

Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileiramarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

da Rocha, Lucas; Pimentel Claro, Danny  
IMPACTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO SOBRE A RECOMENDAÇÃO:  
EVIDÊNCIA DO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO BRASILEIRO  
Revista Brasileira de Marketing, vol. 12, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 123-151  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747477006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

## **IMPACTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO SOBRE A RECOMENDAÇÃO: EVIDÊNCIA DO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO BRASILEIRO**

## **IMPACT OF RELATIONSHIP MARKETING ON RECOMMENDATION: EVIDENCE FROM RETAIL CONSTRUCTION MATERIALS STORES OF BRAZIL**

**Lucas da Rocha**

Mestre em Administração pelo Instituto de Ensino e Pesquisa – INSPER  
E-mail: [lucas.rocha@gerdau.com.br](mailto:lucas.rocha@gerdau.com.br) (Brasil)

**Danny Pimentel Claro**

PhD em Administração na Wageningen University - Holanda  
Professor do Instituto de Ensino e Pesquisa - INSPER  
E-mail: [dannypc@insper.edu.br](mailto:dannypc@insper.edu.br) (Brasil)

## **IMPACTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO SOBRE A RECOMENDAÇÃO: EVIDÊNCIA DO VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO BRASILEIRO**

### **RESUMO**

Este trabalho aborda o impacto de iniciativas do marketing de relacionamento, tais como dependência, expertise e benefícios do relacionamento, sobre a recomendação de uma categoria de produtos. Para testar as hipóteses foram coletadas informações de 1925 lojas de material de construção (LMC). Observou-se que a dependência da LMC com o seu fornecedor tem um impacto positivo sobre a recomendação e que os benefícios oferecidos pelo fabricante aumentam a recomendação. Conclui-se que estar presente no ponto de venda é condição importante, mas não suficiente para garantir a recomendação.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento; recomendação; dependência do fornecedor; benefícios do relacionamento; varejo de materiais de construção.

### **IMPACT OF RELATIONSHIP MARKETING ON RECOMMENDATION: EVIDENCE FROM RETAIL CONSTRUCTION MATERIALS STORES OF BRAZIL**

### **ABSTRACT**

This paper focuses on the impact of relationship marketing initiatives, such as dependence, expertise, and relationship benefits and the impact they have on recommendation of a specific product category. To test the hypothesis we collected information about 1925 stores of construction materials (LMC). It was observed that dependence of LMC on the supplier has a positive impact on recommendation and that benefits offered by manufacturers increase this recommendation. It is concluded that to be present at point of sales is an important condition, but not enough to ensure recommendation.

**Keywords:** recommendation, relationship marketing, retail building materials, dependence of supplier; benefits of relationship.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a tendência de aumento da orientação para mercado nas empresas (Kumar; Jones; Venkatesan; Leone, 2011), o papel do marketing tem evoluído para uma perspectiva mais focada nos relacionamentos (Wathne; Heide, 2006). Esta alteração tem proporcionado mudanças tanto no meio acadêmico quanto na prática de *marketing* (Morgan; Hunt, 1994). Profissionais de *marketing* perceberam que manter clientes é economicamente mais vantajoso do que adquirir novos clientes e desta forma construir e manter relacionamentos de longo prazo tem sido o foco da pesquisa e prática de *marketing* (Eyuboglu; Buja, 2007), além de uma das maneiras de proteger os clientes atuais contra as ofertas dos competidores (Theron; Terblanche, 2010) e de conduzir a resultados superiores (Barry; Dion; Johnson, 2008).

As empresas têm executado iniciativas de *marketing* que induzem a recomendação de produtos e serviços com o intuito de adquirir e manter clientes. As recomendações exercem influência sobre a avaliação de produtos e serviços e impactam o processo de decisão de compra dos consumidores (Nadeem; Rashid; Niazi, 2011). O objetivo deste trabalho é avaliar o impacto de iniciativas de *marketing* de relacionamento sobre a recomendação realizada pelas lojas de material de construção (LMC) em uma categoria específica de produtos. Para endereçar este objetivo foram desenvolvidas três hipóteses. Primeiro, considera-se o impacto da faceta positiva de dependência em recomendação. Segundo, a expertise do gestor de relacionamento impacta positivamente a recomendação. Terceiro, os benefícios percebidos tem papel importante na recomendação.

Para testar as hipóteses, 1.925 lojas de material de construção participaram da pesquisa deste estudo. Estes varejistas têm um papel significativo no setor, pois são responsáveis por realizar o atendimento ao consumidor final (Abramat, 2010). A amostra de lojistas respondentes foi tratada para as análises por meio de regressão logística. Os resultados deste trabalho mostram que a dependência do fornecedor tem um papel significativo na recomendação da LMC enquanto que expertise do gestor do relacionamento e benefícios do relacionamento tem significância em situações específicas.

Nas seções que seguem a estrutura deste trabalho possui as considerações teóricas, elaboração das hipóteses testadas, a apresentação da metodologia utilizada, a discussão dos resultados obtidos, a apresentação das conclusões e ao final são apresentadas as limitações do estudo, assim como direcionamento para pesquisas futuras.

## 2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Dentro da literatura de *marketing*, a recomendação tem sido considerada como um canal de comunicação repleto de credibilidade e que possui potencial superior a qualquer outro meio, podendo ainda servir de indicador antecedente para o sucesso de produtos. No entanto, a recomendação não é exógena e está vinculada as características do relacionamento existente entre a empresa e seus clientes (Godes; Mayzlin, 2004). Para garantir a recomendação, as empresas tomam diferentes iniciativas no sentido de construir relacionamentos mais robustos com seus clientes (Palmatier; Dant; Grewal; Evans, 2006).

### 2.1 RECOMENDAÇÃO

Para adquirir clientes e aumentar seus negócios as empresas têm adotado iniciativas de marketing<sup>1</sup> que induzem a aquisição de produtos e serviços. Entre estas iniciativas destacam-se ações de mídia, mala direta e recomendações espontâneas (Villanueva; Yoo; Hanssens, 2008). As recomendações exercem influência sobre a avaliação de produtos e serviços e impactam o processo de decisão de compra dos consumidores<sup>2</sup> (Ward; Reingen, 1990; Gershoff; Johar, 2006; Nadeem; Rashid; Niazi, 2011).

Estudos têm explorado a relação da recomendação com a rentabilidade dos negócios e evidenciam que clientes conquistados por recomendação são mais rentáveis, fazendo com que as empresas se interessem por campanhas de recomendação (Villanueva; Yoo; Hanssens, 2008). Recomendação apresentou-se sete vezes mais efetiva que jornais e revistas, quatro vezes mais efetiva que uma venda pessoal e duas vezes mais efetiva que anúncios de rádio para influenciar consumidores a trocarem de marca (Brown; Reingen, 1987), além de ter um impacto no comportamento de compra do consumidor (Kumar; Petersen; Leone, 2007; Brown; Reingen, 1987; Chevalier; Mayzlin, 2006) e servir de indicador antecedente para o sucesso de um novo produto ou tecnologia (Godes; Mayzlin, 2004).

As ações de recomendação têm maior credibilidade junto aos clientes do que ações de marketing convencional, tais como anúncios de mídia e mala-direta, tendo também o potencial de difundir-se com menor esforço de *marketing* da empresa (Villanueva; Yoo; Hanssens, 2008; Godes; Mayzlin, 2004). Atualmente, recomendação já é vista como uma alternativa viável aos meios de comunicação tradicional de *marketing*, principalmente por combinar a superação das objeções do consumidor com baixo custo (Trusov; Bucklin; Pauwels, 2009), sendo considerada a mais efetiva, embora menos compreendida ferramenta de *marketing* (Misner, 1999). Trusov,

Bucklin e Pauwels (2009) também destacam que apesar da relativa efetividade da recomendação sobre o desempenho das empresas ainda existem poucos estudos empíricos sobre o assunto.

As evidências de recomendação têm sido capturadas a partir de inferência, pesquisa ou ambas (Godes; Mayzlin, 2004). Por exemplo, Anderson (1998), utilizou dados de satisfação do consumidor e comprovou que clientes muito satisfeitos ou muito insatisfeitos fazem recomendações positivas e negativas respectivamente sobre determinado produto.

