

---

# Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas

---

Fabiano Larentis  
Luiz Antonio Slongo

## RESUMO

Relacionamentos entre os membros do canal de *marketing* têm-se tornado área fértil para o desenvolvimento de capacidades de gestão cooperativa, o que pode repercutir na construção e na manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, indicando difíceis imitação e substituição. Considerando isso, neste estudo tem-se por objetivo verificar as influências do relacionamento entre fabricantes e intermediários na construção e na manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, a partir de um modelo teórico que levou em conta dimensões do relacionamento (entre as quais confiança, comprometimento e cooperação), vantagens competitivas sustentáveis e desempenho empresarial, foi efetuada uma pesquisa em âmbito nacional com varejistas de móveis exclusivos de três fabricantes. Foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais para a análise dos dados, e seus resultados confirmaram as relações positivas entre relacionamento, vantagens competitivas sustentáveis e desempenho empresarial.

**Palavras-chave:** relacionamento, canais de *marketing*, vantagem competitiva sustentável, desempenho empresarial, *marketing* estratégico.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma empresa, por si só, não consegue, na maioria das vezes, distribuir seus produtos para os seus mercados-alvo. Nesse sentido, é de grande relevância o relacionamento entre os membros de um canal de *marketing*. Esse relacionamento pode repercutir profundamente nas estratégias de distribuição dos membros de um canal e funcionar como um fator fundamental para o desempenho de ambos (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Isso possibilitará que um fabricante, em conjunto com seus intermediários, faça com que os consumidores percebam de forma positiva o valor de suas ofertas em relação à concorrência.

Recebido em 01/agosto/2007  
Aprovado em 29/fevereiro/2008

---

Fabiano Larentis, Mestre e Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP 90010-460 — Porto Alegre/RS, Brasil), é Professor de Administração e *Marketing* da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

E-mail: flarentis@ea.ufrgs.br

Endereço:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Rua Washington Luis, 855  
90010-460 — Porto Alegre — RS

Luiz Antonio Slongo, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP 90010-460 — Porto Alegre/RS, Brasil) e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.  
E-mail: laslongo@ea.ufrgs.br

Intermediários e fabricantes que se considerarem parceiros perceberão a importância de relacionamentos fortes, o que poderá resultar no reforço da estratégia de canal adotada e de suas vantagens competitivas sustentáveis. Essas ocorrem quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor não simultaneamente a concorrentes atuais e potenciais (vantagem competitiva) e quando essas outras empresas são incapazes de copiar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991). Assim, o objetivo neste estudo foi verificar as influências dos relacionamentos entre fabricantes e varejistas na construção e na manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Considerando um canal de *marketing* em que pudesse ficar evidente o relacionamento como fonte de vantagens competitivas sustentáveis, escolheu-se para este estudo, como fabricante, os produtores de móveis e, como intermediário, as lojas exclusivas de móveis. Esse canal é reconhecido pela alta interdependência entre os membros e pelos níveis de cooperação envolvidos, uma vez que os fabricantes estão focados em poucos varejistas e os varejistas focados em marcas exclusivas.

Neste estudo, primeiramente é apresentado o referencial teórico sobre vantagens competitivas e vantagens competitivas sustentáveis e suas relações com relacionamentos em canais de *marketing*. Segue-se o método de pesquisa proposto e os resultados do estudo, assim como as conclusões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender melhor a relação entre vantagens competitivas sustentáveis e relacionamentos em canais de *marketing*, identificam-se, no referencial teórico, os conceitos de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável, relacionando-os com estratégias de relacionamento em canais. Finalmente, apresentam-se o modelo teórico resultante e as respectivas hipóteses.

### 2.1. Vantagens competitivas e vantagens competitivas sustentáveis

Uma empresa possui valor agregado quando a rede de clientes, fornecedores e complementadores na qual ela opera fica mais enriquecida com ela do que sem a sua presença, ou seja,

quando a empresa oferece alguma coisa que é única e valiosa no mercado (GHEMAWAT, 2000). Por outro lado, vantagens são definidas por posições ou pelos ativos e aptidões (*capabilities*) que dão base a essas posições. Posições de vantagens lidam com o **o quê** da vantagem competitiva, enquanto recursos superiores — ativos e aptidões — lidam com o **como** da vantagem competitiva. Em função disso, a seguir são apresentadas as características e as diferenças entre vantagens competitivas e vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo Porter (1996), a escolha por uma empresa de uma nova posição estratégica deve ser dirigida pela habilidade de encontrar novos *trade-offs* (efetuar alguma coisa em detrimento de outra) e de alavancar novos sistemas de atividades complementares dentro de uma vantagem sustentável (isso pode ser identificado em relacionamentos cooperativos fortes, uma vez que dependem de investimentos específicos, de interdependências, complementaridades e, portanto, de escolhas de alternativas de ação). Sem *trade-offs*, não há necessidade para escolha e, assim, não há necessidade para estratégia. Em função da fronteira da produtividade, se não houver *trade-offs*, empresas nunca alcançarão uma vantagem sustentável, pois elas terão de movimentar-se mais rápido apenas para ficar no mesmo lugar. Por outro lado, segundo Day e Reibstein (1997), aptidões distintas podem ser consideradas como a cola que mantém os ativos combinados para emprego vantajoso deles, ou seja, um complexo conjunto de habilidades e de conhecimentos. São profundamente incorporadas nas práticas e rotinas organizacionais e não podem ser comercializadas ou imitadas, em função da sua dificuldade de desenvolvimento.

Conjuntamente, essas duas fontes de vantagem — posições e ativos/aptidões — levam a uma estratégia competitiva de sucesso (DAY e REIBSTEIN, 1997; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Em outras palavras, a vantagem competitiva ocorre quando as aptidões (*capabilities*) de uma organização excedem as do competidor mais forte para determinado fator, sendo alcançada quando os clientes-alvo perceberão suas ofertas como de valor superior (CRAVENS, 1997). Isso fica evidenciado na figura 1 em que fontes de vantagens levam a vantagens posicionais e estas a resultados, que necessitam ser reinvestidos para sustentá-las.

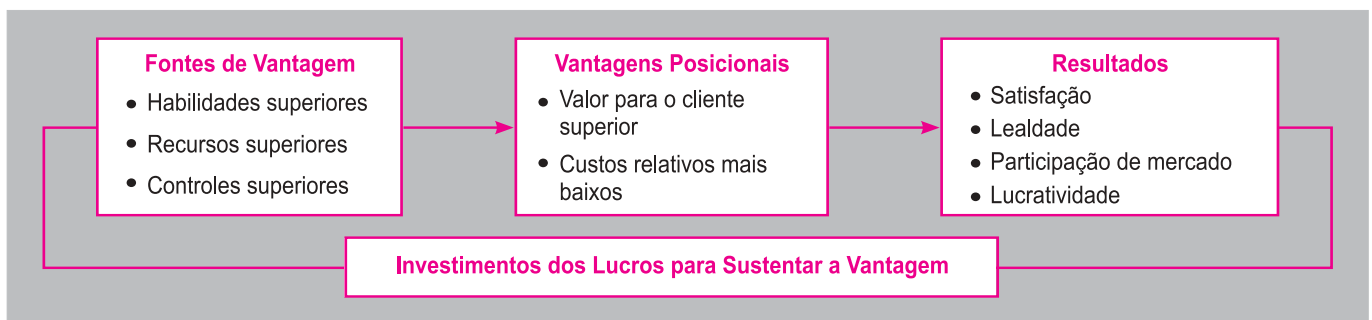


Figura 1: Elementos da Vantagem Competitiva

Fonte: Day e Wensley (1988, p.3).

Entretanto, não basta alcançar uma vantagem competitiva, é preciso sustentá-la. Além disso, a busca de uma vantagem competitiva sustentável não é um fim em si, mas um meio para um fim, ou seja, desempenho financeiro superior a longo prazo (BHARADWAJ, VARADARAJAN e FAHY, 1993). Deve-se mencionar que organizações que criaram vantagens competitivas sustentáveis tipicamente não dependem de uma única força, mas lutam para identificar e buscar múltiplas estratégias e abordagens (DESS e PICKEN, 1999).

