

RELACIONAMENTO *BUSINESS-TO-BUSINESS* EM EMPRESAS VAREJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

BUSINESS-TO-BUSINESS RELATIONSHIP IN BUILDING MATERIAL RETAILERS

<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2016v21n3p25-50>

Ivanete Schneider Hahn

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, Brasil

Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800, Centro, CEP 89500000 - Caçador, SC – Brasil

Fone: (49) 35616200

Email: ivischneider@hotmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9456792634662355>

Flavia Luciane Scherer

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Endereço: Av. Roraima, 1000 - prédio 74 M:, Camobi, CEP 97105-900 - Santa Maria, RS - Brasil

Fone: (55) 32209296

Email: flaviascherer@globocom Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4607383855380646>

Maria Carolina Serpa Fagundes De Oliveira

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Endereço: Avenida Roraima, 1000, Prédio 74C, Camobi, CEP 97105-900, Santa Maria, RS – Brasil

Fone: (55) 84718988

E-mail: mc.sfagundes@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1069893829215454>

Submissão: 08 Jul. 2015 **Publicação:** 30 Set. 2016. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível nos endereços

Reuna - <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/736>

DOI - <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2016v21n3p25-50>



Resumo

As empresas estão em busca de parcerias com seus fornecedores de modo a obter vantagens competitivas por meio de relações em longo prazo, aumentando sua penetração no mercado, facilitando os processos de transação, diminuindo riscos e a perda de clientes. Este estudo verificou se o relacionamento *business-to-business* (B2B) entre fornecedores e varejistas do ramo de materiais de construção do Oeste de Santa Catarina representa vantagem competitiva sustentável. Para tanto, a partir de um modelo teórico que considerou as dimensões do relacionamento e vantagens competitivas sustentáveis, foi conduzido um levantamento com 36 empresas varejistas do ramo de materiais de construção. Os resultados mostram os benefícios econômicos do relacionamento, a confiança, a cooperação e o comprometimento

como determinantes no relacionamento B2B. Infere-se que o relacionamento confere vantagem competitiva temporária para as empresas estudadas.

Palavras-chave: Estratégia. Visão Baseada em Recursos. Marketing de relacionamento.

Abstract

The companies are seeking partnerships with its suppliers to obtain competitive advantages through long-term relationships increasing their market share, by facilitating the transaction processes, reducing risks and loss of customers. This study aimed to verify if business-to-business (B2B) relationships between suppliers and retailers result in sustainable competitive advantage in building materials at West of Santa Catarina - Brazil. Therefore, from a theoretical model that considered the dimensions of the relationship and sustainable competitive advantages, a survey with 36 retailers was conducted. The results show the economic benefits of the relationship, trust, cooperation and commitment as determinants in the B2B relationship. It is concluded that relationship provides temporary competitive advantage for the studied companies.

Keywords: Strategy. Resource-Based-View. Relationship marketing.

Introdução

A estratégia está fortemente ligada ao relacionamento da empresa com seu ambiente interno e externo, aí incluídos os recursos que possui e que estão disponíveis no cenário competitivo. Esforços e atenção dedicados a um relacionamento expandem a intenção dos parceiros na permanência de uma relação (PALMATIER *et al.*, 2006). Esse ambiente favorece o surgimento de ações de marketing de relacionamento, que representam uma importante forma de integração empresarial e desenvolvimento de parcerias entre compradores e vendedores que visam a benefícios de longo prazo (MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014). Com o desenvolvimento do relacionamento, as empresas são capazes de explorar com eficácia os conceitos gerais dos produtos e manter vantagens competitivas mais fortes (EVANS; LASKIN, 1994; SARMENTO; SIMÕES; FARHANGMEHR, 2015).

Assim, o relacionamento entre fabricantes e intermediários (*business-to-business – B2B*) tem se tornado um assunto oportuno em estudos, uma vez que há uma grande tendência de as organizações procurarem a criação e o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos, com o intuito de melhorar sua atuação no mercado e a competitividade empresarial (GOHR; MEDEIROS; SANTOS, 2014). Neste panorama, aspectos além dos recursos individuais adquirem relevância no desenvolvimento de vantagens competitivas, como os recursos e competências compartilhadas pelas empresas parceiras (WILK;

FERNSTERSEIFER, 2003), os fatores culturais e institucionais (ARYA; LIN, 2007) e as próprias redes empresariais (AUH; MENGUC, 2009; MAURER; BANSAL; CROSSAN, 2011). Já os *drivers* – isto é, fatores críticos - deste tipo de relacionamento incluem desde os benefícios básicos, até os benefícios de abastecimento das operações, os custos diretos, custos de aquisição e os custos operacionais (SUN *et al.*, 2014).

Como determinantes do relacionamento B2B, a literatura converge em aspectos como o comprometimento, confiança e cooperação (COUGHLAN *et al.*, 2002; MORGAN; HUNT, 1994), bem como infere importância aos objetivos mútuos, interdependência, satisfação de desempenho, ligações estruturais e sociais, adaptação, investimentos não-recuperáveis e tecnologia compartilhada (WILSON, 2000). Evidências apontam que os relacionamentos de longo prazo que os fornecedores são capazes de manter com os seus clientes são uma fonte para obter vantagens competitivas (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997). Contudo, existe uma lacuna na literatura no que tange se estas vantagens competitivas são apenas temporárias, ou então se o relacionamento pode conferir vantagens competitivas sustentáveis. As vantagens competitivas sustentáveis referem-se a uma estratégia de criação de valor não implantada por concorrentes e potenciais, bem como a inaptidão das outras empresas em duplicar os ganhos desta estratégia (BARNEY, 1991).

Assim, esta pesquisa buscou verificar se o relacionamento *B2B* entre fornecedores e varejistas representa vantagem competitiva sustentável para as empresas. Como *locus* de pesquisa, torna-se cogente verificar pequenos empreendimentos e seu desenvolvimento (LOCKETT; O'SHEA; WRIGTH, 2008), e, assim, optou-se por estudar micro e pequenas empresas do setor de materiais de construção do Oeste de Santa Catarina, devido ao rápido crescimento do ramo, que vem auferindo altos investimentos no desenvolvimento de alternativas para melhorar seus processos de gestão.