Apesar das inferências de que proximidade, comunicação ou satisfação são pressupostos para recomendação, a literatura tem adotado pesquisas diretas para evidenciar a existência de recomendação (Godes; Mayzlin, 2004). Existe aceitação na literatura de que pessoas chave podem ter impacto na formação de opinião sobre um produto e que um pequeno grupo de influenciadores pode acelerar ou bloquear a adoção de um produto (Goldenberg; Han; Lehmann; Hong, 2009).

Utiliza-se neste trabalho a definição de Samson (2010) em que a recomendação pode ser estimulada por empresas e que os antecedentes da recomendação identificados na literatura possam ainda ser relevantes. Também se considera uma das linhas de trabalho identificadas por Godes e Mayzlin (2004) na qual recomendação é o resultado do comportamento passado do consumidor.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Várias iniciativas foram realizadas no sentido de definir o conceito de *marketing* de relacionamento (Theron; Terblanche, 2010). Harker (1999) identificou na literatura mais de 26 definições diferentes do conceito e considerou que Gronroos (1994) estabeleceu a definição mais aceita, definindo que “Marketing de relacionamento objetiva estabelecer, manter e melhorar relacionamentos com clientes e outros parceiros, com rentabilidade, de maneira que os objetivos dos envolvidos sejam atingidos. Isto é alcançado por trocas mútuas e cumprimento das promessas” (Gronross, 1994, p. 9).

A popularidade do *marketing* de relacionamento deriva, em parte, da constatação de que construir relacionamento com clientes proporciona retornos positivos na forma de satisfação do cliente, lealdade, recomendação e vendas (Palmatier; Dant; Grewal; Evans, 2006). Além disso, iniciativas em *marketing* de relacionamento, efetivas do ponto de vista do cliente, fornecem a base para estratégias que criem valor aos clientes, criam barreiras para a concorrência e possibilitam o atingir vantagem competitiva sustentável que por sua vez conduz a resultados financeiros superiores (Dwyer *et al.*, 1987; Liang; Wang; Farquhar, 2009).

Entre os resultados do relacionamento, Palmatier *et al.* (2006) destaca recomendação como um dos mais significativos na literatura. Recomendação também pode ser considerada o mais alto

nível de lealdade, pois somente clientes que tem um relacionamento positivo e robusto estariam dispostos a arriscar sua própria reputação fazendo indicações (Reichheld, 2003).

Enquanto a definição das iniciativas de marketing de relacionamento é realizada pelo fornecedor, a avaliação do relacionamento é feita pelo comprador (Crosby; Evans; Cowles, 1990). Os consumidores têm diferentes expectativas ao interagir com os diferentes aspectos de um produto ou serviço de um modo que os aspectos serão avaliados separadamente (Reynolds; Beatty, 1999). Existirão diversos e distintos aspectos pelos quais os clientes farão a avaliação de sua satisfação (Singh, 1991).

A relação entre o relacionamento e os resultados provenientes deste relacionamento é apresentada na literatura de diversas formas. O estudo de Palmatier *et al.* (2006) sintetiza as relações mais significativas entre iniciativas de marketing de relacionamento, mediadores e resultados, compilando quase vinte anos de trabalhos realizados em diferentes setores de mercado.

O consumidor por sua vez, escolhe produtos ou serviços com base nos benefícios que ele deseja alcançar (Haley, 1968; Gutman, 1982; Reynolds; Gutman, 1984). Consumidores podem obter benefícios, tais como informação e interação social, pela aquisição de produtos ou serviços e estes benefícios servem para preencher importantes necessidades humanas (McAdams, 1988; Darden; Dorsch, 1990). Desta forma a relação entre fornecedores e compradores pode providenciar o preenchimento destas necessidades e o relacionamento é estabelecido também ou exclusivamente para obter estes benefícios (Reynolds; Beatty, 1999).

Enquanto Reynolds e Beatty (1999) classificaram as iniciativas de marketing de relacionamento em funcionais e sociais, Palmatier *et al.* (2006) consolidaram em sua meta análise as iniciativas de *marketing* de relacionamento em três grupos: focadas no consumidor, focadas no fornecedor e as estratégias bilaterais. As iniciativas realizadas pelo fornecedor que são focadas no consumidor e se apresentaram mais significativas foram ‘dependência do fornecedor’ e ‘benefícios do relacionamento’ (Palmatier *et al.*, 2006).

Com respeito ao efeito de dependência do cliente ou dependência relativa (diferença entre a dependência do cliente e do vendedor) sobre os resultados do relacionamento a literatura não é conclusiva (Palmatier *et al.*, 2006). Uma suposição comum na literatura de *marketing* de relacionamento é de que aumento nos custos de troca leva ao aumento da dependência (Jackson, 1985) e que a dependência varia diretamente com o valor recebido de um parceiro e inversamente com a disponibilidade de alternativas de fornecimento (Morgan; Hunt, 1994). Pesquisadores encontraram suporte para efeitos negativos e positivos da dependência do cliente sobre o relacionamento (Morgan; Hunt, 1994).

Os fornecedores também podem investir na expertise do gestor do relacionamento para obterem melhores resultados. Investimentos no relacionamento também se referem ao tempo, esforço e recursos que os gestores despendem no relacionamento. Tais investimentos frequentemente geram expectativas de reciprocidade que podem ajudar a fortalecer os laços do relacionamento e consequentemente influenciarem positivamente o relacionamento (Palmatier *et al.*, 2006).

Observou-se que a relação estabelecida com o gestor do relacionamento tem um impacto positivo no relacionamento do cliente com a empresa fornecedora. Ou seja, existe uma relação direta entre o proponente da estratégia (fornecedor) e seu executor (gestor do relacionamento) sendo difícil distinguir entre o que é responsabilidade de cada entidade separadamente (Reynolds; Beatty, 1999).

A expertise do gestor do relacionamento está relacionada ao conhecimento, a sua experiência e competência, o que faz com que os clientes com os quais mantém relacionamentos adquiram mais valor da relação, ficando assim, mais importante para o cliente manter o relacionamento (Crosby *et al.*, 1990; Lagace; Dahlstrom; Gassenheimer, 1991). Identificou-se que o nível de expertise do gestor tem impacto positivo sobre os resultados do relacionamento (Lagace *et al.*, 1991). Expertise também provou ser um elemento importante tanto no curto quanto no longo prazo (Crosby *et al.*, 1990). Relacionamentos mais duradouros permitem aos vendedores apresentar preocupação com o cliente e habilidades que não são possíveis no curto prazo (Jackson, 1985).

As pesquisas e a prática pressupõem que esforços em *marketing* de relacionamento geram laços mais fortes com clientes e melhoram os resultados de desempenho do gestor do relacionamento, inclusive com crescimento das vendas e maior lucratividade (Crosby *et al.*, 1990, Morgan; Hunt 1994). A expertise do gestor do relacionamento está entre as iniciativas de marketing com maior impacto positivo no relacionamento (Palmatier *et al.*, 2006), reforçando as conclusões de Vargo e Lusch (2004) de que habilidades e conhecimento são a principal unidade de troca e as mais importantes para criar valor nos relacionamentos.

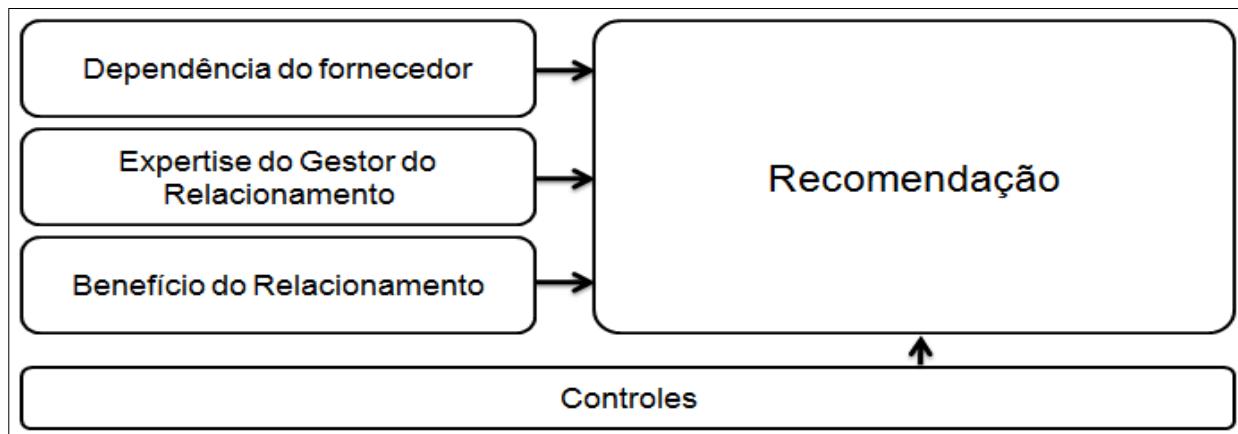
Existem diferenças entre relacionamentos pelo canal ou a partir de vendas realizadas de forma direta. Vendas realizadas pelo canal têm maiores níveis de interdependência, requerem ações coordenadas e baseiam-se na prevenção de comportamento oportunista (Anderson; Weitz, 1989). Por fim, Palmatier *et al.* (2006) destaca que mais trabalhos empíricos são necessários para melhor entender a relação entre as variáveis do relacionamento.