Sustentar vantagens competitivas exige erigir barreiras (que custam recursos para construir e para defender) contra os concorrentes, podem ser baseadas no tamanho do mercado, no acesso a recursos ou clientes e nas restrições para opções dos concorrentes (JAIN, 2000). Além disso, a criação e sustentabilidade de vantagens competitivas é um processo repetitivo, de longo prazo, com exigências contínuas para investimentos e gerenciamento. Para sustentá-las e renová-las, é necessário entender como vantagens são criadas e como são corroídas (DAY e REIBSTEIN, 1997).

Um fator importante para a sustentabilidade das vantagens competitivas é a combinação dos recursos de uma empresa (ativos, aptidões, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos), os quais podem ser heterogêneos e imóveis, conforme Barney (1991). De acordo com esse autor, para possuir o potencial de alcance de vantagens competitivas sustentáveis, os recursos devem ser valiosos (com condições de explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente) e raros. Eles também devem ser imitáveis imperfeitamente, combinando ou não três condições: habilidade de uma empresa em obter recursos, dependente de suas condições históricas únicas; ligação entre recursos e a vantagem competitiva sustentável ser causalmente ambígua, ou seja, compreendida com muita imperfeição; e os recursos que geram vantagens serem socialmente complexos (além da habilidade das empresas em sistematicamente gerenciar e influenciar). Outra questão fundamental é a não-existência de substitutos equivalentes.

Estratégias de *marketing*, por sua relação com a clientela e com os mercados, têm um papel fundamental na criação e sustentabilidade das vantagens competitivas. Ainda, essa vantagem é significativa somente quando os clientes percebem uma diferença consistente, perdurando pelo tempo, entre as ofertas da empresa e as dos concorrentes. Assim, recursos devem ser concentrados naquelas áreas de atividade competitiva que oferecem a melhor oportunidade para lucratividade contínua e retornos sobre investimentos (JAIN, 2000).

## 2.2. Relacionamento em canais de *marketing*

Relacionamentos cooperativos cada vez mais são citados como componentes essenciais das estratégias de negócio, já que riscos ambientais, incertezas, lacunas de habilidades e de recursos encorajam as empresas em buscar parcerias com ou-

tras (CRAVENS, 1997). A formulação dessas estratégias deixa os limites exclusivos da organização e torna-se um processo conjunto.

Todavia, é na administração do relacionamento que o valor da cooperação, construído a partir da confiança e do comprometimento, pode determinar o sucesso ou fracasso da estratégia de *marketing* de relacionamento de uma empresa (MORGAN, 2000). Assim, segundo Morgan e Hunt (1994) e Gummesson (2005), *marketing* de relacionamento pode ser definido 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).

Em empresas de um canal, de acordo com Weitz e Jap (2000), o gerenciamento do relacionamento pode criar valor fazendo com que produtos e serviços estejam disponíveis aos clientes no local e na hora certos. Entretanto, esses autores observam que a natureza única do relacionamento de canal e 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. Mesmo assim, segundo Morgan (2000), relacionamentos que forneçam aos participantes benefícios econômicos superiores, aumentarão a cooperação efetiva e a preservação e o sucesso dos relacionamentos.

O planejamento conjunto em canais parece ser crítico ao estabelecimento e manutenção de trocas relacionais fortes (FRAZIER, 1999). Sendo assim, a administração de relacionamentos depende da importância crítica do planejamento, do equilíbrio de confiança e interesses próprios, da antecipação e resolução de conflitos, do estabelecimento de liderança estratégica, do fornecimento de flexibilidade, da acomodação de diferenças culturais, da execução de transferência de tecnologia e do aprendizado das forças do parceiro (CRAVENS, 1997). Ou, por outro lado, relacionamentos de canal desenvolver-se-ão mais rapidamente quando as partes tiverem relações econômicas e sociais anteriores, possuírem reputação, valores, crenças e práticas operacionais semelhantes e oferecerem aptidões sinérgicas, além da crença de que as ações futuras serão construtivas (WEITZ e JAP, 2000; MORGAN, 2000). Além disso, um membro do canal procurará desenvolver relacionamentos com outras empresas em função das combinações de recursos que ele sozinho não possui ou não consegue fazer (MORGAN, 2000).

Percebe-se, portanto, a importância das estratégias e da administração dos relacionamentos em canais de *marketing*. Diversas questões, como ameaças e o poder, a competência dos recursos humanos e a estrutura organizacional, a comunicação e a reciprocidade entre os membros do canal, circunstâncias do mercado, valores e culturas compatíveis, assim como o oportunismo (CANNON e PERREAULT, 1999; COUGHLAN *et al.*, 2002; FRAZIER e ANTIA, 1995), devem ser levadas em conta no momento em que se está planejando, estruturando,

implantando e gerenciando um canal de *marketing*, para que seus membros desempenhem de forma adequada seus papéis.

Alerta-se, com base em Weitz e Jap (2000), Gummesson (2005) e Coughlan *et al.* (2002), que o *marketing* de relacionamento não é a solução ótima para qualquer estratégia de *marketing* (e aqui se enquadram as estratégias de distribuição). Dependerá, todavia, do interesse entre as partes, além das características específicas dos envolvidos e de suas interações (como valores, investimentos, confiança, comprometimento e cooperação).

Tomando por base, assim, a importância dos relacionamentos para estratégias e gestão de canais de *marketing* eficazes, sua influência na formação de vantagens competitivas sustentáveis e seu escopo, é apresentado um modelo teórico, e respectivas hipóteses, que relacionam os construtos constituintes do relacionamento. Vale ressaltar que, na escolha dos construtos (por uma questão de parcimônia), consideraram-se como critérios os de maior uso e de maior relevância, tendo como base para isso Morgan e Hunt (1994), Morgan (2000), Wilson (2000) e Palmatier *et al.* (2006).

### 2.3. Hipóteses

Com base no relacionamento em canais de *marketing* como fonte de vantagem competitiva sustentável, apresentam-se a seguir as hipóteses deste estudo, resultando em um modelo teórico (figura 2). Os construtos considerados para a definição das hipóteses e para a formulação do modelo teórico são Benefícios Econômicos do Relacionamento, Compatibilidade de Valores e Investimentos de Recursos no Relacionamento; Confiança, Comprometimento e Cooperação; o construto de Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento e o construto de Desempenho Empresarial.

Considerando os Benefícios Econômicos do Relacionamento, os Investimentos de Recursos no Relacionamento e a Compatibilidade de Valores, Morgan (2000) identifica que o conteúdo econômico (os benefícios econômicos) e o conteúdo de recursos (os investimentos de recursos) interferem no Comprometimento relacional. Morgan e Hunt (1994), por sua vez, indicam a influência positiva do que eles intitulam como benefícios do relacionamento (com caráter mais econômico) no comprometimento.

O conteúdo de recursos combina interdependência e estratégia e identifica os recursos do parceiro que, quando combinados com os recursos únicos de outra empresa, geram Comprometimento. Conteúdo social (relacionado com Compatibilidade de Valores) interfere tanto no Comprometimento quanto na Confiança (MORGAN, 2000; PALMATIER *et al.*, 2006). Nesse sentido, quando parceiros compartilham valores e culturas e possuem normas relacionais estabelecidas, estabelece-se uma base para a Confiança e o Comprometimento se desenvolverem. Dessa forma:

**Hipótese 1** — Benefícios Econômicos do Relacionamento influenciam positivamente o Comprometimento.

**Hipótese 2** — Investimentos de Recursos no Relacionamento influenciam positivamente o Comprometimento.

**Hipótese 3** — Compatibilidade de Valores influencia positivamente o Comprometimento (a) e a Confiança (b).

Sendo um dos elementos-chave do relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994), Confiança aqui é tratada como a crença da empresa focal na honestidade e na benevolência da contraparte (GEYSKENS, STEENKAMP e KUMAR, 1999), um dos processos-chave no desenvolvimento de relacionamentos cooperativos (ELFRING e VOLBERDA, 2001) e base para o *marketing* de relacionamento (SHETH e PARVATIYAR, 2000): torna os parceiros mais dispostos a compartilhar informações, dá mais segurança aos parceiros em investir no relacionamento e reduz a tentação de um parceiro querer levar vantagem sobre o outro (oportunismo) (CHILD e FAULKNER, 1998). Já Comprometimento é, conforme Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), o desejo de a empresa continuar o relacionamento com outra empresa, sacrificando-se para mantê-lo. Em relação a isso, Coughlan *et al.* (2002) e Palmatier *et al.* (2006) identificam que o Comprometimento mútuo não pode ocorrer sem um alto nível de Confiança. A desconfiança, por sua vez, desestimula relacionamentos de canal: ou ela é resolvida ou o canal se desfaz. Relacionamentos comprometidos necessitam, por isso, de maiores níveis de Confiança que o normal. Portanto:

