

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES  
BUSINESS-TO-BUSINESS EM VAREJISTAS MULTIMARCAS DO SEGMENTO  
SURFWEAR**

**Kátia Pinheiro Lamarca**

Mestranda em Têxtil e Moda pela Universidade de São Paulo, Brasil  
Professora do IED São Paulo, Brasil  
katialamarca@yahoo.com.br

**Katherine Sresnewsky**

Mestranda em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil  
ksresnewsky@usp.br

**Alexandre Barreto**

Mestrando em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil  
alexandre@barreto.adm.br

**RESUMO**

No atual ambiente de mercado, um bom relacionamento com clientes mostra-se um item essencial a ser trabalhado na manutenção de vantagens competitivas. Especialmente nas relações business-to-business, entre varejistas e seus fornecedores, onde as transações possuem alto valor econômico. O nível de dificuldade em gerenciar este relacionamento aumenta ainda mais em empresas multimarcas, que possuem alta oferta. Sendo assim, o presente artigo objetiva estudar qual o grau de satisfação dos varejistas multimarcas no segmento de vestuário surfwear, quando se trata do relacionamento com seus fornecedores. Foi aplicado questionário em um mailing fechado de empresas do setor, e as respostas foram analisadas para verificar a veracidade das hipóteses levantadas pelos autores, a partir da bibliografia previamente estudada. Itens específicos sobre as ações de marketing de relacionamento obtiveram maior grau de insatisfação, além de apresentadas ligações interessantes entre o grau de satisfação dos lojistas e seu tempo de relacionamento com o fornecedor, o número de lojas que possui e o volume de compras que efetua.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento; Business-to-business; Multimarcas; Vestuário.

## **RELATIONSHIP MARKETING: AN ANALYSIS OF RELATIONSHIP BUSINESS-TO-BUSINESS AT MULTI BRAND RETAILERS FROM SURFWEAR**

### **ABSTRACT**

In the current market environment, a good relationship with clients proves to be an essential item to be worked on maintaining competitive advantages. Especially in relationships business-to-business, between retailers and their suppliers where transactions have high economic value. The level of difficulty in managing this relationship further increases in multi brand companies, which have high offer from suppliers. Therefore, this article aims to study the degree of satisfaction of multi brand retailers in surfwear apparel segment when it comes to the relationship with their suppliers. The survey was applied to a closed mailing of companies in the sector, and the responses were analyzed to verify the accuracy of the hypotheses raised by the authors, from the previously studied literature. Specific items on the actions of relationship marketing have had higher degree of dissatisfaction, and presented interesting links between the degree of satisfaction of retailers and the years of relationship with the supplier, the number of stores and the volume of purchases effected.

**Keywords:** Relationship marketing; Business-to-business; Multi brand; Clothing.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, diferenciais subjetivos despontam como os principais ativos de uma empresa, e a manutenção de um bom relacionamento com clientes mostra-se um item essencial a ser trabalhado. Quando se trata de relações *business-to-business*, principalmente entre varejistas e seus fornecedores, esse diferencial é ainda mais importante, pois a transação de valor econômico é alta, e a perda de um único cliente pode resultar em um impacto significativamente negativo para as receitas (Prieto & Carvalho, 2005).

Estudos apontam ainda que, para os fabricantes, acompanhar de perto o relacionamento com seus clientes – varejistas – e traçar estratégias de melhorias desse vínculo auxilia na manutenção de vantagens competitivas na cadeia em que se inserem. “Cabe às organizações buscarem formas de integração empresarial com o enfoque do marketing de relacionamento com objetivo de desenvolverem relações duradouras com seus fornecedores, para manterem-se competitivas em uma economia globalizada” (Crescitelli & Ikeda, 2006).

Se já não é tão simples manter um bom relacionamento entre as empresas quando se tem um canal exclusivo com seu cliente, a preocupação é ainda maior quando não se é o único a fornecer. Varejistas que trabalham no modelo de multimarcas, por definição, precisam ofertar variedade, o que dificulta o relacionamento com seus fornecedores. Segundo Larentis e Slongo (2008, p. 11), “as necessidades dos intermediários em trabalhar com fornecedores concorrentes para buscar sortimento de produtos podem limitar o grau com que relacionamentos estrategicamente verdadeiros podem ser desenvolvidos”.

O estudo proposto foi aplicado, em forma de questionário, ao varejo de vestuário *surfwear*, segmento com grande representatividade do perfil multimarca de lojistas. Será utilizada uma base de clientes ativos de uma empresa fornecedora do setor, tratando-se, portanto de *mailing* fechado. Os pesquisadores concordam com a ideia de que qualquer estratégia de marketing de relacionamento somente se concretiza quando é ouvida a opinião do cliente e interpretadas suas necessidades, para melhoria das ações pensadas.

No cenário do varejo mundial, o Brasil é considerado o país mais atrativo para varejistas, segundo relatório feito pela consultoria A&T Kearney's, o *Global Retail Development Index 2013*. No Brasil, o comércio varejista apresenta crescimento de 3% em relação ao volume de vendas de 2012 no acumulado do período, enquanto para o varejo de vestuário, tecidos e calçados, a taxa acumulada dos últimos 12 meses é de 4,7% de crescimento no volume de vendas (IBGE, 2013). No ano de 2011, o volume de vendas no varejo de vestuário chegou a R\$ 150 bilhões de reais.