### 3 HIPÓTESES DA PESQUISA

As questões formuladas por Palmatier *et al.* (2006) na meta-análise realizada sobre *marketing* de relacionamento deixaram oportunidades a serem exploradas em pesquisas futuras que preencham lacunas existentes na literatura. Este trabalho trata o assunto do *marketing* de relacionamento no mercado brasileiro de materiais para construção civil, mais especificamente no relacionamento entre fornecedores<sup>3</sup> de materiais e lojas de material de construção, focado em uma categoria com expressiva presença nas lojas de material de construção. O trabalho trata então de um setor de bens duráveis, com relacionamento entre empresas em um contexto de canal.

A Figura 1 resume as relações apresentadas nesta seção, na qual antes de estabelecer as hipóteses, apresenta-se o ambiente de negócios foco deste estudo e em seguida uma breve discussão sobre cada uma das iniciativas de marketing de relacionamento e sua relação com a recomendação.

**Figura 1** – Estrutura das hipóteses



Nas próximas seções apresentam-se as particularidades do varejo dos materiais de construção e a seguir as hipóteses do trabalho.

#### 3.1 VAREJO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

O setor da construção civil é bastante significativo para a economia brasileira, seja pelo valor adicionado na cadeia ou no emprego de mão de obra. Dentro do setor, a maior parcela da geração de valor está na atividade de construção que é representada pelas construtoras que executam obras e pelas atividades de autogestão e autoconstrução. Estes segmentos determinam o ritmo dos demais elos do setor, sendo também o que mais emprega. Fornecedores de materiais é o

---

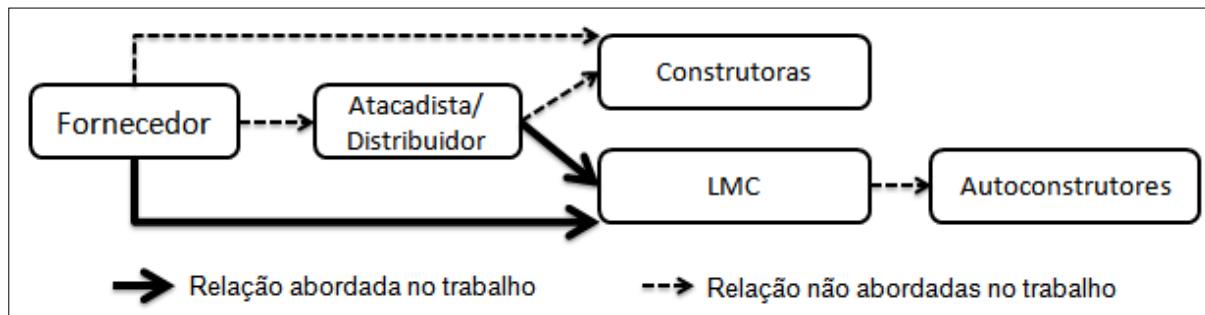
segundo setor da cadeia que mais gera valor, tendo a indústria do cimento e do aço como os principais agentes. Os fornecedores de materiais caracterizam-se por destinar mais de 90% da sua produção para o mercado interno e atender os consumidores finais pelos canais de distribuição, atacadista e varejista que também exercem importante papel na cadeia (Abramat, 2010).

O setor varejista da cadeia da construção civil é representado pelas lojas de material de construção (LMC) que compõem um universo de mais de 100.000 lojas espalhadas por todo território nacional. Mais de 60% destas lojas estão no mercado há mais de 10 anos e caracterizam-se por terem em mais de 70% dos casos um único estabelecimento, o que requer dos fornecedores de materiais um grande esforço de vendas seja atuando com equipe própria ou utilizando a estrutura de atacadistas e distribuidores. Metade das lojas de material de construção possui uma área de até 300 m<sup>2</sup>. Em 80% das lojas são empregados até 50 funcionários, sendo que a metade emprega até 10 funcionários. Neste espaço e com este número de funcionários, as lojas comercializam em média 6.500 itens (Anamaco, 2010).

Como a estrutura de pessoas é reduzida, o dono da loja fica responsável pela negociação com os fornecedores, ao mesmo tempo em que realiza o atendimento aos clientes que frequentam a loja e que tem nela uma das suas maiores fontes de informações sobre os produtos e métodos construtivos. O proprietário também em muitas situações é responsável por toda estrutura logística desde estocagem, reposição e expedição de materiais. Comercializando um número alto de itens, a loja recebe visitas de atacadistas, distribuidores ou diretamente do próprio fornecedor. O relacionamento com fornecedores e lojistas ocorre na LMC e muitas vezes de maneira simultânea com outras atividades.

As lojas possuem o autosserviço no qual o cliente seleciona os itens de interesse ou o atendimento de balcão em que o cliente acessa o produto após o contato com o vendedor da LMC. Neste contexto, os fornecedores de materiais de construção precisam identificar quais iniciativas de *marketing* de relacionamento são capazes de gerar a recomendação de seus produtos entre os milhares de itens disponíveis na LMC, determinando como seus vendedores podem estabelecer relacionamentos positivos e quais benefícios oferecer para capturar os resultados do relacionamento. A Figura 2 destaca as relações entre o fornecedor e atacadistas ou distribuidores com as LMC's. Importante destacar que as relações propostas neste trabalho têm como ponto focal o comportamento da LMC em relação às iniciativas dos seus fornecedores, atacadistas e distribuidores.

**Figura 2 – Estrutura do setor de materiais de construção**



### 3.2 DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR

A dependência surge a partir do momento em que existe investimento específico de uma das partes. Isto conduz a uma menor possibilidade de substituição do parceiro de negócios ou ao aumento do custo de troca do mesmo (Heide; John, 1988). A dependência, quando presente no relacionamento entre fornecedor e comprador, transfere poder para uma das partes, limitando a capacidade de escolha da parte dependente (Heide; John, 1992). A literatura não é conclusiva quanto ao impacto da dependência sobre os resultados do relacionamento como, por exemplo, a recomendação (Anderson; Weitz 1989; Morgan; Hunt 1994).

Neste trabalho trata-se de aprofundar o entendimento da dependência no varejo de materiais de construção, setor no qual a dependência é ocasionada pela falta de disponibilidade de alternativas de fornecedores (Morgan; Hunt, 1994) e propõe-se que a LMC valorize o fornecedor que disponibiliza seus produtos, aumentando assim a recomendação.

*Hipótese 1: A dependência do fornecedor tem impacto positivo na recomendação da LMC.*

### 3.3 EXPERTISE DO GESTOR DO RELACIONAMENTO

Vendedores envolvidos no complexo processo de marketing de serviços geralmente assumem o papel de gestores do relacionamento<sup>4</sup> (Crosby *et al.*, 1990), sendo conhecimento e habilidades do gestor do relacionamento unidades importantes na criação de valor para o relacionamento (Vargo; Lusch, 2004). Neste contexto, é a qualidade do relacionamento entre o gestor do relacionamento e o comprador que determina a probabilidade de continuidade da relação entre as partes no longo prazo (Crosby *et al.*, 1990). Investir tempo, esforço e outros recursos preciosos em um relacionamento, possibilita a criação de conexões psicológicas com os clientes e

---

os encorajam a permanecer na relação, estabelecendo uma expectativa de reciprocidade (Smith; Barclay, 1997).

Expertise tem sido observada como uma habilidade para influenciar pessoas (Busch; Wilson, 1976) ou conduzir a negociação de encontro a um objetivo (Dampérat; Jolibert, 2009). Expertise tem sido também caracterizada como conhecimento do produto, do mercado, do processo de atendimento (Crosby *et al.*, 1990) ou de forma mais geral, como capacidade, qualificação e competência do gestor do relacionamento (Wood *et al.*, 2008).