**Hipótese 4** — Confiança influencia positivamente o Comprometimento.

Tanto Confiança como Comprometimento e Cooperação são necessários para o desenvolvimento dos relacionamentos. Em relação a isso, Coughlan *et al.* (2002) sugerem relação positiva entre Comprometimento e Cooperação, e Morgan e Hunt (1994) e Palmatier *et al.* (2006) sugerem que Confiança possui tanto influência em Comprometimento quanto em Cooperação, a qual também recebe influência do Comprometimento. Pode-se dizer, portanto, que Confiança e Comprometimento antecedem a Cooperação:

**Hipótese 5** — Confiança (a) e Comprometimento (b) influenciam positivamente a Cooperação.

Por outro lado, relacionamentos de canal podem repercutir na formação de vantagens competitivas sustentáveis e no desempenho dos envolvidos. Segundo Coughlan *et al.* (2002),

é complicado para a concorrência imitar um canal de *marketing* com altos níveis de Confiança, já que é um processo lento, caro e incerto. Rowe e Barnes (1998) afirmam, por sua vez, que aqueles que souberem construir relacionamentos e gerenciá-los de maneira diferenciada provavelmente alcançarão vantagens competitivas sustentáveis, já que um relacionamento forte, próximo e positivo, caracterizado por Confiança mútua, respeito e comunicação aberta, é um fenômeno socialmente complexo, difícil e custoso para se copiar. Por outro lado, conforme Frazier (1999), mesmo que parcerias no canal representem uma fonte considerável de vantagem competitiva, alguns casos podem não fazer sentido, pelos custos ultrapassarem os benefícios dos relacionamentos.

Dessa maneira, é necessário cooperar para competir, pois batalhar palma a palma deixa as empresas financeiramente exaustas, intelectualmente depauperadas e vulneráveis às ondas seguintes de concorrência e inovação (CRAVENS, 1997). Assim, tendo em vista a importância da Cooperação para os relacionamentos, Weitz e Bradford (1999) indicam que, em Cooperação, há motivação das partes envolvidas em manter o relacionamento existente no longo prazo e em buscar benefícios mútuos, o que repercutirá na existência de Vantagens Competitivas Sustentáveis e no Desempenho de ambas (para este estudo, será utilizado o termo Desempenho Empresarial, que apresenta elementos tanto financeiros quanto comerciais). Assim:

**Hipótese 6** — Cooperação influencia positivamente na existência de uma Vantagem Competitiva Sustentável com base no Relacionamento.

**Hipótese 7** — Vantagem Competitiva Sustentável baseada no Relacionamento influencia positivamente no Desempenho Empresarial.

Na figura 2 pode ser observado o modelo teórico proposto, resultante das hipóteses deste estudo.

### 3. MÉTODO

Na primeira fase do método, exploratória, de natureza qualitativa, desenvolveu-se uma compreensão inicial a respeito do problema. Na segunda fase, descritiva, de natureza quantitativa, quantificaram-se os dados e aplicaram-se procedimentos estatísticos pertinentes ao modelo teórico proposto.

#### 3.1. Fases exploratória e descritiva

Inicialmente, para um melhor entendimento do relacionamento dos fabricantes de móveis com as lojas exclusivas, assim como para servir de subsídio à fase descritiva, foi feito um estudo exploratório por meio de entrevistas em profundidade (a partir de um roteiro semi-estruturado) com três executivos de *marketing* de fabricantes de móveis com atuação nacional, que possuem como intermediários lojas exclusivas, e quatro executivos de lojas exclusivas. O roteiro contemplou, principalmente, pontos relativos a vantagens competitivas sustentáveis e relacionamento em um canal de *marketing*, com foco no canal estudado. Utilizou-se, além disso, a análise de conteúdo. Como resultado principal dessa fase, tanto os fabricantes quanto os varejistas entrevistados ratificam a possibilidade de os relacionamentos serem tratados como fonte de vantagem competitiva sustentável, principalmente pela dificuldade em duplicar seus benefícios e seu caráter socialmente complexo. Reforçam, além disso, que o canal tem um nível elevado de interdependência: há uma co-responsabilidade muito forte em atender às necessidades e aos desejos dos clientes.

Na fase descritiva, foi aplicado um *survey* nas empresas varejistas de móveis exclusivas de três fabricantes, para testar

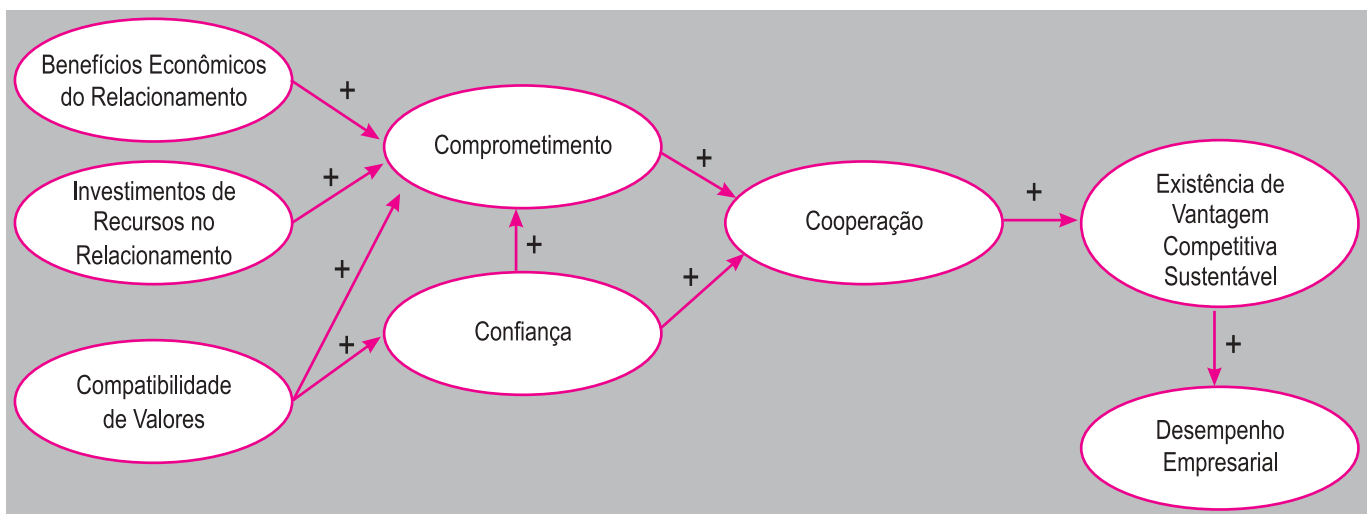


Figura 2: Modelo Teórico Proposto

as hipóteses propostas pelo estudo. O instrumento de coleta (questionário) foi elaborado a partir de escalas, de natureza intervalar, já validadas, e pelos resultados da fase exploratória.

O instrumento de coleta resultou, inicialmente, em 55 variáveis, sendo:

- cinco para Benefícios Econômicos do Relacionamento (BER) — duas variáveis do estudo de Morgan e Hunt (1994) e três variáveis formuladas a partir de Morgan (2000);
- oito para Investimento de Recursos no Relacionamento (IR R) — cinco variáveis utilizadas por Viana (1999), Groff (2001) e Müssnich (2002) e três por Jap (1999);
- cinco para Compatibilidade de Valores (CV) — três de Nicholson, Compeau e Sethi (2001), uma baseada em Nicholson, Compeau e Sethi (2001), considerando a amostra desta pesquisa (relacionada à prestação de serviços), e uma de Morgan e Hunt (1994);
- seis para Comprometimento (COMP) e sete para Confiança (CONF) — utilizadas por Viana (1999), Groff (2001) e Müssnich (2002);
- seis para Cooperação (COOP) — cinco de Cannon e Perreault (1999) e uma de Hewett e Bearden (2001);
- cinco para Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento (VCS R) — uma de Jap (1999) e quatro formuladas a partir do estudo de Barney (1991);
- sete para Desempenho Empresarial (DES E) — seis oriundas de Homburg e Pflesser (2000) e outra adicionada por este estudo (relacionada a margens de lucro, uma variável de natureza financeira);
- seis variáveis de caracterização da amostra.