De forma complementar, o estudo se propôs a (1) identificar os benefícios econômicos do relacionamento, o investimento de recursos no relacionamento e a compatibilidade de valores na relação B2B; (2) identificar os níveis de cooperação e confiança entre os membros do canal; (3) identificar o desempenho de mercado da amostra; e (4) verificar se há relação entre as variáveis de relacionamento B2B com a vantagem competitiva sustentável.

O estudo encontra-se estruturado em cinco seções, e esta primeira objetivou contextualizar os aspectos gerais do trabalho, justificando as motivações. A segunda e terceira seção apresentam os conceitos sobre a Visão Baseada em Recursos e o relacionamento *business-to-business*. Em seguida, apresenta-se a perspectiva metodológica do trabalho. A quinta seção expõe a análise dos resultados e, por fim, na sexta parte, tecem-se as considerações finais do trabalho, as contribuições gerenciais dos resultados e suas limitações.

2 Visão Baseada em Recursos (RBV)

Neste artigo, mapeou-se a vantagem competitiva como um fenômeno relevante no campo, sendo este fenômeno explicado por duas correntes da

estratégia: os modelos analíticos de Michael Porter (PORTER, 1996) e a Visão Baseada em Recursos – RBV (LIPPMAN; RUMELT, 1982; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

De acordo com Porter, a vantagem competitiva é obtida pelo posicionamento da empresa na estrutura industrial e a consequente proteção ou atuação da empresa sobre as forças competitivas. Em contraponto, na Visão Baseada em Recursos, a produção, o desenvolvimento e o acúmulo de recursos com atributos específicos na empresa resultam na obtenção da vantagem competitiva sustentável. Embora as visões mostrem-se complementares em uma abordagem externa e interna da vantagem competitiva, os autores não se comunicam por considerarem os enfoques antagônicos (ITO; GIMENEZ, 2011). Identificando o relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável, este estudo baseou-se na Visão Baseada em Recursos de Barney (1991) e no estudo de Morgan e Hunt (1994), que propôs a Teoria da Vantagem dos Recursos.

A vantagem competitiva sustentável depende da incapacidade de as organizações concorrentes alcançarem resultados análogos aos de determinada empresa, ainda que planejem estratégias de criação de valor semelhantes (BARNEY, 1991). Já os recursos de uma firma referem-se a todos os atributos que a capacitam a definir e implementar estratégias (BARNEY, 1991), bem como tudo que representa uma força ou fraqueza de dada empresa, ou ainda, aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que se encontram vinculados de forma (semi) permanente à empresa (WERNERFELT, 1984).

No contexto da análise dos recursos da empresa, surge a Visão Baseada em Recursos ou *Resource-Based View* (RBV), que aborda a estratégia por uma perspectiva alternativa da economia tradicional, que tem foco na análise de produtos e mercados. A abordagem baseada em recursos possui duas suposições básicas: (1) a heterogeneidade dos recursos entre firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria; e, (2) a mobilidade imperfeita desses recursos (BARNEY, 1991).

O conceito central da RBV parte do princípio de que os recursos da empresa são geradores de vantagem competitiva sustentável, na medida em que são heterogêneos em relação a outras empresas e de difícil imitação (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011; PETERAF, 1993). Da mesma forma, os recursos únicos e mercado imperfeito são condições necessárias para os recursos estabelecerem vantagem competitiva e retornos acima do normal (COOL; COSTA; DIERICKX, 2002). Para os autores, os ganhos superiores não dependem somente da habilidade de obter vantagem competitiva, uma vez que deve-se considerar o tempo que essa vantagem pode ser sustentada.

Nesse contexto, Barney (1991) adverte de que nem toda vantagem competitiva é sustentável. A vantagem competitiva é sustentável se a atual estratégia da empresa não puder ser copiada pelos contemporâneos e futuros concorrentes. Barney e Hesterly (2011) complementam que a empresa pode conduzir uma análise do potencial competitivo dos recursos por meio de algumas questões, como:

- Questão do valor: o recurso permite explorar uma oportunidade ambiental ou neutralizar uma ameaça ambiental?

- Questão de raridade: o recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
- Questão da imitabilidade: as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- Questão da organização: as políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Essas questões, também conhecidas como *framework* VRIO, permitem analisar se o recurso ou capacidade representam ou não uma vantagem competitiva. Assim, o *framework* VRIO, de maneira implícita, fornece a caracterização de capacidade para o recurso, pois recursos são os insumos utilizados no processo produtivo e as capacidades é que estão ligadas com a habilidade da equipe ou da organização em desempenhar as atividades (GRANT, 1991).

A RBV ganha análise dinâmica pela abordagem das capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997), que moldam a posição e as alternativas estratégicas disponíveis. A capacidade de reconfigurar, adaptar, integrar seus recursos e habilidades em consonância com um ambiente de sucessivas mudanças descontínuas é o que determina as capacidades dinâmicas que, protegidas de imitação, poderão fornecer vantagem competitiva sustentável (ITO; GIMENEZ, 2011).

Finalmente, a literatura relata a existência de múltiplas explicações sobre diferentes modos pelos quais as organizações podem buscar vantagens competitivas e preservá-las ao longo dos anos. Para Zilber, Perez e Lex (2009), às empresas cabe ponderar o ambiente competitivo, para adotar as estratégias que ela julgue mais adequadas para buscar tais vantagens e sustentá-las por períodos prolongados. Uma das formas de adquirir a vantagem competitiva, conforme sugerido na literatura, está no relacionamento entre as empresas, tema abordado na próxima seção.

3 Relacionamento *Business-to-Business*

A busca pela vantagem competitiva influencia as organizações a planejar estrategicamente a utilização de seus diversos recursos. O panorama para este planejamento não se limita à empresa em questão, mas a toda a cadeia de suprimentos, que é composta por diversas organizações, que, por terem objetivos comuns de crescimento de mercado e sustentabilidade, formam elos comerciais, ou seja, os acordos *Business-to-Business* (B2B).