Expertise caracteriza-se também pelas informações que o gestor do relacionamento fornece ao seu cliente e a capacidade de solucionar problemas durante o relacionamento (Crosby *et al.*, 1990). Ao interagir com um gestor de relacionamento com competência elevada, os clientes percebem um valor maior no relacionamento, investindo esforço e tempo no sentido de fortalecer e manter os vínculos com o fornecedor (Crosby *et al.*, 1990; Lagace *et al.*, 1991).

Ainda, a relação de canais em mercados emergentes está intimamente relacionada a aspectos socioculturais do ambiente no qual, relações entre pessoas ou entre organizações, servem de base para a conduta nos negócios e atividades comerciais (Park; Luo, 2001; Lazzarini; Claro; Mesquita, 2008). A literatura aponta oportunidades de explorar a expertise do gestor de relacionamento dentro do *marketing* de relacionamento e assim propõe-se uma relação direta entre expertise do gestor do relacionamento e recomendação dos produtos na LMC.

***Hipótese 2: A expertise do gestor do relacionamento tem um impacto positivo na recomendação da LMC.***

### **3.4 BENEFÍCIOS DO RELACIONAMENTO**

As empresas precisam continuamente desenvolver produtos, tecnologias e processos com o objetivo de adicionar valor às suas próprias ofertas (Morgan; Hunt, 1994) e este processo de desenvolvimento pode ser um dos mais importantes fatores para garantir uma entrega de valor superior aos concorrentes (Webster, 1992). Dado que as empresas que entregam valor superior aos seus clientes são as preferidas e obterão engajamento e lealdade dos clientes, a fonte deste valor será estabelecida, mantida e melhorada (Morgan; Hunt, 1994).

Os benefícios podem ser segmentados entre funcionais e sociais, sendo o primeiro relacionado às economias de tempo e conveniências proporcionadas pelo fornecedor, incluindo o tempo economizado na procura de outros fornecedores, e o segundo relacionado com o relacionamento pessoal entre comprador e vendedor. Ambos os tipos mostraram-se significativos para a construção do relacionamento, mas os funcionais impactam de forma mais acentuada a satisfação com a empresa (Reynolds; Beatty, 1999; Gwinner; Gremler; Bitner, 1998).

Reynolds e Beatty (1999) encontraram uma relação positiva entre os benefícios do relacionamento e recomendação tanto do gestor do relacionamento quanto da empresa no estudo que conduziram com consumidores e vendedores de roupas e acessórios. Mostraram desta forma, que além dos clientes se beneficiarem do relacionamento e atingirem níveis mais altos de satisfação, também são mais leais, recomendam e compram em maior quantidade.

Porém, destacam a necessidade de realizar mais estudos no campo da revenda para consolidar os conhecimentos sobre este fenômeno, inclusive relacionando diretamente os benefícios recebidos pelos clientes com os resultados obtidos pela empresa incluindo a recomendação. Morgan e Hunt (1994) destacam que outras maneiras de capturar os benefícios poderiam ser empregadas, mas a falta de comparação entre alternativas de fornecimento pode trazer dificuldades de avaliação por parte do cliente. Propõe-se neste trabalho que os fornecedores ao oferecerem propostas com mais benefícios para o comprador tenham seus produtos mais recomendados pela LMC.

***Hipótese 3: A oferta de benefícios tem um impacto positivo na recomendação da LMC.***

Dentro do varejo de materiais de construção brasileiro, outros construtos poderiam ser abordados além da dependência, expertise e benefícios do relacionamento. Da mesma forma que outros resultados do relacionamento além da recomendação poderiam ser avaliados. Entende-se que por conveniência e pela literatura disponível sobre o setor as hipóteses levantadas neste trabalho constituem uma base inicial para discussão sobre o assunto.

#### **4 METODOLOGIA**

Os dados deste estudo foram obtidos a partir de pesquisa contratada por empresa do setor e realizada pela IAM & M (Instituto de Assessoria Mercadológica e Mercadométrica Ltda.) junto às lojas de material de construção, especificamente para uma categoria do varejo da construção civil. A pesquisa avalia o número de marcas presentes nas lojas de material de construção (LMC) para esta categoria, e identifica se a LMC realiza a recomendação de alguma marca da categoria. A pesquisa foi realizada por meio de entrevista telefônica em questionário estruturado e os dados foram obtidos durante o segundo semestre de 2010. Esta base de dados foi utilizada para operacionalizar dependência do fornecedor, expertise do gestor de vendas e benefícios do relacionamento.

#### 4.1 AMOSTRA

A amostra total foi de 1.925 LMC's com representatividade de todas as unidades da federação, o que conferiu à pesquisa 95% de confiança com margem de erro de 2,2%. A abordagem junto as LMC's foi realizada primeiramente simulando uma compra do produto para capturar a recomendação espontânea e posteriormente identificando-se como pesquisa para levantar as demais informações.

#### 4.2 CATEGORIA DE PRODUTO

A pesquisa aborda especificamente uma única categoria de produto dentro do setor de materiais de construção civil. A categoria escolhida está entre as de maior penetração no universo total de LMC's além de ser um produto básico da construção utilizado tanto pelas construtoras quanto pelos autoconstrutores em diferentes etapas da construção. Porém, em relação às demais categorias do setor, a categoria escolhida tem uma participação menor no faturamento das LMC's na maioria dos casos. A categoria de produto escolhida caracteriza-se também por ter uma marca líder, uma marca seguidora e mais uma dezena de pequenas marcas, sendo que a tecnologia inserida no produto é simples e bastante disseminada.

#### 4.3 RECOMENDAÇÃO

Adota-se neste trabalho a mesma operacionalização proposta por Godes e Mayzlin (2004) capturando-se a recomendação de maneira direta. Foi questionado aos respondentes (LMC's) se realizavam a recomendação de alguma marca aos seus clientes. Logo as respostas apresentam-se de maneira binária dividindo a amostra entre os que realizam a recomendação da categoria e os que não recomendam.

#### 4.4 DEPENDÊNCIA DO FORNECEDOR

O setor objeto deste estudo possui algumas características estruturais que favorecem o aparecimento da dependência da LMC com o fornecedor de materiais. O setor de varejo da construção civil no Brasil caracteriza-se por uma grande dispersão geográfica, dadas às extensões do país. Mesmo com um maior acúmulo do varejo na região sudeste com aproximadamente metade das LMC's, existe um fator de capilaridade dentro dos grandes centros urbanos, uma vez que parte significativa do consumo é realizada por autoconstrutores. ]

Este perfil de consumo permite que pequenas lojas busquem uma localização mais oportuna e flexível, próxima a aglomerações urbanas onde existe a construção informal (Torres; Andreassi, 2002). Esta estrutura de mercado com consumo e varejo pulverizados e desconcentrado, faz com que as empresas produtoras de materiais de construção necessitem de uma cadeia de fornecimento capaz de atender os diferentes pontos de consumo.

As categorias com maior presença no varejo de materiais de construção do Brasil são tubos e conexões de PVC, assentos sanitários, cadeados, lâmpadas e pregos (Anamaco, 2010). A presença da categoria identifica a capacidade de penetração dentro do universo de LMC's e indica em que grau ela está disponível para aquisição. Porém, poderá existir diferença de penetração entre as marcas de uma mesma categoria, fazendo com que a disponibilidade de marcas para aquisição não seja uniforme em todos os locais.

Payan e McFarland (2005) capturaram a dependência sob três questões, sendo uma delas relacionada à disponibilidade de outros fornecedores, visto que a quantidade de fornecedores disponíveis está inversamente relacionada com a dependência do comprador (Cook; Emerson, 1978; Heide; John, 1988). Este trabalho explora a relação entre dependência e recomendação, utilizando o número de marcas da mesma categoria presentes na loja como variável para capturar o fenômeno de dependência.

#### **4.5 EXPERTISE DO GESTOR DO RELACIONAMENTO**

O varejo de materiais de construção caracteriza-se em sua grande maioria em LMC's de pequeno e médio porte na qual existe atuação direta do proprietário e baixo índice de profissionalização ou qualificação da mão de obra. Quando não efetuam o atendimento às LMC's de forma direta, os fornecedores podem atender o mercado utilizando distribuidores e atacadistas. Nesta opção perde-se em controle e coordenação do processo de informações do produto, porém trata-se de uma troca, na qual se ganha em flexibilidade, economias de escala, eficiência e menor estrutura (Anderson; Weitz 1989).