Ressalta-se que as escalas passaram por *back translation*, com exceção das utilizadas por Viana (1999), Groff (2001) e Müssnich (2002), baseadas no estudo de Wilson e Vlosky (1997), já testadas no Brasil.

Posteriormente, esse instrumento passou por uma validação de conteúdo e por um pré-teste, qualitativo e quantitativo. Em relação à validação de conteúdo, principalmente para a escala gerada para Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento, contou-se com o auxílio de um doutor em *marketing*. Quanto aos pré-testes, o qualitativo ocorreu através de entrevistas pessoais com quatro varejistas e três *experts* em pesquisa em *marketing*, além de contatos com os executivos de *marketing* dos fabricantes envolvidos, avaliando-se o conteúdo e o entendimento do instrumento de coleta. Após considerações da validação de conteúdo e do pré-teste qualitativo, o que gerou avaliação de variáveis semelhantes de estudos diferentes, mudanças nos textos, retirada de algumas variáveis e acréscimo de outras, mais adequadas ao campo de estudo, o instrumento de coleta foi reduzido de 55 para 48 variáveis, sendo:

- cinco variáveis para Benefícios Econômicos do Relacionamento (BER) — foram retiradas as duas variáveis propostas por Morgan e Hunt (1994), pela dificuldade de en-

tendimento no pré-teste qualitativo, e acrescentadas duas (uma delas levando em consideração elementos de marca — BER 5 — e a outra sobre custo de mudança para um fornecedor alternativo, que estava no construto Investimentos de Recursos e foi mais bem considerada como integrante deste construto — BER 4);

- cinco para Investimento de Recursos no Relacionamento (IR R) — considerou-se a retirada a partir de variáveis semelhantes entre os estudos utilizados, além da variável transferida para Benefícios Econômicos do Relacionamento;
- cinco para Compatibilidade de Valores (CV) — retirou-se a variável de Morgan e Hunt (1994) e formulou-se mais uma, considerando semelhanças em compreender o mercado — CV 1;
- cinco para Comprometimento (COMP) — duas variáveis foram aglutinadas, considerando o relacionamento **continuar** e **fortificar-se** ao longo do tempo — COMP 1;
- cinco para Confiança (CONF) — foram retiradas duas variáveis consideradas confusas no pré-teste qualitativo (uma delas que considerava o termo **cautela** e a outra sobre o fabricante preocupar-se com os interesses do varejista, não ficando clara a presença do construto Confiança);
- cinco para Cooperação (COOP) — retirou-se uma de Cannon e Perreault (1999), pela dificuldade no termo **barganha**;
- cinco para Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento (VCS R) — não houve mudanças nas variáveis;
- sete para Desempenho Empresarial (DES E) — não houve mudanças nas variáveis;
- seis variáveis de caracterização da amostra — não houve mudanças nas variáveis.

O pré-teste quantitativo foi efetuado com a 30 varejistas via telefone, quando se procurou verificar se o questionário necessitava de mais alguma alteração antes de ser aplicado para o restante da amostra. Também foi efetuada uma análise da distribuição de frequência das variáveis. Nessa fase, mudou-se o termo **espera-se** para **acredita-se** nas variáveis COMP 1 e COMP 2 e mudou-se a palavra **equivalente** para **similar** na variável VCS R 4. A descrição das variáveis utilizadas no estudo encontra-se no Apêndice.

### 3.2. População, amostragem e coleta de dados

Como população foram consideradas as empresas varejistas de móveis exclusivas, localizadas no Brasil, de três fabricantes de móveis de atuação nacional e que utilizam essa estratégia de distribuição (um deles utilizando *franchising*), num total de 377 (considerou-se, como uma empresa varejista, tanto aquela com uma loja quanto aquela com mais de uma). A amostragem utilizada foi não-probabilística por conveniência.

De 21 a 27 de setembro de 2004, 11 entrevistadores devidamente treinados coletaram por telefone as informações com

os varejistas. O instrumento de coleta foi aplicado ao gerente da loja ou ao proprietário, desde que tivessem conhecimento a respeito do relacionamento com o fabricante e a respeito da concorrência. Buscando atingir uma boa taxa de retorno, anteriormente ao início da coleta, os três fabricantes entraram em contato com seus varejistas informando que uma pesquisa de cunho acadêmico seria feita.

Para a definição da amostra, considerou-se o critério mínimo de Hair Jr. *et al.* (1998), de cinco casos por variável, assim como as proporções de número de lojistas por fabricante e localização (região). Dessa forma, 216 varejistas participaram da pesquisa. Alerta-se que, por haver diferenças estatisticamente significantes entre a amostra do pré-teste (30 casos) e a amostra posterior nas variáveis que tiveram mudanças em suas descrições (via ANOVA), aquela não foi agregada aos 216 casos. Além disso, comparou-se, essa amostra com o total de lojas que trabalham com as três empresas (377), via teste qui-quadrado, considerando número de lojistas por empresas e localização (região), para avaliar o viés de não-resposta (MALHOTRA, 2001). As diferenças apresentadas não foram significativas.

As afirmações do instrumento de coleta foram arranjadas em um formato bi-etápico, ou em dois estágios (escala de seis pontos), ou seja, segundo Albaun (1997), questionando-se, primeiramente, se havia concordância ou discordância com o item (direção da dimensão) (no caso de Desempenho Empresarial, perguntava-se se estava pior ou melhor, considerando o principal varejista concorrente de outra bandeira, nos últimos três anos) e, posteriormente, qual a intensidade em relação à resposta dada no primeiro estágio (neste caso, “pouco”, “muito” ou “totalmente”). De acordo com o autor, esse formato é geralmente utilizado em *surveys* por telefone, pela facilidade de aplicação.

### 3.3. Preparação e análise dos dados e dos resultados

Antes de os dados serem submetidos a um programa de adequação com o modelo, devem ser preparados e verificados (KLINE, 1998), por meio da análise dos dados omissos (*missing data*), *outliers*, multicolinearidade, normalidade, linearidade e a homoscedasticidade, além de uma varredura no banco de dados buscando identificar erros de digitação. Na análise dos dados omissos, considerando-se aleatoriedade na omissão (KLINE, 1998) e proporção de casos com dados omissos (ROTH, 1994), foram eliminados 19 casos. O restante dos valores omissos foram considerados aleatórios, substituindo-se, assim, as respostas omissas pela média da variável (HAIR JR. *et al.*, 1998). Quanto a multicolinearidade, normalidade, linearidade e homoscedasticidade, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Kline (1998) e Hair Jr. *et al.* (1998), ficando os resultados das análises em patamares aceitos. A amostra final resultou em 197 casos.

A análise dos dados ocorreu com o auxílio dos *software* SPSS<sup>®</sup> 11.5, para estatísticas descritivas, e Amos<sup>®</sup> 4.0, para modelagem de equações estruturais (MEE). Dentro da MEE, foram feitas a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Estimação do Modelo Híbrido. O método de estimação utilizado foi o de máxima verossimilhança e a matriz de entrada de dados utilizada foi a de covariância, conforme sugerido por Hair Jr. *et al.* (1998) e Kline (1998). Avaliou-se, também, a natureza dos construtos: formativa (direção causal das variáveis observadas para a variável latente) ou refletiva (direção causal da variável latente para os indicadores) (DIAMANTOPOULOS e WINKLHOFER, 2001; JARVIS, MACKENZIE e PODSAKOFF, 2003). Foram considerados formativos os construtos Benefícios Econômicos do Relacionamento, Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento e Desempenho Empresarial, principalmente por entender-se que definem as características do construto (não são manifestações), por não possuírem conteúdo similar, além de não serem intercambiáveis. Utilizou-se, para resolver a indeterminação com os termos de erro ao nível do construto, o modelo de múltiplos indicadores e múltiplas causas (MIMIC) com duas variáveis refletivas.

