

A influência do compromisso e da confiança para a efetividade de um arranjo produtivo local: um estudo do arranjo produtivo local de hortifrutigranjeiros de Veranópolis-RS

The influence of commitment and confidence to the effectiveness of a local productive arrangement: a study of the local fruits and vegetables cultivation production arrangement of Veranopolis-RS

Renato Breitenbach¹ – Universidade de Caxias do Sul – Departamento de Administração
Fernando Fantoni Bencke² – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Departamento de Administração
Ilciane Maria Sganzerla Breitenbach³ – Universidade de Caxias do Sul – Departamento de Psicologia

RESUMO O presente artigo aborda um estudo de caso sobre a prática do *marketing* de relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos de um arranjo produtivo local de hortifruticultura na cidade de Veranópolis-RS. Objetiva analisar as relações de compromisso e confiança como base de fortalecimento das relações entre os atacadistas, distribuidores e varejistas, de acordo com as práticas do *marketing* de relacionamento. Como método de pesquisa, utiliza abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com os principais executivos das empresas estudadas, observação não participante e análise documental. A técnica de análise utilizada foi análise de conteúdo. Pelos resultados é possível concluir que a presença das variáveis confiança e compromisso nas relações pesquisadas é resultado de investimentos relevantes e significativos de longo prazo, envolvendo planejamento conjunto. No ambiente estudado, por vezes, as relações de confiança e comprometimento estão presentes, além do oportunismo percebido em algumas relações.

Palavras-chave Compromisso. Confiança. *Marketing* de Relacionamentos. Arranjos Produtivos. Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT This article discusses a case study on the relationship marketing practice between members of the supply chain from a local productive arrangement of fruits and vegetables cultivation in the city of Veranópolis-RS. The aim was to analyze the commitment and trust relations as a basis for strengthening the relations between wholesalers, distributors and retailers, according to the relationship marketing practices. A qualitative approach, of exploratory and descriptive character was used as the research method. In depth individual interviews were conducted with the top executives of the companies studied, non-participant observation and document analysis. The analysis technique used was content analysis. From the results it can be concluded that the presence of the trust and commitment variables in the researched relations is the result of relevant and significant long-term investment, involving joint planning. In the studied environment, sometimes the relationships of trust and commitment are present in addition to the opportunism perceived in some relationships.

Keywords Commitment. Trust. Relationships Marketing. Productive Arrangements. Supply Chain.

1. R. Clemente Tarasconi, Centro, 71, CEP 95320-000, Nova Prata-RS/ Brasil, renato@mercatocontabilidade.com.br

2. fernando.bencke@unoesc.edu.br

3. anesganzerla@gmail.com

BREITENBACH, R.; BENCKE, F. F.; BREITENBACH, I. M. S. A influência do compromisso e da confiança para a efetividade de um arranjo produtivo local: um estudo do arranjo produtivo local de hortifrutigranjeiros de Veranópolis-RS. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 65-84.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, na era da competição intensa e alta exigência dos clientes, o *marketing* de relacionamento tem atraído a atenção dos pesquisadores, com estudos da natureza e escopo dos relacionamentos (PARVATIYAR; SHETH, 2000). O *marketing* de relacionamento pode ser entendido como o processo de identificar, estabelecer, manter, aumentar e, se necessário, terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, onde isto é feito por uma doação mútua e pelo cumprimento das promessas (GRÖNROOS, 2000). Com o crescente nível de competitividade apresentado pelo mercado, o desafio passa a ser, portanto, o de reconhecer os clientes, fazendo com que eles tomem conhecimento do valor que têm para a empresa, e que a mesma, conseqüentemente, deve valorizar a preferência que lhes foi conferida (MILAN, 2006).

Para aumentar as chances de sucesso do *marketing* de relacionamento entre fornecedores e clientes, entretanto, torna-se necessário analisar os fatores vinculados à identificação de parceiros em potencial e proceder ao delineamento dos processos (KELLER, 2002). Quanto às negociações focadas no relacionamento caracterizam-se pela orientação para a retenção de clientes através da criação de valor e de um contato constante, as negociações baseadas na transação são caracterizadas pela orientação para vendas únicas, de forma a ocorrer interrupção no contato com os clientes, sem continuidade. O *marketing* de relacionamento é constituído pelas atividades vinculadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de ligações bem-sucedidas com clientes e outras partes relacionadas/interessadas, em um ambiente em que a criação e o gerenciamento de relacionamentos tornaram-se prioridade para a maioria das empresas (MORGAN; HUNT, 1994).

Neste sentido, o *marketing* de relacionamento, que se refere ao processo de identificar, estabelecer, manter e aperfeiçoar as relações necessárias com clientes e as partes interessadas, com lucro (GRÖNROOS, 2000), tem particular relevância para empresas de serviços profissionais, por interagirem com os clientes a fim de fornecer serviços relevantes (EISINGERICH; BELL, 2007).