Especificamente sobre o *surfwear*, relatório desenvolvido pela SGI indicou que em 2011 seu faturamento foi de R\$ 2 bilhões de reais, e varejistas apostam em um crescimento entre 5% e 10% ao ano (SGI, 2012), o que sinaliza grande desafio frente às demais taxas de crescimento do mercado e do país.

Após panorama inicial, no referencial bibliográfico que segue, serão apresentadas teorias sobre relacionamento com fornecedores e marketing de relacionamento. Nessa explanação, serão apresentadas as variáveis pertencentes a esse estudo e que serão detalhadas na seção de metodologia, que adotará uma abordagem quantitativa para responder ao problema proposto. Por fim, serão apresentados os resultados da pesquisa de campo, análise e considerações finais sobre o estudo em questão.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

No presente artigo, objetiva-se estudar como se dá o relacionamento dos varejistas multimarcas com seus fornecedores e como avaliam elementos que compõem o marketing de relacionamento existente. A relevância de apurar a satisfação dos varejistas quanto às ações de relacionamento provém da definição de Claro (2006) que coloca a satisfação do cliente em longo prazo como um dos fatores estimulantes ao marketing de relacionamento.

Também será feita uma análise relacionando o nível de satisfação com o perfil de cada cliente, com intuito de avaliar seus perfis e verificar as hipóteses propostas pelos autores.

A partir de levantamento bibliográfico, análise de cenários e entendimento da relevância desse assunto, a questão proposta pelos autores é: qual o grau de

satisfação dos varejistas *surfwear* quando se trata do relacionamento com seus fornecedores?

O estudo torna-se mais relevante para o universo acadêmico visto que esse assunto tem recebido pouca atenção dos pesquisadores (Kellar, Preis & Hamister, 2012), e as pesquisas existentes estão majoritariamente direcionadas para o marketing de relacionamento no varejo de alimentos, eletrodomésticos, automotivos, entre outros.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Apesar de existirem teorias disponíveis para o mercado a ser estudado, e estas serem bem didáticas, ainda há muitas controvérsias de ordem administrativa. Especialmente em virtude do conhecimento empírico adquirido ao longo dos anos por esses empresários, que se consolida como verdade universal, criando resistência a novos conhecimentos. Como esse público também será leitor do presente artigo, cabe a apresentação de definições teóricas importantes, que estarão contempladas na revisão bibliográfica a seguir.

### **2.1 RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDORES E CLIENTES**

Previamente ao estudo do relacionamento entre fornecedores e varejistas, é importante entender por que as empresas decidem utilizar intermediários para suas operações de vendas, em vez de verticalizar seus negócios e atender diretamente seus consumidores. De acordo com Toledo (1994), intermediários de mercado são todas as instituições e indivíduos que facilitam a tarefa do fabricante de promover, vender e distribuir os produtos aos consumidores finais. O autor ainda explica que a venda direta é mais onerosa e, para a diluição dos custos, adota-se o uso de intermediários, ainda que isso resulte em uma diminuição do controle sobre a forma como o produto será vendido.

Agregar a despesa de todo o processo, desde a fabricação até a venda ao cliente final, não se torna apenas excessivamente caro, mas também obriga o fornecedor a utilizar de conhecimentos processuais que muitas vezes não fazem parte do seu *know-how*. "Os relacionamentos permitem empresas explorarem ao

máximo seus recursos a fim de obter vantagens competitivas que sozinhas elas não seriam capazes de obter” (Claro, 2006, p. 3).

Coughlan et al. (2012) acrescenta outro fator que pode influenciar o uso de intermediários: a facilidade de “busca”. Fornecedores e consumidores nem sempre estão próximos fisicamente, o que aumenta a incerteza de ambos quanto à compra e venda de algum produto, enquanto o intermediário pode localizar-se estrategicamente a fim de realizar tal ponte com interesses mútuos.

Por essas razões, a maioria das empresas utiliza esse formato de distribuição, para manterem seus volumes produtivos, independentemente de queda ou aumento de demanda, e atenderem aos retornos financeiros esperados. Esse cenário demonstra como o foco na produção, com fim em si mesmo, não cabe mais no mercado acirrado em que se vive atualmente. É essencial uma compreensão, cada vez mais profunda, do cliente que se pretende atender: quem, quando, onde, como, quanto, com que frequência e por que (motivação) compra (Toledo, 1994).

No atual ambiente, em que a oferta é grande, ter um bom produto não basta, “a sobrevivência da empresa em longo prazo tem maiores condições de se concretizar à medida que ela esteja orientada para o cliente” (Siqueira, 1992, p. 38). Outras revisões da literatura permitem uma breve discussão sobre as teorias de orientação para mercado. Hamza (2005) argumenta que, nesse tipo de ambiente competitivo, as empresas devem ser orientadas para o mercado e aponta, inclusive, uma correlação positiva entre o desempenho da empresa e o grau de orientação para o mercado. Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 39) complementam com a definição de orientação para cliente, em que sugerem o pleno entendimento dos desejos e das necessidades dos clientes, do ambiente e da natureza do mercado em que se está inserido, para desenvolver planos e ações da empresa a fim de satisfazer os clientes.

Sheth, Mittal e Newman (2001) ainda ressaltam que as empresas podem chegar a ter eficiências em custo em virtude de clientes que compram regularmente, práticas de preços superiores para clientes estabelecidos, proteção em época de crise, compras em um único lugar, entre outros. Dos pontos destacados, é válido detalhar “práticas de preços”. Os autores enfatizam que clientes satisfeitos não trocam seus fornecedores atuais, e ainda estima-se um

mínimo de 5% em vantagens de preços que são gerados pela satisfação do cliente.