Neste contexto, torna-se importante a atuação dos gestores de relacionamento de materiais de construção que disponibilizam informações e conhecimentos sobre o produto, mercado e o processo de atendimento. Este trabalho propõe que a presença direta do gestor de relacionamento do fornecedor, contribuindo para o negócio da LMC com expertise aumenta a recomendação do produto. A captura deste fenômeno será realizada pela proporção com que a LMC adquire material diretamente do fornecedor.

#### **4.6 BENEFÍCIOS DO RELACIONAMENTO**

Pelo perfil do setor em análise a comparação entre duas alternativas fica comprometida, pois o acesso a alternativas de fornecimento é restrita em muitos dos casos nos quais apenas uma marca está disponível para aquisição. Dentro da linha proposta por Gwinner; Gremler e Bitner (1998) de que os benefícios oferecidos englobam a economia de tempo na procura de outros fornecedores, propõe-se que as empresas que entregam maior benefício para as LMC's garantem relacionamentos mais positivos.

Para uma LMC que tem em média 6.500 itens disponíveis para venda esperamos que um fornecedor com o mix mais completo ofereça maior valor no relacionamento por reduzir a necessidade de procura por fornecedores alternativos. Dentro da categoria de produtos em questão, a disponibilidade de embalagens fracionadas atende parte da demanda de autoconstrutores de forma mais satisfatória, gerando para a LMC uma receita relativa maior e melhor atendimento do consumidor final. Neste contexto, propõe-se a captura do benefício do relacionamento pela disponibilidade de embalagens fracionadas, gerando para a LMC maior facilidade e satisfação com o fornecedor.

#### **4.7 VARIÁVEIS**

A pesquisa identifica além da quantidade de marcas presentes e se existe recomendação de alguma marca da categoria, a participação da compra direta do fornecedor e de distribuidores ou atacadistas, a disponibilidade de embalagens fracionadas, quais outras categorias de produtos adquire no mesmo pedido, além da quantidade adquirida na compra. Também foi utilizada a informação do município ao qual a LMC pertence para avaliação do produto interno bruto (PIB), utilizando como base o ano de 2008. A Tabela 1 apresenta os construtos, as variáveis do estudo e suas descrições.

Nesta base a variável dependente será a recomendação, que assumirá valores zero (0) ou um (1) e as variáveis independentes serão número de marcas na LMC, percentual de venda direta e embalagens fracionadas. As Tabelas 2 e 3 apresentam a estatística descritiva das variáveis deste estudo.

**Tabela 1** – Descrição das variáveis da pesquisa

CONSTRUTO	VARIÁVEIS	ABREVIACÃO	DESCRIÇÃO
Recomendação	Recomendação	RECOMEN	Recomendação da categoria pela LMC
Dependência	Número de marcas	NMARCAS	Marcas disponíveis na LMC
Expertise	Compra direta	CDIRETA	Percentual de compra direta do fabricante na categoria
Benefícios	Embalagem Fracionada	EMBFRAC	Presença de embalagens fracionadas na LMC
Mix de Produtos	Outras categorias no pedido	OUTCAT	Aquisição de mais de uma categoria no mesmo pedido
Tamanho do Cliente	Ln da quantidade de compra	QTDCOMP	Logaritmo natural da quantidade adquirida em toneladas
Riqueza	Ln PIB do município	PIB	Logaritmo natural do PIB do município em R\$ mil

**Tabela 2** – Média das variáveis do modelo e número de observações

CONSTRUTO	VARIÁVEIS	ABREVIACÃO	NÃO RECOMENDA	RECOMENDA	TOTAL
Recomendação	Recomendação	RECOMEN	0,00	1,00	0,58
Dependência	Número de Marcas	NMARCAS	1,59	1,36	1,46
Expertise	Compra Direta	CDIRETA	20,42	24,60	22,86
Benefícios	Embalagens Fracionadas	EMBFRAC	0,15	0,15	0,15
Mix de Produtos	Outras Categorias no Pedido	OUTCAT	0,49	0,59	0,55
Tamanho do Cliente	Ln da Quantidade de Compra	QTDCOMP	7,37	7,54	7,47
Riqueza	Ln PIB do Município	PIB	14,35	14,37	14,36
Observações			804	1.121	1.925

**Tabela 3** – Desvio padrão das variáveis do modelo

CONSTRUTO	VARIÁVEIS	ABREVIACÃO	NÃO RECOMENDA	RECOMENDA	TOTAL
Recomendação	Recomendação	RECOMEN	0,00	0,00	0,49
Dependência	Número de Marcas	NMARCAS	0,62	0,57	0,60
Expertise	Compra Direta	CDIRETA	3,87	4,17	4,05
Benefícios	Embalagens Fracionadas	EMBFRAC	0,36	0,35	0,36
Mix de Produtos	Outras Categorias no Pedido	OUTCAT	0,50	0,49	0,50
Tamanho do Cliente	Ln da Quantidade de Compra	QTDCOMP	1,10	1,17	1,15
Riqueza	Ln PIB do Município	PIB	2,12	2,10	2,11

São utilizados como controle neste trabalho alguns construtos que possam explicar melhor o comportamento do fenômeno estudado. O *mix* de produtos, capturado pela presença de outras categorias no pedido de compra da LMC com o fornecedor é um tipo de benefício funcional (Reynolds; Beatty, 1999). O mesmo tem uma relação muito próxima com o construto benefícios do relacionamento, mas está operacionalizado de maneira mais ampla, expandindo os limites da categoria de produtos em análise.

O tamanho dos clientes, embora não utilizado na literatura de recomendação até o ponto em que se pode pesquisar, tem uma presença nos trabalhos que tratam de dependência (Kumar; Heide; Wathne, 2011). Considera-se então, o tamanho das LMC's operacionalizado pela quantidade de compra. O PIB do município, apesar de também não ser utilizado na literatura de marketing de relacionamento até o ponto em que se pode estudar, é utilizado como controle na análise. Espera-se que estas variáveis de controle possam ajudar a melhor entender a dinâmica em estudo.

Para análise dos dados foi utilizado o *software E-views7, versão 7.1*, e o método de análise utilizado foi a regressão logística. A regressão logística é a técnica estatística mais apropriada quando a variável dependente é categórica e as variáveis independentes são métricas. A regressão logística não depende das suposições de normalidade e de homocedasticidade, sendo, inclusive, mais robusta quando estas suposições não são atendidas (Hair; Tatham; Anderson; Black, 1998).

## 5 RESULTADOS

A Tabela 4 apresenta a correlação entre os construtos utilizados neste trabalho. Vale destacar alguns pontos que ilustram as características do setor em estudo. A correlação mais alta é entre dependência do fornecedor e benefícios do relacionamento (NMARCAS x EMBFRAC:  $\rho = 0,23$ ). Isto se deve ao fato de que nem todos os fornecedores disponibilizam embalagens fracionadas, fazendo com que a LMC busque alternativas para suprir esta necessidade. A segunda maior correlação ocorreu entre a compra direta e a quantidade de compra (CDIRETA x QTDCOMP:  $\rho = 0,20$ ), ocasionado pela possibilidade das maiores LMC's fazerem pedidos maiores e serem atendidas diretamente pelo fornecedor. Também se observa uma correlação entre o PIB e benefícios do relacionamento (PIB x EMBFRAC:  $\rho = 0,13$ ), indicando que existe maior disponibilidade de embalagens fracionadas nos grandes centros.

**Tabela 4** – Correlação das variáveis

CONSTRUTO		VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO	A	B	C	D	E	F
Recomendação	A	RECOMEND	0,58	0,49	-					
Dependência	B	NMARCAS	1,46	0,60	-0,19	-				
Expertise	C	CDIRETA	22,86	4,05	0,05	-0,02	-			
Benefícios	D	EMBFRAC	0,15	0,36	0,00	0,23	-0,04	-		
Mix de Produtos	E	OUTCAT	0,55	0,50	0,09	0,10	0,03	0,02	-	
Tamanho do Cliente	F	QTDCOMP	7,47	1,15	0,07	0,03	0,20	-0,03	0,04	-
Riqueza	G	PIB	14,36	2,11	0,00	-0,03	-0,03	0,13	-0,04	-0,09

A correlação negativa mais alta é entre recomendação e dependência do fornecedor (RECOMEND x NMARCAS:  $\rho = -0,19$ ) sinalizando no mesmo sentido da relação proposta na Hipótese 1, o que indica que o aumento de marcas disponíveis (menor dependência), diminui a recomendação realizada pela LMC.