B2B pode ser definido como o estudo das relações comerciais entre organizações (HADJIKHANI; LA PLACA, 2013). Os fatores-chave do estudo deste fenômeno incluem como as empresas estão organizadas em relação aos seus mercados, fornecedores, consumidores, competidores e demais *stakeholders* (KUUSELA *et al.*, 2014).

Wilkinson e Young (2013) visualizam o mercado organizacional como um sistema complexo, que se organiza a partir das interações e ações das pessoas, das empresas e outras instituições envolvidas. Diferente do mercado *business-to-consumer* (B2C), o mercado organizacional difere em termos de produtos e serviços, mercado e necessidades dos consumidores e difere nas atividades de marketing (LA PLACA; JOHNSTON, 2006). Iacobucci e Ostrom (1996) explicam que os relacionamentos B2B são mais intensos e se desenvolvem durante prazos mais longos, já que o número de compradores é menor.

Ao longo das últimas três décadas, a pesquisa em B2B buscou explicar as relações comerciais, as redes e os sistemas complexos que a teoria econômica tradicional ou abordagens comportamentais em pesquisa do consumidor e de marketing convencional não puderam explicar totalmente (HADJIKHANI; LA PLACA, 2013).

Não obstante, o propósito dos relacionamentos é o trabalho conjunto como meio para gerar valor para ambas as partes envolvidas (ANDERSON, 1995). As relações entre comprador e vendedor podem assumir uma série de tarefas ou funções que criam valor para os agentes envolvidos (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994), isto é, permitem que as partes unam os seus ativos, recursos e competências, permitindo o acúmulo de conhecimento, a criação de novos recursos, bem como o desenvolvimento de novas atividades (HARRIS; WHEELER, 2005).

Nesta relação, contudo, o valor do cliente é visto como a avaliação da sua própria experiência, ou seja, é uma avaliação global da utilidade de um relacionamento com um fornecedor, com base em percepções de benefícios recebidos e sacrifícios feitos (MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005; ULAGA; EGGERT, 2005). Nesse sentido, os *drivers* deste tipo de relacionamento incluem desde os benefícios básicos até os benefícios de abastecimento das operações, os custos diretos, custos de aquisição e os custos operacionais (SUN *et al.*, 2014).

Lindblom, Tikkanen e Olkkonen (2004), em um estudo realizado junto de empresas B2B nas indústrias metalúrgicas e eletrotécnicas finlandesas, evidenciaram cinco requisitos para uma estratégia de marketing poder ser considerada relacional, sendo: (1) a empresa terá de desenvolver relações orientadas para o longo prazo com os seus clientes; (2) deverá haver uma troca recíproca e temporalmente regular entre as partes; (3) as partes devem estar pré-dispostas a adaptarem-se uma à outra; (4) a coordenação de atividades entre as empresas deve ser clara; e, (5) as empresas deverão encarar a gestão relacional como uma plataforma de aprendizagem.

Dentre as variáveis que compõem o marketing de relacionamento, o comprometimento é um dos fatores mais importantes na relação comprador-vendedor. O comprometimento refere-se ao desejo da empresa em continuar o relacionamento com seu parceiro, fazendo sacrifícios para mantê-lo, se necessário. Da mesma forma, ambas as partes acreditam na continuidade de sua relação, o que denota a relação entre a confiança o comprometimento, ou seja, o comprometimento não poderá acontecer sem a confiança. (WILSON, 2000)

Assim, outro requisito para a construção de relações orientadas em longo prazo é a confiança. A confiança refere-se à crença da empresa de focar na honestidade e na benevolência da outra parte (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999). De acordo com Berry (1995) a confiança é o pilar do marketing relacional,

haja vista que clientes que desenvolvem confiança com os seus fornecedores tendem a manter essas relações, uma vez que isso lhes reduz a incerteza e a vulnerabilidade nas escolhas.

A confiança costuma crescer em ambientes generosos, com amplos recursos, alto crescimento e oportunidades, ao tempo em que diminui em ambientes voláteis, complexos, imprevisíveis e traiçoeiros. Dessa forma, exige das empresas o monitoramento contínuo e adaptação rápida (COUGHLAN *et al.*, 2002).

A confiança influencia ainda a forma como os desacordos e discussões são percebidos pelos diferentes membros do canal, ou seja, quando há confiança no relacionamento, as partes irão entender os conflitos como funcionais (MORGAN; HUNT, 1994). De forma geral, a confiança emerge em condições de satisfação com resultados não-econômicos, associados à ausência de coerção e de conflitos não-funcionais. A confiança também cresce à medida que os envolvidos têm percepção de justiça – que se refere à sensação de que são tratados de maneira justa, independente das recompensas que o relacionamento irá proporcionar, e se estes possuem sensação que há distribuição igual de recompensas (COUGHLAN *et al.*, 2002).

A cooperação mostra-se determinante para o relacionamento B2B, uma vez que os parceiros necessitam ver de forma favorável as interações passadas e precisam acreditar que ações futuras serão construtivas, isto é, bons parceiros são e continuarão sendo compatíveis, pois compartilham culturas similares e comunicações abertas (LARENTIS; SLOGO, 2008). De acordo com Mohr, Fisher e Nevin (1996), ampliando os valores compartilhados e apoio mútuo, pode-se aumentar a satisfação e o comprometimento entre as partes.

Além do comprometimento, confiança e cooperação – variáveis mais destacadas pela literatura -, Wilson (2000) elenca como determinantes no relacionamento B2B as variáveis: objetivos mútuos, interdependência, satisfação de desempenho, ligações estruturais e sociais, adaptação, investimentos não-recuperáveis e tecnologia compartilhada.

Evidências apontam que os relacionamentos de longo prazo que os fornecedores são capazes de manter com os seus clientes são uma fonte para obter vantagens competitivas (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997). Isto se deve ao fato de as empresas engajarem-se em relacionamentos interorganizacionais para conseguir recursos que em longo prazo darão base às vantagens competitivas. Coughlan *et al.* (2002) explicam que a concorrência imitar um canal de marketing com altos níveis de confiança é um processo lento, caro e incerto. Logo, a confiança estimula os comportamentos que a mantêm.