É importante contextualizar o que se entende por satisfação do cliente, e para tal, Hamza (2005) propõe que a satisfação seja a relação entre o benefício real obtido pelo cliente e a expectativa que este tinha do produto que adquiriu. Porém, para que essa satisfação seja percebida, pode ser primordial o envolvimento de outras áreas da organização no relacionamento com os clientes. Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 35) propõem o que denominam de "cultura do cliente, cultura essa que incorpora a satisfação do cliente como parte integrante da missão da empresa, e utiliza um entendimento do comportamento do cliente como insumo para todos os seus planos e decisões de marketing".

Quanto ao retorno que se pode obter em busca da satisfação, nos estudos de Kellar, Preis e Hamister (2012), indica-se que clientes satisfeitos aumentam suas intenções de compra e a fidelidade, enquanto os insatisfeitos são propensos a romper as relações de negócios e podem prejudicar o relacionamento com futuros e atuais clientes pelo boca a boca negativo.

Além das variáveis expostas, Wilson (1995) apresenta ainda uma série de características que foram testadas com sucesso na mensuração do grau de relacionamento em estudos empíricos, como a confiança e a lealdade. Wilson (1995) aponta que a confiança pode ser definida pela percepção de que as partes envolvidas agirão de acordo com os interesses uma das outras ou ainda que apenas a palavra de uma das partes é suficiente para que a outra saiba que o acordado será cumprido. Vale ressaltar que a percepção de confiança é tomada de empréstimo pelo marketing de outros campos de conhecimento o que torna sua mensuração e análise extremamente trabalhosas.

Outro aspecto a ser observado em um relacionamento entre fornecedores e clientes é o grau de dependência entre as partes envolvidas. Wilson (1995) argumenta que a dependência, em uma relação comercial, pode levar uma das partes a realizar ações que normalmente não realizaria. Essa assimetria de poder pode gerar desconforto na parte afetada caso seja exercida de forma excessiva e/ou constante, causando impactos negativos para o relacionamento que podem traduzir-se em prejuízos futuros que não compensam a vantagem obtida no curto prazo.

Outro aspecto importante no relacionamento entre fornecedor e clientes é a existência de alternativas ao relacionamento estabelecido. Dado que, na inexistência de alternativa, as demais análises podem ficar prejudicadas visto que o relacionamento se dará simplesmente por falta de opção. Anderson e Narus (1990) apresentam um conceito um pouco mais abrangente ao mensurar a qualidade da alternativa. Para os autores, a existência de alternativas de qualidade tende a enfraquecer o relacionamento entre as partes uma vez que diminui o grau de dependência. Ou seja, não apenas a existência de uma alternativa é necessária como também esta deve satisfazer minimamente as necessidades inerentes ao relacionamento.

### **3 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Visto que qualidade do produto e preço não são fatores suficientemente determinantes na hora de fechar uma compra/venda – apesar de muito importantes –, a lealdade dos clientes e um relacionamento mutuamente recíproco adquirem valor fundamental para uma transação *business-to-business*. Ainda mais pela subjetividade das relações, que dificilmente serão copiadas pela concorrência com a mesma intensidade com que se copiaria um produto: “empresas começam a perceber o relacionamento como um diferencial dificilmente copiado pela concorrência. Desenvolver relacionamento para estas empresas significa competir em um nível que poucos estão se inserindo” (Claro, 2006, p. 6).

A atenção direcionada à fidelização dos clientes existentes, preferentemente à conquista desenfreada de novos clientes, é justificada por pesquisas que demonstram que as compras repetidas geram mais que o dobro de lucratividade quando comparadas às primeiras compras dos compradores recentes (Claro, 2006). Sendo assim, os clientes fiéis devem ser tratados como investimento a ser administrado. Essa ideia se concretiza, na forma de conceito, pelo marketing de relacionamento. Segundo Vavra (1993), o objetivo do marketing de relacionamento é maximizar a satisfação contínua ao cliente, e, reforçando essa proposta, o conceito que o autor apresenta de *aftermarketing* surge como orientação para a construção de relacionamentos duradouros.

Com referência específica à relação entre empresas, Gummesson (2010) apresenta o marketing de relacionamento como um processo de engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo mutuamente benéficos entre a empresa e seus públicos (fundamentalmente fornecedores e clientes). Larentis e Slongo (2008, p. 211) corroboram esse conceito, defendendo que estratégias de marketing para o relacionamento com os intermediários do canal “têm um papel fundamental na criação e sustentabilidade de vantagens competitivas” no mercado no qual a empresa atua.

Para atingir esse objetivo, Nickels e Wood (1999) sugerem que as empresas optantes por essa estratégia possuam orientação em longo prazo, interesse em relacionamentos duradouros e alto nível de envolvimento com o cliente, realizem pesquisas contínuas para identificar necessidades e medir satisfação, possuam a qualidade como preocupação para todos os empregados e obtenham, por consequência, lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações positivas e baixa rotatividade.