Para o conjunto de dados foi avaliada a multicolinearidade dos mesmos por meio da tolerância, ou seja, a proporção não explicada de cada variável independente pelas outras variáveis independentes que estão no modelo (Demaris, 1992). Testando as variáveis independentes de forma separada, encontram-se valores de tolerância superiores a 0,9 (tolerância alta) em todos os casos. Junto com os valores de correlação apresentados na Tabela 4 (todos menores que 0,3) pode-se considerar que não há efeitos significativos de multicolinearidade entre as variáveis do modelo proposto.

Nesta análise o algoritmo de otimização utilizado foi o Quadratic Hill Climbing e a convergência dos dados foi obtida após 4 iterações. A Tabela 5 apresenta os resultados da regressão com os coeficientes  $\beta$  de cada variável e a respectiva Estatística Z.

**Tabela 5** – Resultados do modelo de regressão

CONSTRUTO	VARIÁVEL	$\beta$	ESTATÍSTICA Z	VARIAÇÃO % POR UMA UNIDADE
	Intercepto	0,030	0,061	-
Dependência	NMARCAS	-0,743	-8,818**	-52%
Expertise	CDIRETA	0,002	1,403	0,2%
Benefícios	EMBFRAC	0,280	1,998*	32%
Mix de Produtos	OUTCAT	0,473	4,903**	60%
Tamanho do Cliente	QTDCOMP	0,135	3,144**	14%
Riqueza	PIB	0,004	0,160	0,4%
$R^2 = 0,04$				
$\chi^2 = 159,42$ $p = 0,04$				
$N = 1.925$				

\*  $p > .95$

\*\*  $p > .99$

Dentre os construtos avaliados, o de maior impacto sobre a recomendação da LMC é a dependência do fornecedor (NMARCAS:  $\beta = -0,743$ ;  $p > 0,99$ ). Além de ser o mais significativo do modelo, o valor do coeficiente é negativo indicando que a diminuição da dependência (aumento do número de marcas na LMC) diminui a recomendação da categoria na LMC de acordo com a Hipótese 1 com 99% de confiança. Por outro lado, a expertise do gestor do relacionamento não se mostrou significativa (CDIRETA:  $\beta = 0,002$ ;  $p < 0,90$ ), em desacordo com a Hipótese 2.

O benefício do relacionamento mostrou-se significativo com 95% de confiança (EMBFRAC:  $\beta = 0,280$ ;  $p > 0,95$ ) e assim em acordo com a Hipótese 3. Sob a perspectiva do fornecedor que estabelece a estratégia é interessante observar o impacto das ações sobre a recomendação da LMC. Neste sentido, a diminuição da dependência na LMC em uma unidade diminui a probabilidade de recomendação da categoria em 52%, enquanto oferecer benefícios ou outras categorias no pedido aumenta a probabilidade de recomendação da LMC em 32% e 60% respectivamente.

Entre as variáveis de controle, o coeficiente mais significativo e de maior impacto foi presença de “Outras categorias no pedido” (OUTCAT:  $\beta = 0,473$ ;  $p > 0,99$ ). O segundo foi o tamanho do cliente (QTDCOMP:  $\beta = 0,135$ ;  $p > 0,99$ ). Ambas apresentaram uma relação positiva com a recomendação da LMC. Em relação ao PIB que não foi significativo no modelo de regressão (PIB:  $\beta = 0,004$ ;  $p < 0,90$ ), realizou-se regressão específica para a variável PIB em relação as demais variáveis e nada de significativo foi observado.

Uma das formas de avaliar a qualidade do modelo de regressão proposta é projetar os dados utilizando os coeficientes e compará-los com as observações reais (Demaris, 1992; Green, 2003). Ao realizar-se tal procedimento para o modelo proposto e a base de dados utilizada, observa-se uma pequena melhora na predição da recomendação pelas LMC’s. Originalmente a probabilidade aleatória de encontrar uma LMC que realiza recomendação é de 58,2%, porém com a utilização do modelo esta probabilidade sobe para 61,4%.

**Tabela 6** – Resultados do modelo de regressão para NMARCAS = 1

CONSTRUTO	VARIÁVEL	$\beta$	ESTATÍSTICA Z	VARIAÇÃO % POR UMA UNIDADE
	Intercepto	-1,447	-2,252*	-
Dependência	NMARCAS			
Expertise	CDIRETA	0,005	2,737**	0,5%
Benefícios	EMBFRAC	-0,116	-0,512	-11%
Mix de Produtos	OUTCAT	0,579	4,479**	78%
Tamanho do Cliente	QTDCOMP	0,209	3,568**	23%
Riqueza	PIB	0,017	0,555	1,7%
N = 1.141				

\*  $p > .95$

\*\*  $p > .99$

Para avaliar a robustez do modelo e aumentar o entendimento da dinâmica do estudo em questão, análises complementares foram realizadas. Realizou-se a regressão para as LMC's que possuem apenas 1 marca disponível para comercialização como indicado na Tabela 6. Nesta análise o construto dependência é retirado do modelo e como consequência o construto expertise do vendedor torna-se significante (CDIRETA:  $\beta = 0,005$ ;  $p > 0,99$ ) e o construto benefícios do relacionamento torna-se não significante (EMBFRA:  $\beta = -0,116$ ;  $p < 0,90$ ).

Modelos alternativos também foram testados para checar a robustez dos resultados e um em particular apresentou resultados diferentes do modelo completo. No modelo alternativo em que se retira o construto tamanho do cliente, representado pela variável QTDCOMP, a expertise também passa a ser significante (CDIRETA:  $\beta = 0,002$ ;  $p > 0,95$ ) em linha com a regressão realizada para LMC's com apenas uma marca (Tabela 6). Complementarmente realizou-se de forma aleatória, a divisão da amostra total de 1.925 LMC's em dois grupos (N1 e N2). Em ambos os grupos o construtor dependência continuou significativo, porém o construto benefícios do relacionamento deixou de ser significativo como na amostra completa (Tabela 7).

**Tabela 7** – Resultados do modelo de regressão para divisão da amostra em 2 grupos aleatórios

		<b>GRUPO N1 = 1.141</b>		<b>GRUPO N2 = 784</b>	
<b>CONSTRUTO</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>ESTATÍSTICA Z</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>ESTATÍSTICA Z</b>
	Intercepto	0,720	1,034	-0,575	-0,823
Dependência	NMARCAS	-0,773	-6,279**	-0,721	-6,196**
Expertise	CDIRETA	0,001	0,840	0,002	1,094
Benefícios	EMBFRA	0,193	1,007	0,377	1,813
Mix de Produtos	OUTCAT	0,563	4,087**	0,395	2,908**
Tamanho do Cliente	QTDCOMP	0,055	0,875	0,203	3,425**
Riqueza	PIB	- 0,003	-0,103	0,011	0,346

\*  $p > .95$

\*\*  $p > .99$

## 6 DISCUSSÃO

Neste trabalho a dependência mostrou-se como construto mais significativo sobre recomendação da LMC. Dado que a quantidade de fornecedores disponíveis está inversamente relacionada com a dependência do comprador (Cook; Emerson, 1978), observa-se que quanto maior o número de marcas disponíveis na LMC, menor a recomendação da categoria. Desta forma, os fornecedores ao garantirem a presença de suas marcas nas LMC's irão, na melhor das

---

situações, obterem exclusividade e, na pior das situações, dividirem espaço com outras marcas, diminuindo a recomendação da categoria como um todo.

Dado que os vendedores podem estabelecer iniciativas para melhorar o relacionamento com os clientes (Palmatier *et al.*, 2006), compartilhando conhecimentos e habilidades, esperava-se que a expertise do gestor do relacionamento tivesse impacto na recomendação da LMC. Isto não ocorreu na amostra total, porém o construto mostrou-se significativo quando o número de marcas na LMC é igual a um. Entende-se que as LMC que atuam somente com uma marca valorizam mais a expertise do vendedor e tem suas necessidades de relacionamento atendidas, realizando em maior grau a recomendação.