A importância da criação e da manutenção de relacionamentos se justifica pela consideração de que clientes leais são mais lucrativos do que aqueles clientes mais sensíveis a preço e que não percebem diferenças entre as ofertas alternativas, além do fortalecimento dos relacionamentos de uma empresa com seus clientes, o que dificulta a compreensão e a cópia por parte da concorrência (HUTT; SPEH, 2002). Enquanto o *marketing* de relacionamento busca estabelecer trocas colaborativas e contínuas entre os parceiros, formando relações ganha-ganha, o *marketing* transacional possui como foco as trocas *ad hoc* caracterizadas pelo conflito, formando relações do tipo ganha-perde (CANNON; SHETH, 2000). As empresas investem em relacionamentos não apenas para atrair novos clientes, mas também para manter e melhorar suas relações com os clientes atuais (BERRY, 2002), sendo, em conjunto com a conquista de novos clientes, uma alternativa de *marketing* defensivo que contribui para elevação de sua participação de mercado, volume de negócios, lucro e rentabilidade (MILAN, 2006; MILAN; DE TONI, 2012; MILAN *et al.*, 2013).

As trocas colaborativas se caracterizam pelo compartilhamento de informações precisas, na forma de uma ligação mais social e operacional, uma vez que os parceiros objetivam benefícios de longo prazo (ANDERSON; NARUS, 1991). Estas relações também são caracterizadas pelo foco na solução conjunta de problemas e associações múltiplas (HUTT; SPEH, 2002), o que contribui para que estas relações se balizem em fatores como confiança e comprometimento. Em mercados caracterizados por poucas alternativas de fornecimento, dinâmicos ou nos quais existem complexidades elevadas para a compra, os relacionamentos tendem a ser colaborativos. A importância estratégica de determinada compra para a organização também pode resultar na busca por relacionamentos colaborativos (HUTT; SPEH, 2002).

O *marketing* de relacionamento pode ser visto como relações, redes e interação de forma abrangente e com todas as partes envolvidas no processo (GUMMESSON, 1994), consolidando-se a ideia de longo prazo, ainda que não sempre, nas relações com clientes e outros associados, implicando em benefício com o intuito de alcançar os objetivos das partes relacionadas, mediante o intercâmbio mútuo e o cumprimento de promessas (GRÖNROOS, 1997).

Lambert, Cooper e Pagh (1998), definem que a cadeia de suprimentos deva ser feita a partir de uma empresa, denominada empresa focal. O estudo em questão não apresenta, entretanto, com clareza, uma única empresa focal, mas empresas-referência que, em conjunto, distribuem aos intermediários, cada um com sua especialidade de produto, para que possam abastecer a rede de varejo do estado, até atingir o consumidor final.

Aspectos do setor de hortifrutigranjeiros da serra gaúcha têm sido relativamente pouco estudados, principalmente no que diz respeito aos relacionamentos entre os atores sociais e a governança. O Município de Veranópolis, em particular, apresenta várias das características salientadas na literatura como necessárias para constituir um Arranjo Produtivo Local – APL bem sucedido. Nele, estão instalados micro, pequenas e médias empresas do setor hortifrutigranjeiros, focadas na distribuição atacadista, embora sem a existência de uma grande empresa que possa servir de âncora para redes de empresas menores. Faltam, entretanto, políticas públicas que estimulem e favoreçam a organização deste arranjo produtivo local, de maneira a contribuir para o fortalecimento e profissionalização do setor.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar as relações de compromisso e confiança como base de fortalecimento das relações entre os atacadistas, distribuidores e varejistas, de acordo com as práticas do *marketing* de relacionamento, em um arranjo produtivo local do setor de hortifruticultura da cidade de Veranópolis. Os objetivos específicos buscam analisar como se desenvolvem as relações entre as organizações e identificar a influência das variáveis “compromisso” e “confiança” nas relações entre as partes envolvidas. Nesse contexto, este estudo tem o propósito de entender como se desenvolvem as relações de compromisso e confiança em um arranjo produtivo local no setor de hortifruticultura do município de Veranópolis-RS.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do referencial teórico se apresenta os temas centrais do presente artigo que fornecem o embasamento teórico necessário para desenvolvimento do trabalho. Os principais temas abordados serão tratados a seguir.