Na AFC, avaliou-se, para cada construto, a identificação do modelo estrutural, a adequação ou o ajuste do modelo proposto, a partir da avaliação do qui-quadrado por Graus de Liberdade ( $\chi^2/GL$  — recomenda-se abaixo de 5), GFI (*Goodness of Fit Index* — valor geral de adequação do modelo), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index* — valor geral ajustado), TLI (*Tucker-Lewis Index*), NFI (*Normed Fit Index* — índice de ajustamento regrado), CFI (*Comparative Fit Index* — índice de adequação comparativo; recomenda-se 0,90 ou mais) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* — raiz quadrada média dos erros de aproximação; recomenda-se entre 0,05 e 0,08); a unidimensionalidade, pela análise dos resíduos padronizados (abaixo de 12,58I, conforme GARVER e MENTZER, 1999); a adequação do modelo de medida, considerando confiabilidade composta (mínimo de 0,70) e variância extraída (mínimo de 0,50). Levaram-se em conta, também, os escores das cargas fatoriais e erros (que repercutem na confiabilidade e na variância extraída) e os índices de modificação sugeridos pelo *software* Amos. Em seguida, foi verificada a validade do modelo (validade convergente e validade discriminante dos construtos). Por fim, avaliaram-se o ajuste global do modelo e a interpretação dos caminhos (análise das hipóteses) e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ).

## 4. RESULTADOS

Para os resultados, caracteriza-se a amostra, apresenta-se a AFC dos oito construtos e, por fim, identificam-se as hipóteses não-rejeitadas e rejeitadas, a partir da estimação do modelo proposto.

#### 4.1. Caracterização da amostra

A amostra foi caracterizada considerando-se percentual de varejistas por fabricante, número de anos que atuam com o fabricante, número de lojas, número de pessoas que trabalham ou estão envolvidas com a empresa varejista e localização geográfica. Assim, 72,6% dos varejistas pesquisados trabalham com o Fabricante 2; 15,2%, com o Fabricante 1; e 12,2%, com o Fabricante 3 (considerando a população, 80% trabalham com o Fabricante 2; 12%, com o Fabricante 1; e 8%, com o Fabricante 3); 42,6% possuem lojas na Região Sudeste (dessas, 55% encontram-se em São Paulo), 35% na Região Sul e 22,4% em outras regiões (para a população, 47,7% encontram-se na Região Sudeste, 30,8% na Região Sul e 21,5% em outras regiões). Conforme atestou o teste qui-quadrado, não há diferenças entre população (377) e amostra (197) no que tange a número de lojas por empresa e localização (região).

Além disso, 29,2% atuam há dois anos com o atual fabricante, 27,7% há de três a quatro anos e 43,1% há cinco anos ou mais; 66,8% possuem somente uma loja, 20,9% duas lojas e 12,3% três lojas ou mais; 28,4% trabalham com até 7 pessoas, 27,9% com 8 a 12 pessoas e 43,7% com 13 pessoas ou mais. Os três fabricantes envolvidos têm, por sua vez, vendas anuais entre R\$ 100 milhões e R\$ 200 milhões e atuação nacional.

#### 4.2. Análise fatorial confirmatória (AFC) dos construtos

Para cada construto avaliaram-se a confiabilidade, a variância extraída, a validade convergente e a validade discriminante, cujos dados se encontram na tabela 1. Em determinados momentos, em função das restrições de não-identificação dos construtos (menos de três variáveis) com a retirada de cargas fatoriais não-elevadas — ou abaixo de 0,5 —, optou-se por considerar tão-somente se as cargas eram significantes ao

nível de 0,01 e se estavam próximas ou no mínimo indicado (0,3), conforme Hair Jr. *et al.* (1998). Também se consideraram, para retirada, as variáveis com erros-padrão elevados (acima de 1,2). A indicação das variáveis retiradas e respectivas justificativas encontra-se no Apêndice.

Assim, a análise individual de cada construto permitiu indicar que os construtos resultantes apresentaram índices de ajuste dentro do recomendado, validade convergente, em função de suas cargas fatoriais, confiabilidade composta e variância extraída, assim como resíduos padronizados (com exceção da confiabilidade composta e variância extraída dos construtos IR R e VCS R). Identificou-se validade discriminante entre os construtos, a partir do teste de Fornell e Larcker (1981), em que a variância extraída de cada construto foi maior do que as variâncias compartilhadas com outros construtos. Quanto à multicolinearidade, todos os construtos apresentaram intercorrelações abaixo de 0,85, conforme Kline (1998).

#### 4.3. Análise do modelo estrutural e discussão dos resultados

Optou-se, para estimar os caminhos estruturais, pela técnica de estimação do modelo híbrido que, conforme Kline (1998), combina o modelo de mensuração com o modelo estrutural (figura 3).

Os índices de ajuste estão, com exceção do RMSEA (0,078) e do qui-quadrado por Graus de Liberdade (2,183; GL: 451), fora dos patamares recomendados (GFI: 0,77; AGFI: 0,73; NFI: 0,69; TLI: 0,782; CFI: 0,802).

Esses indicadores mostram a necessidade de reespecificação no modelo geral (HAIR JR. *et al.*, 1998). Além disso, conforme consta na tabela 2, a hipótese 1 foi rejeitada (considerando o nível de significância de 0,05). O restante das hipóteses (não-rejeitadas) obteve significâncias abaixo de 0,02, com exceção da hipótese 4, que ficou com significância próxima a 0,05. Por fim, em relação às correlações múltiplas ao quadrado

Tabela 1

**Estatísticas Descritivas, Correlações de Pearson (Significantes ao Nível de 0,01), Confiabilidade Composta e Variância Extraída**

Construtos	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
1. BER	5,05	0,87	1,00								0,82	0,60
2. IR R	5,02	0,76	0,34	1,00							0,53	0,24
3. CV	5,02	0,77	0,54	0,34	1,00						0,75	0,43
4. COMP	5,52	0,51	0,44	0,42	0,49	1,00					0,88	0,59
5. CONF	5,38	0,65	0,59	0,32	0,46	0,52	1,00				0,79	0,55
6. COOP	5,25	0,71	0,61	0,39	0,57	0,50	0,55	1,00			0,81	0,52
7. VCS R	4,11	0,99	0,42	0,34	0,48	0,34	0,41	0,52	1,00		0,66	0,35
8. DES E	4,76	0,84	0,40	0,26	0,30	0,29	0,28	0,32	0,37	1,00	0,95	0,83