O benefício do relacionamento está positivamente relacionado com a recomendação. Maiores benefícios da proposta de valor do fornecedor possibilitam à LMC atender de maneira mais personalizada e assim garantir maior satisfação dos clientes finais. Oferecer à LMC benefícios mais completos e adequados ao seu público consumidor permite ao fornecedor obter maiores níveis de recomendação.

Neste estudo existe uma correlação entre dependência e benefícios do relacionamento indicando que as LMC necessitam de mais de um fornecedor para obterem os benefícios desejados. O fornecedor que oferece maiores benefícios aumenta a dependência e oferece facilidades em termos de economia de tempo na procura de outros fornecedores. Ao avaliar o modelo para LMC's com apenas uma marca (Tabela 6) o benefício do relacionamento deixou de ser significativo, o que está em acordo com Morgan e Hunt (1994) em que para casos onde a falta de opções dificulta a observação dos benefícios oferecidos. Ao dividir aleatoriamente a amostra em dois grupos o benefício do relacionamento deixou de ser significativo. Este fato não invalida o resultado total, mas aponta para a necessidade de maior entendimento sobre em que circunstâncias os benefícios do relacionamento são mais importantes.

As LMC's que adquirem do fornecedor uma cesta de categorias mais completa também recomendam mais. Isto pode estar relacionado com o fato de que mais categorias podem fortalecer a presença da marca entre os milhares de itens comercializados na LMC e assim ajudar na recomendação. Também pode ser um aspecto relevante o relacionamento entre os fornecedores que atendem um *mix* mais amplo de produtos e assim geram maior satisfação no PDV que não precisa procurar em outros fornecedores pelos mesmos produtos, aumentando também a dependência.

O tamanho da LMC mostrou-se significativo e impactando positivamente a recomendação. Isto pode demonstrar que clientes maiores recebem mais atenção do fornecedor e provavelmente fazem parte de uma lista que tem freqüência de visitas mais alta, maior suporte à LMC na

comercialização e melhores condições comerciais. Enquanto isso, a variável riqueza, capturada pelo PIB de cada município, não teve influência sobre a recomendação.

Com os resultados deste estudo percebe-se que a dependência é ponto fundamental para garantir a recomendação na LMC. Além disto, ações que aumentem os benefícios do relacionamento para a LMC podem apoiar o aumento da recomendação. A expertise do vendedor é relevante quando apenas uma marca está presente na LMC e apresentou correlação com o tamanho do cliente. Tanto o benefício do relacionamento, quanto a expertise do vendedor tiveram confirmações parciais de suas hipóteses iniciais e requer maior entendimento sob quais parâmetros estes construtos são realmente significativos.

## 7 CONCLUSÕES

Neste trabalho procurou-se entender quais ações dentro do *marketing* de relacionamento os fornecedores de material de construção podem tomar para aumentar a recomendação dos seus produtos nas LMC's. Avaliou-se em maior profundidade o impacto da dependência do fornecedor, da expertise do gestor do relacionamento e dos benefícios do relacionamento sobre a recomendação como proposto por Palmatier *et al.* (2006).

Explorou-se um pouco da dinâmica do relacionamento entre fornecedores e LMC's sabendo que o maior nível de fidelidade de um cliente pode ser observado no momento em que recomenda os produtos que compra. Foi possível avançar em um estudo empírico sobre recomendação conforme proposta de Trusov, Bucklin e Pauwels (2009), avançando também na compreensão da recomendação como ferramenta de *marketing*, conforme sugerido por Misner (1999).

Do ponto de vista prático, observa-se que a recomendação acontece de forma mais acentuada quando a marca tem exclusividade na LMC. Assim, viabilizar maneiras para ser a única marca na LMC parece ser um bom ponto de partida para garantir a recomendação do produto. No entanto, não basta ser a única marca disponível na LMC. Outros aspectos da oferta devem ser observados para garantir que ocorra a recomendação. Entre estes aspectos destaca-se ofertar benefício adequado a necessidade da LMC, tal como um mix de categorias que facilite o processo de aquisição de materiais da LMC.

Ao final os fornecedores que forem capazes de capitalizar uma oferta com benefícios adequados às LMC's poderão obter maiores níveis de relacionamento e garantir maior

recomendação dos seus produtos. A Tabela 8 resume os resultados para as hipóteses levantadas neste trabalho.

**Tabela 8** – Resumo dos testes das hipóteses

Nº	HIPÓTESE	SUPORTADA
1	<i>A dependência do fornecedor tem impacto positivo na recomendação da LMC.</i>	Sim
2	<i>A expertise do gestor do relacionamento tem um impacto positivo na recomendação da LMC.</i>	Parcial
3	<i>A oferta de mais benefícios gera um impacto positivo na recomendação da LMC.</i>	Parcial

## 8 LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo apresenta limitações do ponto de vista de extensão dos aspectos já estudados na literatura do *marketing* de relacionamento e tratou, por exemplo, apenas da recomendação da categoria como resultado. Não foi incluída neste trabalho a relação da recomendação das marcas especificamente com os demais construtos. Na categoria de produtos estudada existe uma incidência maior de uma marca e assim entendeu-se que detalhar os resultados pelas marcas existentes não teria um resultado robusto. Pode-se em pesquisas futuras levar em conta a estrutura da indústria e o perfil dos fornecedores mais detalhadamente.

Não foi explorado também o motivo da recomendação, ou seja, por que a LMC realiza a recomendação do produto. Espera-se que ofertas de valor diferentes tenham motivos de recomendação também diferentes e assim algumas marcas serão mais recomendadas que outras. Ainda poderia ser investigado o impacto do perfil da demanda do autoconstrutor nas LMC's, identificando se existe maior quantidade de negócios com profissionais do setor, habituados a comprar materiais de construção ou consumidores eventuais que precisam de maiores informações para aquisição do produto.

A operacionalização das variáveis dependência e expertise poderia também ser explorada de maneira mais ampla e seguir outras referências da literatura (Heide; John, 1992; Crosby *et al.*, 1990). Como se trata de um estudo com dados em corte não foi possível observar mudanças de comportamento ao longo do tempo. Esta observação seria pertinente pelo crescimento recente deste setor econômico e a inserção de novos consumidores no mercado.

Existem diversas oportunidades de pesquisas futuras a serem exploradas. Por apresentar uma baixa explicação da variância total da recomendação, ainda existem outros construtos que podem ser considerados em um modelo futuro como a qualidade do produto, o prazo de entrega dos pedidos, o atendimento técnico e o preço entre outras iniciativas de *marketing*. Dentro dos

aspectos citados na literatura, citam-se o tempo de relacionamento, a resolução de conflitos, investimento no relacionamento, comunicação, similaridade e frequência de interação como outras iniciativas que também poderiam ser avaliadas.

A pesquisa ficou restrita aos fatores estudados, pois o objetivo da empresa contratante da pesquisa era avaliar principalmente presença de sua marca e recomendação atual. A expertise do gestor do relacionamento pode também ser explorada de maneira diferente do realizado neste trabalho e evidenciar qual a contribuição efetiva das pessoas que representam as empresas junto às LMC's. Esta avaliação reforçará o papel dos agentes que atuam nos limites externos das empresas tais como: vendedores, assistentes técnicos e outros atendentes, que tem contato direto com o cliente comunicando-se e repassando conhecimentos e habilidades.

## NOTAS

1. Entendem-se iniciativas também como ações ou propostas de *marketing* que suportem a estratégia da empresa.
2. Na revisão da literatura o termo “consumidor” é utilizado de maneira mais ampla, servindo para construir relação de fornecedor com a loja de material de construção e da loja com seus clientes. No entanto, para fins práticos deste trabalho, “consumidor” é o indivíduo que recorre à loja de material de construção para adquirir produtos.
3. Neste trabalho adota-se o termo fornecedor para identificar vendedor, produtor ou indústria.
4. Adota-se o termo gestores do relacionamento para denominar os responsáveis pelo relacionamento com a LMC.