É importante ressaltar que a estratégia de relacionamento prevê um bom entendimento de ambas as partes e um ganho mútuo. Segundo Dwyer e Schurr (2006, p. 125), “as gratificações que cada parte extrai do desempenho da outra e a crescente confiança nas expectativas quanto aos papéis prendem as partes numa rede de interdependências”. Aliado a isso, os autores sugerem que, quando percebe vantagens na relação com seu fornecedor, o comprador cria resistência à troca no abastecimento de seus produtos; isso gera uma vantagem competitiva ao fornecedor, que se isola da competição por preços. Essa ideia retorna às definições do início do estudo, que justificavam a orientação para o cliente, e fecham um ciclo contínuo de vantagens em longo prazo para todo o canal.

No que tange ao marketing de relacionamento, Sheth, Mittal & Newman (2001) ressaltam a troca de informações como elemento fundamental, e Siqueira (1992), ao tratar mais especificamente das relações de trocas empresariais, aponta ações institucionais que valorizam esse intercâmbio de informações entre fornecedores e compradores. Dentre elas, destaque para as ações que se

referem ao posicionamento dos produtos, como divulgação, promoção, *merchandising* e treinamento.

Com base no estudo bibliográfico, no Quadro 1, apresenta-se como estão relacionados os fatores que podem influenciar no relacionamento entre fornecedor e cliente. Esses fatores foram utilizados, no presente artigo, como variáveis para a pesquisa a ser aplicada com os varejistas.

DEFINIÇÃO OPERACIONAL	CATEGORIA	VARIÁVEIS MENSURÁVEIS	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO
Relacionamento com Fornecedores	Aspectos influenciadores	V1. Competências técnicas V2. Ações e práticas de relacionamento com o fornecedor V3. Dependência no relacionamento com o fornecedor V4. Confiança e lealdade V5. Avaliação de alternativas	Anderson e Narus (1990); Toledo (1994); Daronco (2001); Sheth, Mittal e Newman (2001); Wilson (1995); Frederico e Robic (2008); Rozzet e Demo (2010).
Marketing de Relacionamento	Principais ações	V1. Treinamento V2. Divulgação e promoção V3. <i>Merchandising</i> V4. Informação	Siqueira (1992); Vavra (1993); Sheth, Mittal e Newman (2001); Gummesson (2010)
Perfil Varejista	Características e comportamento	V1. Tempo de relacionamento V2. Tamanho (quantidade de lojas) V3. Volume de compras V4. Localização	Não consta

### Quadro1 – Variáveis mensuráveis para a pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial bibliográfico citado

Após a investigação teórica, os autores identificaram ausência de referencial teórico para as variáveis de perfil varejista e, dessa forma, sugerem as seguintes hipóteses para serem verificadas, correlacionando esses dados com o nível de satisfação do lojista em relação às competências do fornecedor.

A proposta da H1 é verificar se há diferença nos níveis de satisfação dos clientes em função do tempo de relacionamento que possuem com o fornecedor, bem como, na H2, será colocada sob teste a relação entre o porte do varejista e sua satisfação.

**H1:** O tempo de relacionamento com o fornecedor influencia o grau de satisfação do varejista.

H1a: Quanto mais longo o relacionamento, maior a satisfação.

H1b: Quanto mais longo o relacionamento, menor a satisfação.

H1c: Quanto mais curto o relacionamento, maior a satisfação.

H1d: Quanto mais curto o relacionamento, menor a satisfação.

**H2:** O tamanho do varejista influencia o grau de satisfação no relacionamento com o fornecedor.

H2a: Quanto maior o varejista, maior a satisfação no relacionamento.

H2b: Quanto menor o varejista, menor a satisfação no relacionamento.

H2c: Quanto maior o varejista, menor a satisfação no relacionamento.

H2d: Quanto menor o varejista, maior a satisfação no relacionamento.

A H3 é proposta para verificar se há diferença nos níveis de satisfação dos clientes em função do volume de compras que realizam com o fornecedor. Para a H4, por fim, será testado se há relação entre a satisfação e a distância geográfica a que os varejistas estão do fornecedor.

**H3:** O volume de compras do varejista influencia o grau de satisfação no relacionamento com o fornecedor.

H3a: Quanto maior o volume de compras, maior a satisfação.

H3b: Quanto menor o volume de compras, menor a satisfação.

H3c: Quanto maior o volume de compras, menor a satisfação.

H3d: Quanto menor o volume de compras, maior a satisfação.

**H4:** A localização do varejista influencia o grau de satisfação no relacionamento com o fornecedor.

H4a: Quanto mais distante fisicamente do fornecedor, menor a satisfação.

#### **4 PANORAMA SOBRE O VAREJO ESPECÍFICO**

Em relação à definição do objeto de estudo, Las Casas (2006) considera empresas varejistas aquelas em que mais de 50% de suas operações decorrem de vendas no varejo. Quanto ao formato, o mercado brasileiro é composto de

15,7% de pequenas redes, 30% de redes especializadas e as lojas multimarcas representam 37,8% do mercado varejista (Sebrae, 2012).

O varejo específico de *surfwear* surgiu no Brasil na década de 1970 (Feghali & Dwyer, 2004), apesar de já difundido em outros países. Com o passar dos anos, a indústria desenvolveu-se e, atualmente, existem mais de 50 marcas nacionais e internacionais, comercializadas em varejos exclusivos e, principalmente, multimarcas instalados em shoppings, lojas de rua e varejo *online*.

A estrutura de multimarcas foi escolhida por estar presente em grande quantidade e por indicadores de que, em 2011, algumas marcas iniciaram as próprias atividades varejistas com operações verticais, principalmente devido à baixa qualidade do varejo para marcas esportivas no país (SGI, 2012). Esse fato reforça que há campo para trabalhar o bom relacionamento entre fornecedores e varejistas nesse segmento.