Cabe ressaltar ainda que, em mercados industriais, as empresas focalizam-se frequentemente em relacionamentos de longo prazo com os seus clientes e fornecedores, contrapondo o comportamento de transações meramente pontuais (KIM, 2009).

4 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa foi operacionalizada por meio de um levantamento com empresas do ramo de materiais de construção do Oeste de Santa Catarina. Esse tipo de pesquisa é adequado quando o espaço natural é a melhor condição para estudar o fenômeno de interesse, bem como quando o objetivo de interesse ocorre no presente ou no passado recente (FREITAS *et al.*, 2000).

4.1 Seleção e perfil dos participantes

O loco de pesquisa foi escolhido a partir da lacuna que verifica pequenos empreendimentos e o que o seu desenvolvimento representa (LOCKETT; O'SHEA; WRIGTH, 2008; WERNEFELT, 1984), e, assim, optou-se por estudar micro e pequenas empresas do setor de construção civil, devido ao rápido crescimento do ramo. Informações da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT), publicadas na Exame.com (2014), mostram que as vendas no segmento de materiais de construção no Brasil cresceram 4,5% em 2014, diante do aumento de obras imobiliárias e de infraestrutura, desempenho superior ao aumento de 3% mostrado em 2013. Congruentes, informações do IBGE dão conta que a participação da Construção Civil no PIB do Estado de Santa Catarina é de 5,7% (FIESC, 2014).

A delimitação local ocorreu pela facilidade de acesso aos respondentes, bem como torna o grupo sujeito às mesmas influências ambientais. Deste modo, o universo do estudo corresponde às empresas varejistas de materiais de construção localizadas no Oeste de Santa Catarina. Enviou-se convite às empresas pertencentes a um painel obtido junto a uma grande empresa fornecedora, contendo um *link* para responder ao questionário online. Fez-se ao menos um contato telefônico com as empresas, explicando os objetivos do estudo, solicitando que estas respondessem ao questionário. Finalmente, para complementar o número de empresas respondentes, utilizou-se o método de aplicação pessoal, sendo escolhidas empresas da maior cidade da região.

A amostra utilizada nesse estudo compreendeu trinta e seis questionários válidos. Esta amostra não pode ser considerada estatística, tampouco representativa do comportamento geral de empresas do ramo de materiais de construção em nível nacional ou internacional, considerando que estas não estão sob as mesmas influências ambientais.

As empresas que constituem a amostra localizam-se em 21 cidades. Caracterizam-se, a partir de seu número de funcionários, como micro e pequenas empresas, observando-se que as empresas possuem entre três e 30 funcionários. Complementarmente, 16,7% possuem duas lojas (estabelecimentos comerciais), e as demais empresas possuem um único ponto de venda. Todas as empresas da amostra asseguram possuir um relacionamento de vários anos com seus fornecedores.

Os respondentes da pesquisa nas empresas são em sua grande maioria (69,4%) gerentes ou proprietários e os demais ocupam cargos administrativos. Em

média, os respondentes estão há oito anos na empresa (variando entre 1 ano e 25 anos o tempo). No que tange à idade dos respondentes, verifica-se que em média possuem 41 anos (entre 23 e 65 anos).

4.2 Instrumento de coleta de dados

O questionário foi elaborado a partir do estudo de Larentis e Slongo (2008), sendo utilizadas escalas já validadas de Morgan e Hunt (1994) sobre os benefícios econômicos do relacionamento e compatibilidade de valores; confiança e comprometimento de Slongo e Müssnich (2005); cooperação de Cannon e Perreault (1999); desempenho de mercado de Homburg e Pfelesser (2002); e, referente às vantagens competitivas sustentáveis, utilizou-se Barney (1991) e Jap (1999). Todas as dimensões continham cinco variáveis observáveis, exceto a dimensão desempenho de mercado, que foi composta por oito variáveis observáveis.

As questões do roteiro de pesquisa foram compostas por uma escala intervalar de Likert (1-5), variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5), e outra escala do tipo Likert (1-5) variando de “pior” a “melhor”.

O roteiro de pesquisa incluiu ainda, na perspectiva de identificar os grupos com padrões comuns de comportamento dentro da amostra da pesquisa, variáveis de caracterização das empresas. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de julho e setembro de 2014.

4.3 Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados com o auxílio dos *SPSS Statistics 21*, por meio da adoção de análises estatísticas univariadas e bivariadas. Inicialmente procedeu-se a preparação da matriz de entrada dos dados, isto é, verificou-se *missing values* (valores ausentes), sendo que os valores ausentes foram substituídos pela média da variável. Em seguida, identificaram-se os *outliers* univariados, por meio do cálculo *Z Score*, não sendo identificado nenhum valor atípico. Finalmente, procedeu-se a análise da normalidade, por meio do teste Kolmogorov-Smirnov, sendo os dados considerados normais.

Após, procedeu-se a análise univariada das dimensões que compõem os construtos, em que foi feita a verificação das médias, desvio padrão, valores mínimo e máximo e distribuição de frequência por nível de intensidade das métricas. Em seguida, verificou-se a confiabilidade das medidas, por meio do cálculo do Alpha de Cronbach, cujos valores variam de 0 a 1, e é realizado para avaliar a consistência da escala inteira. Os valores entre 0,60 e 0,70 foram considerados o limite inferior de aceitabilidade (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Finalmente, utilizou-se a análise de correlação bivariada por meio do coeficiente linear de correlação de Pearson, que indica a direção e a magnitude da associação entre duas variáveis *x* e *y*, para verificar a relação entre as dimensões propostas.

5 Resultados

Inicialmente apresenta-se a análise univariada das dimensões, de modo a mostrar o comportamento das empresas respondentes em cada variável observável. Quanto aos **benefícios econômicos do relacionamento** (TAB 1), verificou-se que na opinião das empresas o relacionamento com seu fornecedor facilita o fortalecimento da imagem da marca comercializada junto ao cliente final, bem como o relacionamento com o fornecedor facilita o atingimento dos objetivos de ambos.