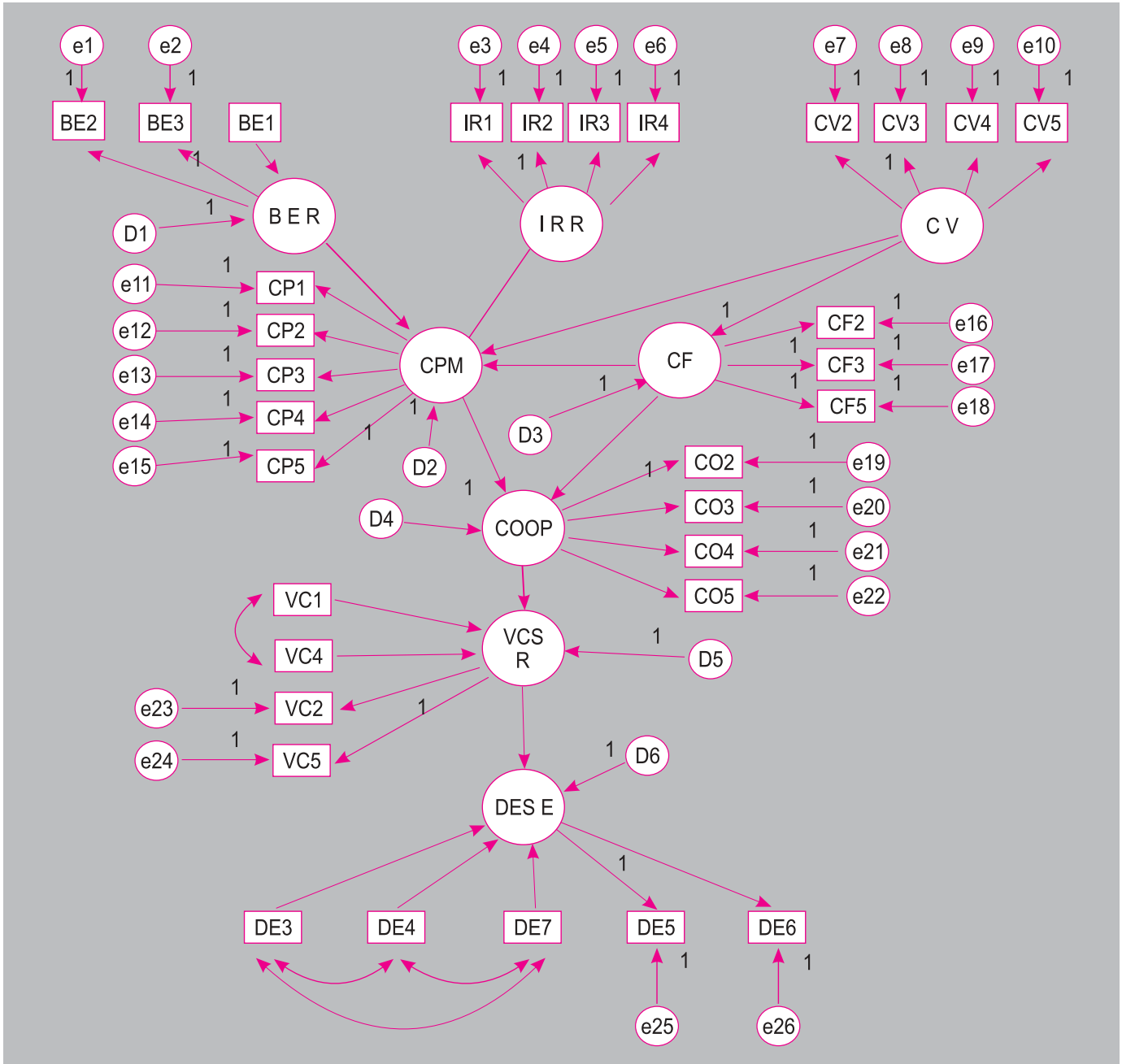


Figura 3: Modelo Híbrido Estimado

(R<sup>2</sup>) de cada variável dependente, 51,5% da variância do Comprometimento pode ser explicada por suas variáveis independentes presentes no modelo (no caso Benefícios Econômicos do Relacionamento, Investimento de Recursos no Relacionamento, Compatibilidade de Valores e Confiança); 49,2% da variância de Confiança é explicada por Compatibilidade de Valores; 58,9% da variância de Cooperação é explicada por Comprometimento e Confiança; 73,8% da variância de Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento é explicada por Cooperação; e, por fim, 89,8% da variância

de Desempenho Empresarial é explicada por Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento.

Com a falta de ajuste ao modelo, a partir dos testes de significância das hipóteses, optou-se por retirar o construto Benefícios Econômicos do Relacionamento. Assim, mesmo não estando nos níveis mais conservadores recomendados pela literatura ( $\chi^2$ /GL 2,010; GL: 364; RMSEA: 0,072; GFI: 0,803; AGFI: 0,764; NFI: 0,732; TLI: 0,824; CFI: 0,842), a maioria dos índices de ajuste obteve melhoras consideráveis e o teste qui-quadrado indicou diferença significativa entre os dois

Tabela 2

## Coeficientes das Relações Hipotetizadas — Modelo Original e Modelo Reespecificado

Hipótese	Caminho Estrutural	Modelo Original				Modelo Reespecificado			
		Coeficiente Padronizado B	Valor t	P	Resultado (ao Nível de 0,05)	Coeficiente Padronizado B	Valor t	P	Resultado (ao Nível de 0,05)
H 1	BER → COMP	0,147	1,474	0,140	<b>Rejeitada</b>				
H 2	IR R → COMP	0,280	2,478	0,013	Não-Rejeitada	0,288	2,627	0,009	Não-Rejeitada
H 3a	CV → COMP	0,367	2,362	0,018	Não-Rejeitada	0,373	2,349	0,019	Não-Rejeitada
H 3b	CV → CONF	0,701	6,330	0,000	Não-Rejeitada	0,708	5,622	0,000	Não-Rejeitada
H 4	CONF → COMP	0,331	1,997	0,046	Não-Rejeitada	0,368	2,279	0,023	Não-Rejeitada
H 5a	CONF → COOP	0,433	2,657	0,008	Não-Rejeitada	0,463	2,813	0,005	Não-Rejeitada
H 5b	COMP → COOP	0,429	2,896	0,004	Não-Rejeitada	0,395	2,686	0,007	Não-Rejeitada
H 6	COOP → VCS R	0,765	6,021	0,000	Não-Rejeitada	0,771	6,019	0,000	Não-Rejeitada
H 7	VCS R → DES E	0,091	2,364	0,018	Não-Rejeitada	0,093	2,368	0,018	Não-Rejeitada

modelos. Nenhuma das hipóteses foi rejeitada, estando a maior parte com significância abaixo de 0,02, e a hipótese 4, que antes estava com significância próxima a 0,05, obteve significância de 0,023 (tabela 1). Quanto ao R<sup>2</sup>, houve a explicação de 55,5% da variância de Comprometimento, de 51% da variância de Confiança, de 60,9% da variância de Cooperação, de 74,6% da variância de Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento e de 89,8% da variância de Desempenho Empresarial. Os potenciais de explicação melhoraram, no modelo reespecificado, principalmente nos construtos que recebiam, direta ou indiretamente, influência do construto retirado.

Todavia, é importante identificar justificativas para essa retirada. Primeiramente, devem-se mencionar os resultados do estudo de Morgan e Hunt (1994) que também indicavam Benefícios do Relacionamento, visto de uma ênfase econômica, como um antecedente de Comprometimento: essa hipótese foi a única rejeitada no estudo deles. Os autores não foram muito claros quanto a isso, levantando questões de medida das escalas. Assim, pode-se tratar Benefícios Econômicos do Relacionamento como um antecedente ou como um **reforçador** do Comprometimento? Morgan e Hunt (1994), na definição de Comprometimento, identificam crença na importância do relacionamento para que ele continue. É necessário que os benefícios ocorram para surgir essa crença? Ou o que existe é a crença em benefícios futuros influenciando positivamente o Comprometimento? Segundo Day (2001), parceiros são atraídos pela troca aberta de informações, pelo desenvolvimento de ligações entre muitas pessoas em diferentes níveis nas duas organizações e pelas expectativas realistas de benefícios mútuos. Além disso, Håkansson e Snehota (1995) indicam que os relacionamentos possuem uma característica de interação ao longo do tempo, tratando os benefícios do relacionamento como conseqüências do relacionamento.

Portanto, confirmou-se o que outros estudos já haviam pesquisado, como as relações entre Compatibilidade de Valores e Investimentos de Recursos com Comprometimento e Confiança, a relação entre Comprometimento e Confiança e deles com Cooperação. Além disso, confirmou-se, e aqui se considera uma das principais contribuições da pesquisa, que Cooperação, o conseqüente de Confiança e Comprometimento, construtos-chave no relacionamento conforme Morgan e Hunt (1994), teve relação positiva e significativa com Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento. Esse, por sua vez, também teve relação positiva e significativa com Desempenho Empresarial, com R<sup>2</sup> de quase 90%. Mais importante: o relacionamento, como um diferencial sustentável, também traz resultados positivos para o desempenho dos varejistas. Além disso, evidências surgidas na fase exploratória, com fabricantes e varejistas, indicam influência positiva do desempenho dos varejistas no desempenho dos fabricantes.

## 5. CONCLUSÕES

Neste estudo, procurou-se identificar se o relacionamento pode ser tratado estrategicamente como uma fonte de vantagem competitiva sustentável que, por sua vez, influenciaria positivamente o desempenho empresarial. Foi utilizada uma amostra cujos resultados confirmaram esse objetivo. Assim, apresentam-se a seguir as implicações teóricas, sugestões para futuras pesquisas, implicações gerenciais e limitações do estudo.

Tratou-se aqui o relacionamento a partir de uma ótica estratégica, contribuindo para o desempenho de seus integrantes, não apenas como um coadjuvante ou um quesito complementar nas ações das empresas. Além disso, identificando o relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável, este estudo teve influências da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991; 2001) e da teoria da vantagem dos recursos (HUNT

e MORGAN, 1995; 1997). Em outras palavras, constatou-se que o relacionamento pode ser tratado como um recurso ou como uma conjugação de ativos, recursos e aptidões que permitem à empresa alcançar posições estratégicas diferenciadas.