Quando se trata da demanda disponível, estudos indicam que menos de 8% dos consumidores no segmento de fato praticam o esporte (SGI, 2012), a maioria possui identificação com o estilo de vida e a estética do *surf*.

Cabe ressaltar que alguns produtos comercializados nesses varejos podem estar inseridos no segmento classificado pelo Iemi (Instituto de Estudos de Marketing Industrial) como *beachwear* (roupas de banho) e outros produtos – como calças, blusões, etc. – podem estar no segmento de *casualwear*.

## 5 METODOLOGIA

De acordo com Hair et al. (2010, p. 133), situações em que se procuram descrever características de mercado ou avaliar estratégias de marketing apresentam maior propensão a serem respondidas por meio da abordagem descritiva. Esse tipo de abordagem funciona especialmente bem quando se busca por relações entre variáveis e relações de causa e efeito entre elas, dada a grande possibilidade de utilização de métodos matemáticos e estatísticos para efetuar as análises dos dados obtidos. Uma questão a levar em consideração ao escolher um método quantitativo é que usualmente observam-se baixos índices de aproveitamento com relação ao número de questionários enviados.

A população da pesquisa é composta por proprietários e gestores de lojas de varejo multimarca, com foco em confecção e acessórios para o segmento *surfwear*, que concentram parte de suas compras em um fornecedor comum, cedente da base de dados utilizada. O instrumento para coleta foi o questionário *online*, estruturado com base na ferramenta disponível *GoogleDocs*, por meio de *link* disponibilizado via *email* aos respondentes.

Sendo assim, usou-se o método de levantamento autoaplicado, em que não há a presença do pesquisador no momento da resposta. A ausência do pesquisador possui aspectos positivos, pois torna a pesquisa financeiramente menos custosa e minimiza a interferência de outra pessoa, o que poderia tornar a resposta tendenciosa; entretanto impede que eventuais dúvidas sejam solucionadas. Isso aumenta a atenção na formulação das questões de forma a diminuir erros do respondente por má interpretação do que foi perguntado.

Outro aspecto positivo decorrente da ausência do entrevistador é a maior sensação de anonimato e privacidade experimentada pelo respondente. Esse aspecto foi especialmente determinante para que a pesquisa utilizasse esse tipo de abordagem, uma vez que os varejistas poderiam dar respostas "socialmente" aceitáveis, dado o relacionamento comercial entre as partes estudadas.

Os itens do questionário submetidos à avaliação foram adaptados de diferentes fontes para abordar por completo o problema de pesquisa proposto. Os itens relacionados às competências dos fornecedores foram adaptados a partir de Sheth, Mittal & Newman (2001) e Rozzet e Demo (2010) e, no que tange aos tópicos sobre relacionamento com o fornecedor, dependência no relacionamento, confiança e lealdade, e avaliação de fornecedores alternativos, as questões foram adaptadas a partir dos estudos de Anderson e Narus (1990), Daronco (2001), Wilson (1995) e Rozzet e Demo (2010).

A escala adotada para avaliar o grau de satisfação no relacionamento entre varejistas e fornecedores, sob a ótica do marketing de relacionamento, foi a Likert, desenvolvida em 1932 por Rensis Likert e utilizada para medir atitudes. Ela contém cinco pontos, sendo o primeiro "concordo fortemente" e o quinto "discordo fortemente" (Jamieson, 2004).

Na esfera das competências do fornecedor, serão utilizados pontos, sendo o primeiro “muito satisfeito” e o quinto ponto “muito insatisfeito”; para os demais tópicos, a escala utilizada será semelhante à de Jamieson (2004).

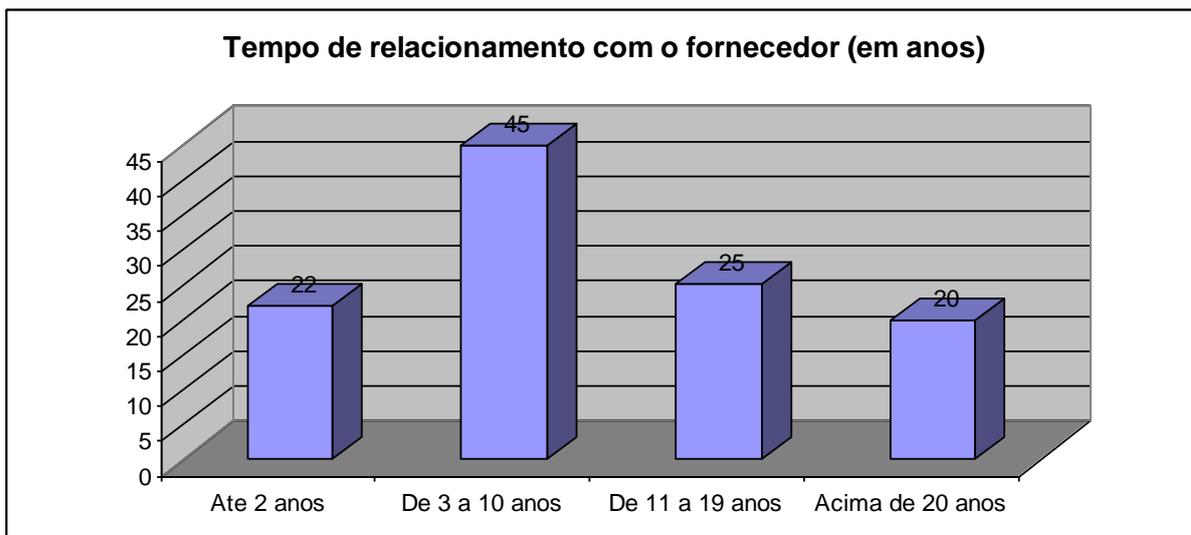
Foi realizado pré-teste com amostra de cinco lojistas da cidade de São Paulo, selecionados por conveniência. Depois dos devidos ajustes, o *link* para acesso ao questionário foi enviado para o *mailing* fechado, composto por 1.600 clientes, cujo retorno obtido foi de 112 questionários válidos.