Tabela 1: Análise univariada - benefícios econômicos do relacionamento

	Média	DP	Mínimo	Máximo
O relacionamento com seu fornecedor permite que seus clientes finais percebam que fizeram um ótimo negócio por adquirir os produtos oferecidos.	4,11	0,575	3	5
O relacionamento com seu fornecedor facilita o desempenho das operações de ambos os lados.	4,14	0,595	3	5
O relacionamento com seu fornecedor facilita o atingimento dos objetivos de ambos os lados.	4,28	0,566	3	5
O custo total para sua empresa mudar para um fornecedor alternativo (bandeira diferente) seria muito grande.	4,17	0,811	2	5
O relacionamento com seu fornecedor facilita o fortalecimento da imagem da marca comercializada junto ao cliente final.	4,31	0,577	3	5

Fonte: elaborado pelas autoras (2015); DP: Desvio Padrão

A ampla maioria das empresas consideram o relacionamento como fator muito importante para a competitividade e acreditam que o custo de troca de fornecedor é alto, o que indica a percepção de que a relação traz benefícios e vantagens para ambos. Não obstante, o propósito dos relacionamentos é o trabalho conjunto como meio para gerar valor para ambas as partes envolvidas (ANDERSON, 1995).

No que tange à dimensão do **investimento de recursos no relacionamento** entre a empresa e seu fornecedor, os resultados apresentados na TAB 2 evidenciam que as empresas costumam investir fortemente no relacionamento com seus fornecedores, e estas pouco consideram a troca do fornecedor como uma alternativa viável.

Tabela 2: Análise univariada - investimentos de recursos no relacionamento

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Seria um transtorno para sua empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor.	3,86	0,723	2	5
O investimento que sua empresa tem feito para implementar uma parceria com esse fornecedor é significativo.	3,97	0,810	2	5
Os mecanismos e estruturas estabelecidos para este relacionamento comercial dificultariam encerrar o relacionamento com este fornecedor.	3,81	0,856	2	5
Se esse relacionamento terminasse, o fornecedor estaria desperdiçando uma grande quantia de conhecimento que foi feito sob medida para esse relacionamento.	4,11	0,575	3	5
O fornecedor tem investido grandes quantias para construir um negócio junto.	4,19	0,624	3	5

Fonte: elaborado pelas autoras (2015); DP: Desvio Padrão

Cabe ressaltar que as empresas em estudo afirmam que seu fornecedor tem investido na construção conjunta do negócio. Isso, em grosso modo, faz com que as empresas mostrem-se envolvidas e engajadas com seus fornecedores, sem possuírem a intenção de finalizar o relacionamento ou mudar de fornecedor. Este resultado ratifica que esforços e atenção dedicados a um relacionamento expandem a intenção dos parceiros na permanência de uma relação (PALMATIER *et al.*, 2006).

Na dimensão **compatibilidade de valores** (TAB 3), as empresas sugerem que pensam de modo similar ao seu fornecedor no que se refere a atender clientes finais e a prestar serviços, bem como os princípios e valores básicos das empresas são semelhantes aos do seu fornecedor e quanto à forma de administrar os seus negócios.

Tabela 3: Análise univariada - compatibilidade de valores

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Tanto sua empresa quanto seu fabricante compreendem o mercado de forma semelhante.	3,92	0,554	3	5
Tanto sua empresa quanto seu fornecedor pensam de maneira semelhante em relação à forma de vender seus produtos.	3,92	0,692	3	5
Existe semelhanças entre sua empresa e seu fornecedor, quanto à forma de administrar os seus negócios.	3,97	0,560	2	5
Sua empresa e seu fornecedor pensam de forma semelhante quanto a atender clientes finais e a prestar serviços.	4,25	0,554	3	5
Os princípios e valores básicos da sua empresa são semelhantes aos do seu fornecedor.	4,14	0,487	3	5

Fonte: elaborado pelas autoras (2015); DP: Desvio Padrão

Em relação ao comprometimento das empresas com seu fornecedor, infere-se que, apesar de não haver garantias da continuidade das relações comerciais entre ambas as partes, cultiva-se uma relação que possa se fortalecer ao longo do tempo. Cabe evidenciar que este resultado abre a possibilidade para os fornecedores investirem em marketing de relacionamento, considerando que este é uma importante forma de integração empresarial e desenvolvimento de parcerias entre compradores e vendedores que visam a benefícios em longo prazo (MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014).

Com relação à **confiança no relacionamento** (TAB 4), os respondentes acreditam na veracidade das informações que recebem do fornecedor e que o fornecedor trata os dados fornecidos com confidencialidade. Além disso, acreditam que o fornecedor merece a confiança da empresa.

Tabela 4: Análise univariada – confiança

	Média	DP	Mínimo	Máximo
As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente.	4,11	0,523	3	5
Com certeza esse fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por sua empresa.	4,03	0,654	3	5
Sua empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe deste fornecedor.	4,19	0,624	3	5
Este fornecedor retém para si, ou seja, omite informações importantes.	4,19	0,624	3	5
Este fornecedor tem merecido a confiança de sua empresa.	4,17	0,561	3	5

Fonte: elaborado pelas autoras (2015); DP: Desvio Padrão

No que se refere à dimensão de **cooperação** (TAB 5), pode-se verificar que ambos possuem a necessidade de resolver os problemas conjuntamente, a fim de continuar com suas corresponsabilidades e parcerias. Tais fatores não interferem na lógica da lucratividade e vantagem pecuniária de ambos os lados. Ainda, 22,2% dos respondentes investem fortemente no trabalho de forma cooperada, acreditando que esse auxilia no alcance do sucesso dos negócios, tanto da empresa como do fornecedor. As empresas mostram dedicar atenção na resolução de problemas com seus fornecedores e de promover mudanças em conjunto, de modo a aumentar a lucratividade de ambas.

