOM, A. P. M. Destination management and relationship marketing: two major factors to achieve competitive advantage. **Journal of Relationship Marketing**, v. 10, n. 2, p. 76-87, 2011. doi:10.1080/15332667.2011.577731
- ULAGA, W. Customer value in business markets: an agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 315-319, 2001. doi:10.1016/S0019-8501(01)00151-1
- ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003. doi:10.1016/j.indmarman.2003.06.008
- ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 119-136, 2006. doi:10.1509/jmkg.2006.70.1.119
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIEIRA, A. L. Relationship marketing and the philosophy of science: a Tribal Journey Through Relationship Quality. **Journal of Relationship Marketing**, v. 9, n. 2, p. 83-97, 2010. doi:10.1080/15332661003768724
- WINER, S. R. **Marketing management**. Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997. doi:10.1007/BF02894350
- YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

Recebido: 24/07/2012

Received: 07/24/2012

Aprovado: 30/08/2013

Approved: 08/30/2013