Como sugestões para futuras pesquisas, poder-se-ia: identificar como o relacionamento, sendo fonte potencial de vantagens competitivas sustentáveis entre membros de canal, pode repercutir em outros membros da cadeia de valor, como clientes finais e fornecedores; verificar o peso do relacionamento no total de vantagens competitivas sustentáveis de uma empresa e sua influência no desempenho financeiro superior; estudar o envolvimento do relacionamento e da vantagem competitiva sustentável a partir de uma perspectiva longitudinal, já que a noção de vantagem competitiva sustentável implica uma necessidade de análise longitudinal (BARNEY, WRIGHT e KETCHEN JR., 2001). Por fim, poder-se-ia aplicar o instrumento de pesquisa em outros tipos de varejo e canais de *marketing*, inclusive comparando diferenças entre eles, assim como identificar, em amostras que assim o comportem, o relacionamento como vantagem competitiva sustentável influenciando o desempenho empresarial dos fabricantes.

Em relação às implicações gerenciais, executivos de *marketing* e gestores de relacionamento devem estar atentos à forma como um relacionamento é construído e mantido (adquirindo, assim, **ares** de vantagem competitiva sustentável), já que ele pode repercutir na gestão de suas marcas, de seus posicionamentos, de sua prestação de serviços, na satisfação e lealdade de seus clientes e outros integrantes da cadeia de valor e, por fim, em seus desempenhos. Por outro lado, os gestores de *marketing*, assim como de outras áreas, devem estar cientes de que a vantagem competitiva sustentável deve ser visível ou, ao menos, deixar outros elementos visíveis aos olhos dos

clientes e que, para construir um relacionamento que seja fonte de vantagem competitiva sustentável, é fundamental, primeiramente, a existência de Confiança e Comprometimento fortes e, por conseqüência, de Cooperação. Por fim, ratificam-se as condições favoráveis, no canal estudado, de os relacionamentos serem considerados fontes de vantagem competitiva sustentável, inclusive para fabricantes e varejistas que estejam utilizando essa mesma estratégia de canal e queiram diferenciarse entre si (não somente de lojas multimarcas).

Como limitações do estudo, primeiramente ele foi de corte transversal e uma parte considerável da amostra atua há poucos anos com os fabricantes, já que estudos em relacionamentos e de vantagens competitivas sustentáveis pressupõem necessidade de tempo para se desenvolverem. Em segundo lugar, deve-se mencionar que o tamanho da amostra não permitiu outras análises, tais como análise multigrupos. Em terceiro lugar, as propriedades psicométricas de alguns construtos estudados ficaram em patamares abaixo do recomendado e o construto de vantagem competitiva sustentável poderia, em vez de ser considerado formativo de primeira ordem, ser considerado formativo de segunda ordem e refletivo de primeira ordem (JARVIS, MACKENZIE e PODSAKOFF, 2003). Além disso, mediu-se, de forma quantitativa, somente o desempenho empresarial dos varejistas. Por fim, em função de a amostra pesquisada ser um canal de *marketing* com uma estratégia de atuação específica, mesmo que de atuação nacional, reconhecendo-se a capacidade baixa de generalização, ressalta-se que os resultados podem proporcionar *insights* gerenciais valiosos e pertinentes, já que foi possível ratificar, empiricamente, que o relacionamento pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável, repercutindo positivamente no desempenho empresarial. ♦

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBAUM, Gerald. The Likert scale revisited: an alternate version. *Journal of the Market Research Society*, London, v.39, n.2, p.331-348, Apr. 1997.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, New York, v.17, n.1, p.99-120, Mar. 1991.
- \_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective of the resource-based view. *Journal of Management*, New York, v.27, n.6, p.643-650, Dec. 2001.
- BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN Jr., David J. The resource-based view of the firm: ten years after 1997. *Journal of Management*, New York, v.27, n.6, p. 625-641, Dec. 2001.
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, Chicago, v.57, n.4, p.83-99, Oct. 1993.
- CANNON, Joseph P.; PERREAULT, William D. Jr. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.36, n.4, p.436-460, Nov. 1999.
- CHILD, John; FAULKNER, David. *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. *Canais de marketing e distribuição*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRAVENS, David W. *Strategic marketing*. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.
- DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York: Wiley, 1997.

- DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, Chicago, v.52, n.2, p.1-20, Apr. 1988.
- DESS, Gregory G.; PICKEN, Joseph C. Creating competitive (dis)advantage: learning from food lion's freefall. *The Academy of Management Executive*, New York, v.13, n.3, p.97-111, Aug. 1999.
- DIAMANTOPOULOS, Adamantios; WINKLHOFER, Heidi M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.38, n.2, p.269-277, May 2001.
- ELFRING, Tom; VOLBERDA, Henk W. Multiple futures of strategy synthesis: shifting boundaries, dynamic capabilities and strategy configurations. In: VOLBERDA, Henk W.; ELFRING, Tom (Ed.). *Rethinking strategy*. London: Sage, 2001.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables with measurement error. *Journal of Marketing Research*, New York, v.18, n.1, p.39-50, Feb. 1981.
- FRAZIER, Gary L. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.27, n.2, p.226-240, Apr. 1999.
- FRAZIER, Gary L.; ANTIA, Kersi D. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.23, n.4, p.321-326, Sept. 1995.
- GARVER, Michael S.; MENTZER, John T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v.20, n.1, p.33-57, 1999.
- GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan-Benedict E.M.; KUMAR, Nirmalya. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.36, n.2, p.223-238, May 1999.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GROFF, Rubem. *Mensurando marketing de relacionamento: uma aplicação da escala de Wilson & Vlosky no mercado de bens de capital*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- GUMMESSON, Evert. *Marketing de relacionamento total*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate data analysis*. 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HÅKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. *Developing relationships in business networks*. London: Routledge, 1995.
- HEWETT, Kelly; BEARDEN, William O. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, Chicago, v.65, n.4, p.51-66, Oct. 2001.
- HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, Chicaco, v.37, n.4, p.449-462, Nov. 2000.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, Chicago, v.59, n.2, p.1-15, Apr. 1995.
- \_\_\_\_\_. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition. *Journal of Marketing*, Chicago, v.61, n.4, p.74-82, Oct. 1997.
- JAIN, Subhash C. *Marketing planning and strategy*. 6<sup>th</sup> ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.
- JAP, Sandy. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.36, n.4, p.461-475, Nov. 1999.
- JARVIS, Cheryl Burke; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, Chicago, v.30, n.3, p.199-218, Sept. 2003.
- KLINE, Rex B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford, 1998.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Robert M. Relationship marketing and marketing strategy. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v.58, n.3, p.20-38, July 1994.
- MÜSSNICH, Rafael Augusto Esbrolio. *Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- NICHOLSON, Carolyn Y.; COMPEAU, Larry; SETHI, Rajesh. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.29, n.1, p.3-15, Jan. 2001.
- PALMATIER, R.W.; DANT, R.P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analyses. *Journal of Marketing*, Chicago, v.70, n.4, p.136-153, Oct. 2006.

- PORTER, Michael. What is strategy? *Harvard Business Review*, Boston, v.74, n.6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- ROTH, Philip L. Missing data: a conceptual review for applied psychologists. *Personnel Psychology*, Oxford, v.47, n.3, p.537-560, Autumn 1994.
- ROWE, W. Glenn; BARNES, James G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market-Focused Management*, Boston, v.2, n.3, p.281-297, Sept. 1998.
- SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. The evolution of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.27, n.2, p.120-143, Apr. 1999.
- VIANA, Débora Almeida. *A proposição de um modelo sobre marketing de relacionamento no contexto business-to-business: avaliação inicial na indústria metal-mecânica no Rio Grande do Sul*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- WEITZ, Barton A.; BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.27, n.2, p.241-254, Apr. 1999.
- WEITZ, Barton A.; JAP, Sandy D. Relationship marketing and distribution channels. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- WILSON, David T. An integrated model of buyer-seller relationships. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Ed.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- WILSON, Elizabeth; VLOSKY, Richard. Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, Kidlington, v.39, n.1, p.59-70, May 1997.