Quanto à análise de dados, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para as questões de perfil; para a verificação das hipóteses, foi feito cruzamento das respostas obtidas quanto ao nível de satisfação nas questões de competências do fornecedor, junto aos dados de perfil obtidos na coleta. Analisou-se também com a estatística descritiva como estão os níveis de concordância e satisfação no relacionamento existente. Por fim, foi analisado se há confiabilidade na escala com o cálculo do Alfa de Cronbach, por meio de análise fatorial.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A partir dos dados coletados foi obtido o seguinte perfil de respondentes: mais de 50% possui uma única loja, 20% possuem duas lojas, 7% possuem cinco lojas e 5% possuem acima de 13 lojas. Quanto à distribuição geográfica da amostra, 30% dos lojistas encontram-se no estado de São Paulo, 17% no Rio de Janeiro, 15% em Santa Catarina e 12% no Rio Grande do Sul, todos estados litorâneos. Minas Gerais desperta a atenção dos pesquisadores, com 7% de presença de lojistas, o que confirma o referencial bibliográfico, que sugere a não necessidade da prática do esporte para compra de produtos direcionados ao *surf*.

No que diz respeito ao volume de compras de cada respondente, 45% concentram suas compras entre R\$ 2.000 e R\$ 50.000 reais, e 24% compram acima de R\$ 200.000 reais. Quanto ao tempo de relacionamento com o fornecedor, o Gráfico 1 apresenta como se dá essa distribuição.



**Gráfico 1: Tempo de relacionamento com o fornecedor (em anos)**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados obtidos na pesquisa

No que tange aos diferentes tópicos do marketing de relacionamento, para análise dos resultados obtidos com as respostas das variáveis e suas escalas de concordância, primeiramente, os autores utilizaram a estatística descritiva, que apresenta informações baseadas no cálculo das modas, variâncias e desvios padrão de cada variável. Como foram utilizadas escalas Likert com diferentes propósitos – satisfação e concordância –, os resultados e análises também serão apresentados dessa forma quando se fizer necessário.

Para o bloco do relacionamento com fornecedores apresentado no Quadro 1, nos resultados das variáveis que avaliam a satisfação em relação às competências técnicas do fornecedor a maioria dos clientes está satisfeito (parcialmente ou muito satisfeito), com destaque para a qualidade dos produtos, e a estrutura e organização do fornecedor com 40% dos clientes muito satisfeitos; quanto ao preço dos produtos, estão parcialmente satisfeitos.

Em relação à avaliação de alternativas de fornecedor, observou-se grande neutralidade no fator custo, já que 30% não consideram esse um item influenciador na avaliação de alternativas para troca de fornecedores. Enquanto isso, dos 27% que consideram o preço como fator importante, todos estão satisfeitos com o valor praticado atualmente, corroborando o exposto por Sheth, Mittal e Newman (2001), que sugerem uma vantagem de preço do fornecedor sobre clientes satisfeitos.

A amostra analisada não confirma a proposição de Kellar, Preis & Hamister (2012), que relacionam frequência de compra e grau de satisfação, uma vez que, 41% dos respondentes que compram todas as coleções, encontram-se insatisfeitos com o apoio de *merchandising* e 33% insatisfeitos com o treinamento. Somente a variável troca de informações apresentou elevado índice de satisfação com 46% de aprovação.

Dos respondentes, 60% recomendariam esse fornecedor indo ao encontro dos achados de Kellar, Preis e Hamister (2012) de que um cliente satisfeito fará marketing boca a boca positivo. Observou-se, também, que mais de 55% dos clientes apresentam intenção de continuidade no relacionamento, uma vez que ofertam o produto em todas as coleções e, portanto, dependem do fornecedor para compor seu *mix*.

Confirmando esse possível cenário de dependência, nas variáveis que abordaram esse assunto, 44% concordam parcialmente que dependem do fornecedor para a obtenção de lucros e 38% para planejamento de compras, o que sugere, de acordo com Wilson (1995), uma especial atenção a um possível desequilíbrio de forças na relação comercial.

No que tange à avaliação de alternativas, 36% dos respondentes valorizam o relacionamento como item principal para avaliação do fornecedor. Entretanto 62% esperam que o relacionamento continue por um longo prazo, o que sugere que, apesar de possuírem expectativa na continuidade do relacionamento, não o consideram como o aspecto mais importante na avaliação de outras oportunidades de negócio. Esses resultados vêm **ao encontro do** exposto por Anderson e Narus (1990), que salientam a necessidade não só da existência de alternativas, como também que elas apresentem qualidade mínima para serem relevantes.

Para a verificação das hipóteses, algumas premissas foram adotadas, conforme ilustrado no Quadro 2, e os achados serão discutidos a seguir.