Tabela 5: Análise univariada – cooperação

	Média	DP	Mínimo	Máximo
No relacionamento com seu fornecedor, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas.	4,19	0,624	3	5
Tanto sua empresa quanto seu fornecedor estão preocupados com a lucratividade de ambos.	4,00	0,632	3	5
No relacionamento com seu fornecedor, ambos os lados estão dispostos a promover mudanças de forma cooperada.	4,06	0,630	2	5
No relacionamento com seu fornecedor ambos os lados trabalham juntos para terem negócios bem sucedidos.	4,06	0,630	3	5
De forma geral, sua empresa está satisfeita com a interação que ocorre entre seus funcionários e os funcionários do fornecedor.	4,14	0,593	3	5

Fonte: elaborado pelas autoras (2015); DP: Desvio Padrão

No que tange ao comprometimento, descrito na TAB 6, verificou-se que as empresas mostram-se comprometidas com seu fornecedor, assim como se dispõem a investir para fortalecer seu relacionamento B2B. Contudo, mesmo de modo geral a média sendo positiva, uma parte dos respondentes não crê que seu relacionamento com seus fornecedores se fortifique ao longo do tempo.

Tabela 6: Análise univariada – Comprometimento

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Acredita-se que o relacionamento com os fornecedores continue e se fortifique ao longo do tempo.	3,58	1,131	1	5
Acredita-se que as compras junto aos fornecedores irão aumentar no futuro.	4,03	0,560	1	5
Sua empresa se dispõe a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com os fornecedores.	4,17	0,655	3	5
Sua empresa tem se empenhado muito no relacionamento com os fornecedores.	3,83	0,878	1	5
Sua empresa está comprometida com os fornecedores.	4,42	0,604	3	5

Fonte: elaborado pelas autoras (2015); DP: Desvio Padrão

Na dimensão das **vantagens competitivas sustentáveis** com base no relacionamento (TAB 7), existe divergência de percepção entre os respondentes. Há um grupo considerável (69,4%) que afirma que a forma como o relacionamento com seu fornecedor foi construído e está estabelecida tem poucas chances de ser copiada por outros varejistas, bem como os respondentes acreditam que o relacionamento que possuem com seu fornecedor é melhor se comparado com demais varejistas.

Tabela 7: Análise univariada - vantagens competitivas com base no relacionamento

	Média	DP	Mínimo	Máximo
A forma como o relacionamento com seu fornecedor foi construído e está estabelecida é difícil de ser copiada por outros fabricantes e varejistas.	3,81	0,856	2	5
O relacionamento com seu fornecedor possibilita que sua empresa tenha mais vantagens estratégicas que os seus concorrentes.	3,86	0,762	2	5
Não é fácil para os outros fornecedores e varejistas compreenderem como foi construído e está estabelecido o relacionamento com sua empresa e seu fornecedor.	3,75	0,692	2	5
O relacionamento existente entre sua empresa e seu fornecedor não possui similar em relação a outros fornecedores e varejistas (ou seja, não é comparável).	3,81	0,577	2	5
Se o comparado a outros fornecedores e varejistas, o relacionamento que sua empresa tem com seu fornecedor é melhor.	4,14	0,639	3	5

Fonte: elaborado pelas autoras (2015); DP: Desvio Padrão

Quanto ao desempenho de mercado (TAB 8), 88,9% das empresas sugerem que contribuem positivamente para o desempenho de vendas de seu fornecedor, e 30,6% dos respondentes afirmam que sua empresa tem um melhor desempenho no mercado em relação a seu concorrente. De modo geral, o desempenho das empresas encontra-se positivo tanto na dimensão financeira quanto de mercado.

Tabela 8: Análise univariada - desempenho de mercado

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Atingir satisfação dos clientes.	4,08	0,500	3	5
Fornecer valor superior aos clientes, ou seja, eles percebem que valeu a pena investir na compra dos produtos vendidos por sua empresa.	4,19	0,577	3	5
Manter clientes atuais.	4,33	0,586	3	5
Atrair novos clientes.	4,28	0,566	3	5
Conquistar o crescimento de vendas desejado.	4,08	0,554	3	5
Assegurar a participação de mercado desejada.	4,25	0,554	3	5
Alcançar as margens de lucro desejadas.	4,19	0,525	3	5

Fonte: elaborado pelas autoras (2015); DP: Desvio Padrão

Contudo, verificou-se que a dimensão de benefício econômico do relacionamento possui forte relação com o comprometimento, cooperação, investimento de recursos no relacionamento e a compatibilidade de valores, corroborando o estudo de Morgan e Hunt (1994), que verificaram que as empresas que recebem benefícios superiores aos de seus parceiros ficarão mais comprometidas.

Ao comparar os resultados com a literatura, verifica-se que as ideias e a forma de relacionamento das empresas com seus fornecedores foram similares às identificadas por Larentis e Slongo (2008), considerando os distintos setores de análise. Esse resultado pode ser visto sob duas perspectivas, sendo a primeira justificada no ramo de análise (materiais de construção), em que não há uma concorrência tão forte entre os fornecedores e há muitas marcas consolidadas no mercado. A segunda justificativa pauta-se no tipo de empresa estudada por Larentis e Slongo (2008) – fabricantes de móveis e lojas exclusivas –, sendo que, por serem lojas exclusivas, automaticamente esperar-se-ia um relacionamento mais forte da empresa com o seu fornecedor.

As análises integradas das dimensões, com suas respectivas médias, bem como a análise da confiabilidade, encontram-se dispostas na TAB 9.

Tabela 9: Análise univariada das dimensões

Dimensão	Média	Desvio padrão	Confiabilidade*
Benefícios econômicos do relacionamento	4,17	,453	,788
Comprometimento	4,13	,419	,737
Investimentos de recursos no relacionamento	3,99	,558	,853
Compatibilidade de valores	4,01	,399	,739
Confiança no relacionamento	4,00	,503	,685
Cooperação	4,06	,525	,870
Vantagens competitivas sustentáveis	3,84	,563	,836
Desempenho de mercado	4,20	,413	,890

Fonte: elaborado pelas autoras (2015)

*Confiabilidade calculada por meio do Alpha de Cronbach

A análise integrada permite verificar a importância dos benefícios econômicos do relacionamento, o comprometimento, a cooperação, a compatibilidade dos valores e a confiança no relacionamento como os mais determinantes para as empresas da amostra na sua relação com os fornecedores. Verifica-se ainda que as demais dimensões auferiram média/alta importância, bem como as empresas acreditam que seus relacionamentos com os fornecedores representam vantagens competitivas.