**Relationship in marketing channels as a source of sustainable competitive advantage: a study between furniture factories and exclusive stores**

Relationship between marketing channels members have become a prolific field for the development of cooperative managerial capabilities. Furthermore, to maintain a sustainable competitive advantage based in relationships, it should be difficult to imitate it and substitute it. Therefore, the objective of this study is to verify the influences that the relationship between manufacturers and intermediaries has to the creation and development of sustainable competitive advantage. For this purpose, furniture retailer dealer's perceptions were analyzed in a Brazilian sample, through Structural Modeling Equations, whose theoretical model considered relationship, sustainable competitive advantage and performance dimensions. The results confirm the positive relations between relationships, sustainable competitive advantages and company performance.

**Keywords:** relationship, marketing channels, sustainable competitive advantage, company performance, strategic marketing.

**Relación en canales de marketing como fuente de ventaja competitiva sostenible: un estudio con fabricantes de muebles y tiendas exclusivas**

Relaciones entre los miembros del canal de marketing se han convertido en un campo fecundo para el desarrollo de capacidades de gestión cooperativa, lo que puede repercutir en la creación y en el mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles, señalando la difícil imitación y sustitución. Así, el objetivo en este estudio es analizar las influencias de la relación entre los fabricantes y los intermediarios en la creación y en el mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles. Se realizó una investigación en ámbito nacional con minoristas de muebles exclusivos de tres fabricantes, a partir de un modelo teórico que tuvo en cuenta dimensiones de la relación (confianza, compromiso, cooperación), ventajas competitivas sostenibles y desempeño empresarial. Se utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales para el análisis de los datos, y los resultados confirmaron las relaciones positivas entre relación, ventajas competitivas sostenibles y desempeño empresarial.

**Palabras clave:** relación, canales de marketing, ventaja competitiva sostenible, desempeño empresarial, marketing estratégico.

**Apêndice**  
**Itens de Medida**

Escala	Item	Carga Fatorial	Valor <i>t</i>	Origem da Escala
<b>Benefícios Econômicos do Relacionamento (BER)</b>	BER 1: O relacionamento com seu fabricante permite que seus clientes finais percebam que fizeram um ótimo negócio por adquirir os produtos oferecidos. (Formativo)	0,846	—	Morgan (2000)
	BER 2: O relacionamento com seu fabricante facilita o desempenho das operações de ambos os lados.	0,799	—	
	BER 3: O relacionamento com seu fabricante facilita o atingimento dos objetivos de ambos os lados.	0,819	—	Morgan (2000) Jap (1999)
	BER 4: O custo total para sua empresa mudar para um fabricante alternativo (bandeira diferente) seria muito grande. (Excluído)	—	—	
	BER 5: O relacionamento com seu fabricante possibilita o fortalecimento da imagem da marca comercializada junto ao cliente final. (Excluído)	—	—	
<b>Investimentos de Recursos no Relacionamento (IR R)</b>	IR R 1: Seria um transtorno para sua empresa encerrar o relacionamento comercial com esse fabricante.	0,693	—	Viana (1999) Groff (2001) Müssnich (2002)  Jap (1999)
	IRR 2: O investimento que sua empresa tem feito para implementar uma parceria com esse fabricante é significativo.	0,296	3,136	
	IR R 3: Os mecanismos e estruturas estabelecidos para esse relacionamento comercial dificultariam encerrar o relacionamento com esse fabricante.	0,330	3,091	
	IR R 4: Se esse relacionamento terminasse, o fabricante estaria desperdiçando uma grande quantia de conhecimento feito sob medida para esse relacionamento.	0,661	3,951	
	IR R 5: O fabricante tem investido grandes quantias para construir um negócio conjunto. (Excluído)	—	—	
<b>Compatibilidade de Valores (CV)</b>	CV 1: Tanto sua empresa quanto seu fabricante compreendem o mercado de forma semelhante. (Excluído)	—	—	Nicholson, Compeau e Sethi (2001)
	CV 2: Tanto sua empresa quanto seu fabricante pensam de maneira semelhante em relação à forma de vender os produtos.	0,564	—	
	CV 3: Existe semelhança, entre sua empresa e seu fabricante, quanto à forma de administrar seus negócios.	0,753	5,062	
	CV 4: Sua empresa e seu fabricante pensam de forma semelhante quanto a atender os clientes finais e a prestar serviços.	0,762	4,986	
	CV 5: Os princípios e valores básicos de sua empresa são semelhantes aos de seu fabricante.	0,588	6,712	
<b>Comprometimento (COMP)</b>	COMP 1: Acredita-se que o relacionamento com esse fabricante continue e se fortifique ao longo do tempo.	0,738	—	Viana (1999) Groff (2001) Müssnich (2002)
	COMP 2: Acredita-se que as compras junto a esse fabricante irão aumentar no futuro.	0,589	7,017	
	COMP 3: Sua empresa dispõe-se a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com esse fabricante.	0,587	6,889	
	COMP 4: Sua empresa tem se empenhado muito no relacionamento com esse fabricante.	0,669	7,788	
	COMP 5: Sua empresa está comprometida com esse fabricante.	0,617	7,030	

(continua...)

**Apêndice**

**Itens de Medida**

(...continuação)

Escala	Item	Carga Fatorial	Valor t	Origem da Escala
<b>Confiança (CONF)</b>	CONF 1: As transações com esse fabricante não precisam ser supervisionadas detalhadamente. (Excluído)	—	—	
	CONF 2: Com certeza esse fabricante respeita a confidencialidade das informações repassadas por sua empresa.	0,647	—	Viana (1999)
	CONF 3: Sua empresa tem plena confiança na veracidade das informações que recebe desse fabricante.	0,675	—	Groff (2001)
	CONF 4: Esse fabricante retém para si, ou seja, omite informações importantes (reverso). (Excluído)	—	—	Müssnich (2002)
	CONF 5: Esse fabricante tem merecido a confiança de sua empresa.	0,690	—	
<b>Cooperação (COOP)</b>	COOP 1: No relacionamento com seu fabricante, problemas são tratados como responsabilidades conjuntas. (Excluído)	—	—	
	COOP 2: Tanto sua empresa quanto seu fabricante estão preocupados com a lucratividade de ambos.	0,549	—	Cannon e Perreault (1999)
	COOP 3: No relacionamento com seu fabricante, ambos os lados estão dispostos a promover mudanças de forma cooperada.	0,753	7,101	
	COOP 4: No relacionamento com seu fabricante, ambos os lados trabalham juntos para ter negócios bem-sucedidos.	0,871	7,176	
	COOP 5: De forma geral, sua empresa está satisfeita com a interação que ocorre entre seus funcionários e os do fabricante.	0,611	6,420	Hewett e Bearden (2001)
<b>Vantagens Competitivas Sustentáveis com base no Relacionamento (VCS R)</b>	VCS R 1: A forma como o relacionamento com seu fabricante foi construído e está estabelecido é difícil de ser copiada por outros fabricantes e varejistas. (Formativo)	0,246	2,568	Barney (1991)
	VCS R 2: O relacionamento com seu fabricante possibilita que sua empresa tenha mais vantagens estratégicas que seus concorrentes.	0,654	—	Jap (1999)
	VCS R 3: Não é fácil para os outros fabricantes e varejistas compreenderem como foi construído e está estabelecido o relacionamento entre sua empresa e seu fabricante. (Excluído)	—	—	
	VCS R 4: O relacionamento existente entre sua empresa e seu fabricante não possui similar em relação a outros fabricantes e varejistas (ou seja, não é comparável). (Formativo)	0,333	3,752	Barney (1991)
	VCS R 5: Se comparado a outros fabricantes e varejistas, o relacionamento que sua empresa tem com seu fabricante é melhor.	0,745	5,554	
<b>Desempenho Empresarial (DES E)</b>	DES E 1: Atingir satisfação dos clientes (DES E 1). (Excluído)	—	—	
	DES E 2: Fornecer valor superior aos clientes, ou seja, eles percebem que valeu a pena investir na compra dos produtos vendidos por sua empresa. (Excluído)	—	—	
	DES E 3: Manter clientes atuais (DES E 3). (Formativo)	0,293	6,520	Homburg e Pflesser (2000)
	DES E 4: Atrair novos clientes (DES E 4). (Formativo)	0,283	5,824	
	DES E 5: Conquistar o crescimento de vendas desejado.	0,904	—	
	DES E 6: Assegurar a participação de mercado desejada.	0,910	20,1200	
	DES E 7: Alcançar as margens de lucro desejadas. (Formativo)	0,535	12,3600	Adicionada