*Verificação de hipóteses (Barreto, Sresnewsky, Lamarca, 2013)*

<b>H1: O tempo de relacionamento com o fornecedor influencia no grau de satisfação do varejista</b>	<b>PREMISSAS</b>	<b>ACHADOS</b>
H1a: Quanto mais longo o relacionamento, maior a satisfação	Relacionamento longo: acima de 20 anos	Acima de 20 anos: 26% estão satisfeitos
H1b: Quanto mais longo o relacionamento, menor a satisfação		Acima de 20 anos: 8% estão insatisfeitos
H1c: Quanto mais curto o relacionamento, maior a satisfação	Relacionamento curto: até 2 anos	Com até 2 anos: 15% estão satisfeitos
H1d: Quanto mais curto o relacionamento, menor a satisfação		Com até 2 anos: 6% estão insatisfeitos
<b>H2: O tamanho do varejista influencia no grau de satisfação no relacionamento com o fornecedor</b>	<b>PREMISSAS</b>	<b>ACHADOS</b>
H2a: Quanto maior o varejista, maior a satisfação	Maior varejista: acima de 5 lojas	Acima de 5 lojas: 14% estão satisfeitos
H2b: Quanto menor o varejista, menor a satisfação		Uma loja: 22% estão insatisfeitos
H2c: Quanto maior o varejista, menor a satisfação	Menor varejista: um loja	Acima de 5 lojas: 9% estão insatisfeitos
H2d: Quanto menor o varejista, maior a satisfação		Uma loja: 42% estão satisfeitos
<b>H3: O volume de compras do varejista influencia no grau de satisfação no relacionamento com o fornecedor</b>	<b>PREMISSAS</b>	<b>ACHADOS</b>
H3a: Quanto maior o volume de compras, maior a satisfação	Maior volume de compras: acima de R\$ 200mil	Acima de R\$ 200mil: 20% estão satisfeitos
H3b: Quanto menor o volume de compras, menor a satisfação		Até R\$ 50mil: 20% estão insatisfeitos
H3c: Quanto maior o volume de compras, menor a satisfação	Menor volume de compras: até R\$ 50mil	Acima de R\$ 200mil: 11% estão insatisfeitos
H3d: Quanto menor o volume de compras, maior a satisfação		Até R\$ 50mil: 36% estão satisfeitos
<b>H4: A localização do varejista influencia no grau de satisfação no relacionamento com o fornecedor</b>	<b>PREMISSAS</b>	<b>ACHADOS</b>
H4a: Quanto mais distante fisicamente do fornecedor, menor a satisfação	Estados próximos: RJ, MG e PR	Dos clientes localizados em outros estados (exceto os da premissa), cerca de 20% estão insatisfeitos com o fornecedor

**Quadro 2: Verificação de hipóteses**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa

Para a análise das informações e respectiva verificação das hipóteses, foram escolhidas as variáveis do contexto de satisfação que apresentaram maiores e menores resultados. As variáveis que apresentaram maior grau de satisfação foram: Qualidade dos produtos e Estrutura e organização do fornecedor. Enquanto as que apresentaram menor grau de satisfação foram: Divulgação e promoção das marcas e Apoio de *merchandising*. Essas variáveis foram, então, submetidas a cruzamentos estatísticos com as informações obtidas sobre o perfil da amostra.

No que diz respeito à verificação da hipótese H1, confirmam-se H1a, com maioria de clientes satisfeitos após 20 anos de relacionamento, e H1d com apenas 6% de clientes insatisfeitos em relacionamentos de até dois anos. Para a hipótese H2, confirmam-se a H2d, em que quanto menor o varejista, maior será sua satisfação, e também a H2a, sugerindo que o tamanho do varejista não deve exercer influência sobre sua satisfação no relacionamento. Na hipótese H3, confirmam-se a H3d com 36% dos respondentes que compram até R\$ 50mil reais satisfeitos no relacionamento, e a H3a, com 20% de lojistas que compram acima de R\$ 200 mil reais satisfeitos, indicando falta de relação entre o volume

de compras e o nível de satisfação. Por fim, não se confirma a H4, com apenas 20% dos clientes localizados longe do fornecedor insatisfeitos.

Previamente à análise fatorial exploratória, faz-se necessário examinar a matriz de correlações e a adequação da amostra para tal análise. Na avaliação, calcula-se a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que compara correlações simples com as correlações parciais (Fávero, Belfiore, Silva e Chan, 2009). Para a amostra em questão, o KMO é de 0,909, sugerindo alta relação entre as variáveis e possibilitando a análise fatorial exploratória.

No que tange à adequação da amostra, em paralelo ao teste de viabilidade da análise fatorial, técnicas de estatística não paramétrica recomendam o teste de normalidade da amostra, por meio do cálculo de Kolmogorov-Smirnov, que diz respeito ao grau de concordância entre a distribuição de um conjunto de valores amostrais e determina a distribuição teórica específica e indicada para amostras, em que  $n > 30$  (Siegel, 1981, p. 52). Os resultados obtidos com o teste indicam que a amostra possui distribuição normal com  $p\text{-value} = 0$ .

A análise fatorial exploratória calculada sugere o agrupamento das 34 variáveis em seis componentes que possuem carga fatorial similar, que explicaria 67% da variância total. Se excluía a variável com menor relação de comunalidade (0,453), que trata de receber produtos do fornecedor sem conferir a mercadoria, a variância total explicada passa a ser de 69%, ou ainda o estudo poderia ser realizado com quatro componentes apenas, que explicariam 60% da variância total, indicando a baixa carga fatorial de dois componentes existentes.