De modo a verificar a relação entre as dimensões, especialmente se há relação entre as variáveis de relacionamento B2B com a vantagem competitiva sustentável, procedeu-se a análise de correlação por meio do coeficiente linear de correlação de Pearson (TAB 10).

Tabela 10: Correlação entre as dimensões

	BER	COMP	CONF	COOP	VCS	DM	IRR	CV
BER	1							
COMP	,459**	1						
CONF	,385*	,596**	1					
COOP	,530**	,661**	,669**	1				
VCS	,371*	,471**	,704**	,415*	1			
DM	,358*	,362*	,226	,461**	,310	1		
IRR	,577**	,220	,459**	,349*	,645**	,270	1	
CV	,568**	,625**	,363*	,633**	,353*	,401*	,298	1

Fonte: elaborado pelas autoras (2015)

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Notas: BER (benefícios econômicos do relacionamento); COMP (comprometimento); CONF (confiança); COOP (cooperação); VCS (vantagens competitivas sustentáveis); DM (desempenho de mercado); IRR (investimentos de recursos no relacionamento); CV (compatibilidade de valores)

Os resultados mostram diversas correlações significativas (inclusive a $p < 0,01$) entre as variáveis. A dimensão de benefício econômico do relacionamento mostrou forte relação com o comprometimento, cooperação, investimento de recursos no relacionamento e a compatibilidade de valores, corroborando o estudo de Morgan e Hunt (1994). Neste estudo, verificou-se que as empresas que recebem benefícios superiores de seus parceiros ficarão mais comprometidas.

Observa-se ainda que os benefícios econômicos do relacionamento, o comprometimento, a cooperação e principalmente a confiança mostram-se correlacionados com a vantagem competitiva sustentável das empresas. Já a cooperação mostra-se mais determinante para o desempenho de mercado das empresas, sendo este também correlacionado com o comprometimento e os benefícios econômicos do relacionamento. Infere-se que a percepção do relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável não se mostrou correlacionado ao desempenho de mercado da amostra.

Os resultados observados corroboram os fatores elencados na literatura por Larentis e Slongo (2008), que identificou como determinantes no relacionamento B2B a confiança, a cooperação e o comprometimento. Confirma-se, ainda, que entre

as variáveis que compõem o marketing de relacionamento, o comprometimento é um dos fatores mais importantes no relacionamento comprador-vendedor (WILSON, 2000).

Contudo, se analisados os resultados com base no modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2011), pode-se verificar que, de modo geral, não é possível afirmar que o relacionamento seja uma vantagem competitiva sustentável. Outrossim, é possível verificar que o relacionamento de longo prazo confere à empresa vantagens competitivas temporárias, corroborando os resultados apresentados por Flint, Woodruff e Gardial (1997).

Um possível indicativo desse resultado refere-se ao fato de as empresas entenderem que o relacionamento gera valor, ou seja, neutraliza uma ameaça ambiental, ou ainda que este relacionamento seja raro (controlado por um pequeno número de empresas concorrentes) ou difícil de imitar (uma vez que as empresas concorrentes podem facilmente conquistar o mesmo fornecedor), mas este comportamento não é percebido por todo o grupo. Logo, seguindo a concepção teórica da vantagem competitiva sustentável de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011), o relacionamento, em si, não representa vantagem competitiva sustentável para as empresas estudadas.

6 Conclusões

Este estudo objetivou verificar se o relacionamento *B2B* entre fornecedores e varejistas do ramo de materiais de construção do Estado de Santa Catarina representa vantagem competitiva sustentável para as empresas. Para isso, analisou as dimensões de benefícios econômicos do relacionamento, comprometimento, investimentos de recursos no relacionamento, compatibilidade de valores, confiança no relacionamento, cooperação, vantagens competitivas sustentáveis e desempenho de mercado - estas verificadas anteriormente na literatura e com suas relações atestadas em outros cenários de análise.

Os resultados mostram que as empresas varejistas do ramo de materiais de construção do Estado de Santa Catarina costumam investir nos relacionamentos e em parcerias para alcançar seus objetivos. Verificou-se ainda que as empresas investem recursos no relacionamento (embora de forma ponderada) e acreditam que há compatibilidade de valores, confiança, cooperação e comprometimento na relação *B2B*.

A partir dos resultados, é possível definir os benefícios econômicos do relacionamento, a confiança, a cooperação e o comprometimento como determinantes no relacionamento *B2B*. Ratificou-se, ainda, que entre as variáveis que compõem o marketing de relacionamento, o comprometimento é um dos fatores mais importantes no relacionamento comprador-vendedor (WILSON, 2000).

Finalmente, mesmo não representando uma vantagem competitiva sustentável e sim temporária, o relacionamento em longo prazo é essencial para as empresas no processo da criação e desenvolvimento de novas estratégias comerciais, pois o engajamento que o relacionamento traz para as empresas

varejistas e seus fornecedores pode repercutir na satisfação e geração de valor para o consumidor – o que, sim, é determinante no mercado.

Esta pesquisa possui ao menos quatro importantes contribuições. Em primeiro lugar, contribui com a formação da literatura de marketing de relacionamento, em que ajuda a melhorar a compreensão da influência de uma sequência específica de interações em um contexto particular (varejistas de materiais de construção), no desenvolvimento de relacionamento. Em segundo lugar, analisou o relacionamento para além da perspectiva transacional, trazendo o relacionamento como relevante para as interações entre compradores e vendedores, como uma vantagem competitiva temporária. Em terceiro lugar, a investigação mostra a dificuldade das empresas em empreender e manter vantagens competitivas sustentáveis, especialmente em ambientes com altos níveis de competição. Por fim, ratifica a confiança, a cooperação e o comprometimento como determinantes no relacionamento B2B.