---

## REFERÊNCIAS

- Abrama. (2010). *Cadeia Produtivada da Construção e da Indústria de Materiais e Equipamentos*. Fundação Getúlio Vargas (FGV Projetos).
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *J. Service Res.* 1(1) 5–17.
- Anderson, E.; Barton A.W. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8 (Fall), 310–23.
- Anderson, J.C.; Narus J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54 (January), 42–58.
- Barry, J.M.; Dion, P.; Johnson, W. (2008). A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. *Journal of Services Marketing*, 22, 2, pp. 114–135.
- Brown, J.J.; Reingen, P.H. (1987). Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior\*. *Journal Of Consumer Research* 14, no. 3: 350-362.
- Busch, P.; Wilson, D.T. (1986). An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad, *Journal of Marketing Research*, 13. (Feb),3-ll.
- Chevalier, J.A.; Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal Of Marketing Research* (JMR) 43, no. 3: 345-354.
- CONSTRUBUSINESS – Congresso Brasileiro da Construção (9<sup>a</sup> edição) Brasil 2022: Planejar, Construir, Crescer , *Departamento da Indústria da Construção – DECONCIC*, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP. 2010.
- Cook, K.S.; Emerson, R.M. (1978). ‘Power, equity and commitment in exchange networks’. *American Sociological Review*, 43, 721–39.
- Crosby, L.A.; Evans, K.R.; Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54 (July), 68–81.
- Dampérat, M.; Jolibert, A. (2009). A dialectical model of buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24, no. 3/4: 207-217.
- Darden, W.R.; Dorsch, M. J. (1990). An Action Strategy Approach to Examining Shopping Behavior, *Jourrud of Business Research*. 21 (November): 289-308.
- Demaris, A. (1992). *Logit modeling: practical applications*. Newbury Park: SAGE, 87 p.

- Dwyer, R.F.; Schurr, P. H.; Oh, S. (1987). Developing Buyer–Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (April), 11–27.
- Eyuboglu, N.; Buja, A. (2007). Quasi-Darwinian Selection in Marketing Relationships. *Journal Of Marketing* 71, no. 4: 48-62.
- Gershoff, A.D.; Johar, G.V. (2006). Do You Know Me? Consumer Calibration of Friends' Knowledge. *Journal Of Consumer Research* 32, no. 4: 496-503.
- Godes, D.; Mayzlin, D. (2004). Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication. *Marketing Science* 23, no. 4: 545-560.
- Goldenberg, J.; Han, S.; Lehmann, D.R.; Hong, J.W. (2009). The Role of Hubs in the Adoption Process. *Journal Of Marketing* 73, no. 2: 1-13.
- Green, W. H. (2003). *Econometric Analysis*, fifth edition, Prentice Hall.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes, *Journal of Marketing*. 46 (Spring): 60-72.
- Gwinner, K.P.; Grempler, D.D.; Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (Spring): 101-114.
- Hair, J.F.; Tatham, R.L.; Anderson, R.E.; William, B. (1998). *Análise Multivariada e Dados*, 5a. Edição. Prentice Hall Inc.
- Haley, R. I. (1968). Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool, *Journal of Marketing*. 32 (July): 30-35.
- Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17, 1, pp. 13–20.
- Heide, J.B.; John, G. (1998). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal Of Marketing* 52, no. 1: 20-35.
- Heide, J.B.; John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal Of Marketing* 56, no. 2: 32-44.
- Heide, J.B.; Wathne, K.H. (2006). Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda. *Journal Of Marketing* 70, no. 3: 90-103.

- 
- Heide, j.b.; wathne, k.h.; rokkan, a.i. (2007). Interfirm Monitoring, Social Contracts, and Relationship Outcomes. *Journal Of Marketing Research* (JMR) 44, no. 3: 425-433.
- Hosmer, D.W.; Lemeshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression*, New York : Wiley.
- Jackson, B.B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, KY: Lexington Books.
- Kumar, V.; Petersen, J.A.; Leone, R.P. (2007). How Valuable Is Word of Mouth?. *Harvard Business Review* 85, no. 10: 139-146.
- Kumar, V.; Petersen, J.A.; Leone, R.P. (2010). Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How. *Journal Of Marketing* 74, no. 5: 1-17.
- Kumar, V.; Heide, J.B.; Wathne K.H. (2011). Performance Implications of Mismatched Governance Regimes Across External and Internal Relationships. *Journal Of Marketing* 75, no. 2: 1-17.
- Kumar, V.; Jones, E.; Venkatesan, R.; Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?. *Journal Of Marketing* 75, no. 1: 16-30.
- Lagace, R.R.; Dahlstrom, R.; Gassenheimer, J. B. (1991). The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (Fall), 39-47.
- Lazzarini, S.G.; Claro, D.P.; Mesquita, L.F. (2008). Buyer-supplier and supplier-supplier alliances: do they reinforce or undermine one another?. *Journal of Management Studies*, 45, 561-84.
- Liang, C.J.; Wang, W.H.; Farquhar, J.D. (2009). The influence of customer perceptions on financial performance in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 27, 2, pp. 129-149.
- McAdams, D.P. (1998). *Personal Needs and Personal Relationships*. Pp. 7-22 in Steve W. Duck (Ed.), *Handbook of Personal Relationship*. New York: John Wiley & Sons.
- MISNER, I.R. (1999). *The World's Best Known Marketing Secret: Building Your Business with Word-of-Mouth Marketing*, 2d ed. Austin: Bard Press.
- Morgan, R.M.; Hunt, S.D. (1994). The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), 20–38.
- Nadeem, A.; Rashid, H.; Niazi, S.A.K. (2011). Brand Management, what is next? Word of Mouth (wom) as a 6th Element of Promotional Mix and IMC. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2, no. 12: 659-666.

- Palmatier, R.W.; Dant, R.P.; Grewal, D.; Evans, K.R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 70 (October), 136-153.
- Park, S.; Luo, Y. (2001). 'Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms'. *Strategic Management Journal*, 22, 455-77.
- Payan, J.M.; Mcfarland, R.G. (2005). The Effects of Influence Strategies and Dependence on Satisfaction Does Trust Mediate These Relationships?. *Journal Of Marketing Channels* 13, no. 1: 3.
- Reichheld, F.F. (2003). The One Number You Need, *Harvard Business Review*, 81 (December), 46-54.
- Reynolds, K.E.; Beatty, S.E. (1999). Customer Benefits and Company Consequences of Customer- Salesperson Relationships in Retailing, *Journal of Retailing*, 75 (1), 11-32.
- Reynolds, T.J.; Gutman, J. (1984). *Laddering: Extending the Repertory Grid Methodology to Construct Attribute-Consequence-Value Heirarchies*, Pp. in Robert E. Pitts and Arch G. Woodside (Eds.). *Personal Values and Consumer Psychology*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rindfleisch, A.; Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal Of Marketing* 61, no. 4 (October 1997): 30.
- Samson, A. (2010). Product usage and firm-generated word of mouth. *International Journal Of Market Research* 52, no. 4: 459-482.
- Singh, J. (1991). Understanding the Structure of Consumers' Satisfaction Evaluations of Service Delivery, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 19 (Summer): 223-244.
- Smith, J.B.; Barciay, D.W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journat of Marketing*. 6 (1). 3-21.
- Stern, L.W.; El-Ansary, A. (1982). *Marketing Channels*, Second Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Swan, J.E.; Trawick, I.F.; Silva, D.W. (1985). How Industrial Salespeople Gain Customer Trust. *Industrial Marketing Management* 14, no. 3: 203-211.
- Theron, E.; Terblanche, N.S. (2010). Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services. *International Journal Of Market Research* 52, no. 3: 383-402.

Torres, O.L.S.; Andreassi, T. (2002). *Impacto de tecnologia de informação em empresas de varejo de material de construção*. RELATÓRIO DE PESQUISA Nº 2/2002, NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES. EAESP/FGV.

Trusov, M.; Bucklin, R.E.; Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal Of Marketing* 73, no. 5: 90-102.

Vargo, S.L.; Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.

Villanueva, J.; Yoo, S.; Hanssens, D.M. (2008). The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth. *Journal Of Marketing Research* (JMR) 45, no. 1: 48-59.

Ward, J.C.; Reingen, P.H. (1990). Sociocognitive Analysis of Group Decision Making among Consumers. *Journal Of Consumer Research* 17, no. 3: 245-262.

Webster, F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, 4, pp. 1-17.

Wood, J.A.; Boles, J.S.; Johnston, W.; Bellenger, D. (2008). Buyers' Trust of the Salesperson: an Item-Level Meta-Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 28, no. 3: 263-283.

Woodside, A.G.; Davenport, J.W. (1974). The Effect of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior. *Journal Of Marketing Research* (JMR) 11, no. 2: 198-202.

---

Data do recebimento do artigo: 10/04/2013

Data do aceite de publicação: 15/07/2013