Por fim, com intuito de testar a confiabilidade das escalas utilizadas, calculou-se o Alfa de Cronbach das 33 variáveis, que para o estudo resulta em um Alfa de 0,957, indicando que as escalas são confiáveis e passíveis de replicação.

## **7 CONCLUSÃO**

Considerando que, no presente artigo, o objetivo era estudar como se dá o relacionamento dos varejistas multimarcas do segmento *surfwear* com seu fornecedor e como estes avaliam elementos que compõem o marketing de

relacionamento existente, o estudo sugere que há diversos aspectos que compõem esse relacionamento e que influenciam em sua avaliação e satisfação. Verificou-se a importância de avaliar periodicamente o nível de satisfação de seus clientes, visto que a maioria dos lojistas está satisfeita com o relacionamento de forma geral. Porém as ações do marketing de relacionamento merecem especial atenção, pois foram essas as variáveis que se destacaram com maior grau de insatisfação na pesquisa. Isso sugere que um trabalho melhor das variáveis de relacionamento ocasionaria um impacto direto no grau de satisfação geral dos clientes para com sua empresa fornecedora.

Em relação às hipóteses propostas, verificou-se que um longo tempo de relacionamento influi positivamente no grau de satisfação apresentado pelos lojistas. Já no porte do varejista, observou-se relação inversamente proporcional, mostrando maior grau de satisfação justamente nos lojistas de menor porte – apenas uma loja. Tal relação também foi verificada no volume de compras efetuado pelos lojistas: maior volume de compras reflete em menor grau de insatisfação.

Os autores sugerem que o mesmo estudo seja replicado para varejistas de outros segmentos do mercado de vestuário, uma vez que o mercado estudado apresenta características específicas e, como foi utilizado um *mailing* fechado, não há possibilidade de extrapolar esses dados para o universo em questão.

Outro ponto relevante para estudos futuros seria a ampliação do conceito de dependência, em que pode ser verificada a ação do fornecedor em uma situação de desequilíbrio de forças, além de aprofundamento estatístico por meio de uma análise de *clusters* para identificar possíveis grupos varejistas que poderiam apresentar similaridades além da satisfação e da concordância.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990, January). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Claro, D. P. (2006). *Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio*. São Paulo: Insper-IBMEC.
- Coughlan, A. T. et al. (2012). *Canais de marketing*. (7a ed.) São Paulo: Pearson Education do Brasil.

- Crescitelli, E. & Ikeda, A. (2006). Marketing de relacionamento entre fabricantes e vendedores do varejo. *Revista de Gestão USP*, 13(2), 55-65.
- Daronco, E. (2001). *Marketing de relacionamento nas trocas das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região com seus maiores fornecedores*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: RS.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (2006, julho/agosto/setembro). Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. *Revista de Administração - RAE Clássicos*, São Paulo, 46(3), 110-129.
- Favero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Feghali, M. K. & Dwyer, D. (2004). *As engrenagens da moda*. Rio de Janeiro: Senac Rio.
- Frederico, E. & Robic, A. R. (2008). A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Curitiba, Ed. Especial, 89-118.
- Gummesson, E. (2010). *Marketing de relacionamento total* (3a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F. et al. (2010). *Fundamentos da pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- Hamza, K. M. (2005). *Marketing de relacionamento e estratégia competitiva: um estudo exploratório no mercado empresarial de inseminação animal*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: SP.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2013, maio). Indicadores IBGE: pesquisa mensal de comércio. Recuperado em 21 de julho, 2013, de [ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pmc\\_201305caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201305caderno.pdf).
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1212-1218.
- Kellar, G. M., Preis, M. W. & Hamister, J. W. (2012). Modeling satisfied and dissatisfied customer in B2B setting. *Academic of Marketing Studies Journal*, 16(Special Issue), 87-93.
- Larentis, F. & Slongo, L. A. (2008, julho/agosto/setembro/outubro). Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo - Rausp*, São Paulo, 4(33), 209-223.

- Las Casas, A. L. (2006). *Marketing de varejo* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Nickels, W. G. & Wood, M. B. (1999). *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC
- Prieto, V. C. & Carvalho, M. M. (2005, março). Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. *Revista Produção On Line*, Florianópolis, 5(1), 1-20.
- Rozzet, K. & Demo, G. (2010, outubro/dezembro). Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, 50(4), 383-395.
- Sheth, J. N, Mittal, B. & Newman, B. I. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2012, novembro). *Relatório de inteligência analítico: novas perspectivas do varejo e o impacto no setor de vestuário*. Recuperado em 21 de julho, 2013, de <http://www.sinvespar.com.br/Download/Indicadores/NovasPerspectivasdoVarejoImpactonoSetordeVesturio.pdf>.
- Siegel, S. (1981). *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil.
- Siqueira, A.C.B. de. (1992). *Marketing industrial: fundamentos para a ação business to business*. São Paulo: Atlas.
- Sporting Goods Intelligence Europe – SGI. (2012, September). *The sports goods market in Brazil*. France: EDM Publications.
- Toledo, G. L. (1994). Marketing e varejo. In C. F. de Angelo. (Coord.), *Varejo: modernização e perspectivas* (pp. 154-169). São Paulo: Atlas.
- Vavra, T.G. (1993). *Marketing de relacionamento (aftermarketing)*. São Paulo: Atlas.
- Wilson, D. (1995, Fall). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.