Ressalta-se que não era a finalidade deste estudo verificar antecedentes ou consequentes nas relações identificadas pela correlação. Dessa forma, o estudo limita-se sobre a sua amostra, por esta ser uma pesquisa direcionada a empresas de um painel, sendo que não foi possível uma relação completa das empresas que atuam no ramo no Oeste do estado de Santa Catarina. O contexto e os meios utilizados para a coleta de dados podem limitar a possibilidade de generalizar os resultados a outros contextos. Finalmente, a dificuldade de obter empresas respondentes diz respeito à última limitação deste estudo.

Referências

ANDERSON, J. C. Relationships in business markets: exchange episodes, value, creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 346-350, 1995.

ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-15, 1994.

ARYA, B.; LIN, Z. Understanding collaboration outcomes from an extended resource based perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of Management*, v. 33, n. 5, p. 697-723, 2007.

AUH, S.; MENGUC, B. Broadening the Scope of the Resource-Based View in Marketing: The Contingency Role of Institutional Factors. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 7, p. 757-768, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n. 17, v. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

BERRY, L. Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, p. 236-245, 1995

CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Jr. Buyer-seller Relationship in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 36, n. 4, p. 436-460, 1999.

COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. *Constructing competitive advantage*. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of strategic management*. London: Sage Publications, 2002. (p. 55-71).

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Canais de Marketing e Distribuição*. 6ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2002.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

EVANS, J. R., LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, v. 23, p. 439-52, Dec. 1994.

EXAME. *Vendas de material de construção devem crescer 4,5% em 2014*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/vendas-de-material-de-construcao-devem-crescer-4-5-em-2014?page=1>>. Acesso em: 23 de outubro de 2014.

FIESC. *Indústria da construção civil em SC*. Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/constru-ao-civil> Acesso em: 24 de abril de 2014.

FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 26, p.163-175,1997.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, São Paulo v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 2, p. 223-238, 1999.

GOHR, C. F.; MEDEIROS, R. A.; SANTOS, L. C. Vantagem competitiva em um APL de móveis. *Pretexto*, v. 15, n. 4, p. 64-82, 2014.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HADJIKHANI, A.; LA PLACA, P. Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 3, p. 294-305, 2013.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, A. R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005

HARRIS, S.; WHEELER, C. Entrepreneurs' relationships for internationalization: function, origins and strategies. *International Business Review*, v. 14, n. 2, p. 187-207, 2005

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 37, p. 449-462, 2002.

IACOBUCCI, D.; OSTROM, A. Commercial and interpersonal relationships: Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, p. 53-72, 1996.

ITO, N. C.; GIMENEZ, F. A. P. Uma conversa entre Porter e VBR: Framework do valor da transação da vantagem competitiva. *Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, p. 29-56, 2011.

JAP, S. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 36, n. 4, p. 461-475, 1999.

KIM, Y. Study on the Relationship Orientation of Supply Companies in Construction Industry. In: Annual IMP Conference, 25 ed., 2009, *Proceedings...* Marseille, França, 2009.

KUUSELA, H.; NÄRVÄNEN, E.; SAARIJÄRVI, H.; YRJÖLÄ, M. Challenges for B2B research relevance: a top executive perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 29, n. 7/8, p. 593-600, 2014.

LA PLACA, P. J.; JOHNSTON, W. J. A history of the journal of business & industrial marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 21, n. 7, p. 408-413, 2006.

LARENTIS, F.; SLOGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. *Revista de Administração*, v. 43, n. 3, art. 1, p. 209-223, 2008.

LINDBLOM, A.; TIKKANEN, H.; OLKKONEN, R. The consequences of Relationalism on Profitability and Growth: Developing a Theoretical Framework and Propositions. In: Annual IMP Conference, 20 ed., 2004, *Proceedings...* Copenhagen, Dinamarca, 2004.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.

LOCKETT, A.; O'SHEA, R. P.; WRIGTH, M. The development of the Resource-Based View: reflections from Birger Wernerfelt. *Organizational Studies*, v. 29, n. 8-9, p. 1125-1141, 2008.

MAURER, C. C.; BANSAL, P.; CROSSAN, M. M. Creating economic value through social values: introducing a culturally informed Resource-Based View. *Organization Science*, v. 22, n. 2, p. 432-448, 2011.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6ª ed. Porto Alegre-RS: Bookman, 2010.

MENON, A.; HOMBURG, C.; BEUTIN, N. Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 12, n. 2, p. 1-35, 2005.

MIQUEL-ROMERO, M. J.; CAPLLIURE-GINER, E. M.; ADAME-SÁNCHEZ, C. Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 667-672, 2014.

MOHR, J. J.; FISHER, R. J.; NEVIN, J. R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 60, n. 3, p. 103-115, 1996.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, 1996.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 10, p. 981-1004, 2004.

SARMENTO, M.; SIMÕES, C.; FARHANGMEHR, M. Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes. *Industrial Marketing Management*, v. 44, p. 131-141, 2015.

SLONGO, L. A.; MÜSSNICH, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 149-170, 2005.

SUN, C.; PAN, F.; WU, P.; KUO, C. An empirical study of b2b relationship value – offering type as a moderator. *Journal of Business Studies Quarterly*, v. 6, n. 1, p. 79-97, 2014.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value in business markets: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 12, n. 1, p. 73-99, 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILK, E. O.; FERNSTERSEIFER, J. E. The Resource-Based View and sustainable competitive advantage: the case of financial services firm. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

WILKINSON, I. F.; YOUNG, L. C. The past and the future of business marketing theory. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 3, p. 394-404, 2013.

WILSON, D. T. *An integrated model of buyer-seller relationships*. In.: SHETH, J.N.; PARVATIYAR, A. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks (USA): Sage Publications, 2000.

ZILBER, M. A.; PEREZ, G.; LEX, S. Inovação tecnológica e obtenção de vantagens competitivas: um estudo duplo qualitativo na indústria brasileira de equipamentos eletro-médicos. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 51, art. 6, p. 707-723, 2009.

una

O MELHOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH
Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS
100 MELHORES LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.