2.1. Gestão da cadeia de suprimentos

A abordagem da gestão da cadeia de suprimentos (ALVES FILHO *et al.*, 2004) tem recebido contribuição de diferentes áreas para o seu desenvolvimento (CHEN; PAULRAJ, 2004), como compras, logística e transporte, gestão de operações, *marketing*, teoria organizacional, sistemas de informação gerencial e gestão estratégica, entre outras. Embora o termo *Supply Chain Management* tenha sido introduzido no início da década de 80 (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; HALLDORSSON *et al.*, 2007), surgem relatos de empresas que implementam práticas consoantes com esta abordagem desde a década de noventa (ALVES FILHO *et al.*, 2004), representando uma nova e promissora fronteira para as empresas obterem vantagens competitivas de forma efetiva (PIRES, 1998).

A logística e a gestão de materiais passaram a ser consideradas subgrupos da gestão da cadeia de suprimentos (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998), caracterizada por uma visão expandida, atualizada e sobretudo holística da administração de materiais tradicional (PIRES, 1998), evoluindo da inter-relação entre as áreas de estocagem e transporte, na década de 60, do estágio da logística, que englobou a produção, compras e outras funções da gestão do pedido, até a Gestão da Cadeia de Suprimentos, no estágio atual, englobando fornecedores e clientes (METZ, 1998).

Pode-se definir também como um conjunto de abordagens utilizadas para integrar de forma eficiente os membros de uma cadeia de suprimentos de modo que o produto seja fabricado e distribuído nas quantidades corretas, nos locais corretos e no prazo correto, de modo a minimizar os custos e atender as expectativas dos clientes (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003), ou como a forma de coordenar e integrar todas as atividades de uma cadeia em um processo contínuo, unindo tanto as funções internas de uma empresa quanto os membros externos da cadeia, compondo um sistema único (LUMMUS; VOKURKA, 1999).

A gestão da cadeia de suprimentos envolve a gestão do fluxo de materiais, informações e recursos financeiros pelas várias funções de uma empresa e ao longo das várias empresas (ou indústrias) que compõem a cadeia de suprimentos (LEE, 2000) e representa a integração dos processos-chaves de negócio, desde o usuário final até o primeiro fornecedor da cadeia, visando fornecer produtos, serviços e informações que agregam valor ao cliente e aos acionistas (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Pode, ainda, referir-se à gestão do fluxo a jusante a montante de produtos, serviços, informações e recursos financeiros ao longo da cadeia de suprimentos (TRENT, 2004), porém para este autor há entendimento de que deva ser incluída a palavra “processo” ao afirmar que a cadeia de suprimentos deva ser visualizada como um conjunto de processos inter-relacionados, ao invés de uma série de atividades discretas e não alinhadas.

Os membros de uma cadeia de suprimentos incluem todas as empresas/organizações com as quais a empresa focal interage, direta ou indiretamente, através dos seus fornecedores ou clientes, desde o ponto de origem da matéria-prima até o ponto de consumo final. Porém, para poder administrar melhor uma rede muito complexa, os autores fazem a distinção entre membros primários e membros de apoio (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Os membros primários são todas as empresas autônomas ou unidades estratégicas de negócios que efetivamente desempenham tarefas operacionais e/ou atividades nos processos do negócio objetivando produzir um resultado específico para um cliente ou para um mercado particular. Os membros de apoio, entretanto, são empresas que apenas proporcionam recursos, conhecimento, vantagens ou ativos para os membros primários da cadeia de suprimentos. Eles não participam diretamente nem desempenham atividades nos processos de transformar inputs em outputs para o cliente final. Contudo uma empresa pode executar atividades primárias em um processo e de apoio em outro (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998).

2.2. Arranjos produtivos locais

Os Arranjos Produtivos Locais – APL são vistos como sistemas formados por estruturas em redes que buscam a cooperação e interação entre seus envolvidos (*stakeholders*). Empreendimentos instalados em um determinado espaço geográfico, um espaço inovador local (econômico, político e/ou social) que concentram esforços coletivos à sobrevivência, à concorrência, à geração de vantagens competitivas, com foco em uma atividade produtiva específica. Conforme Porter (1999) APL pode ser entendido como agrupamentos de agentes econômicos, sociais e políticos, geograficamente concentrados em determinada área que desenvolvem atividades econômicas correlatas em um setor particular, vinculados por elementos comuns e complementares de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

Estão inseridos num contexto caracterizado, de um lado, por seu macroambiente, composto por dimensões como ambiente legal, político, demográfico e cultural e que afetam transversalmente todas as organizações de um determinado setor econômico, e de outro, por seu microambiente, composto por dimensões como: concorrentes, clientes, produtos substitutos, órgãos reguladores e de fomento e entrantes potenciais.

Mytelka e Farinelli (2000) mencionam que a APL buscam criar um espaço favorável ao processo de inovação e geração de externalidades produtivas e tecnológicas e ao desenvolvimento da competitividade das firmas, em conjunto com as demais instituições de coordenação e suporte, como sindicatos e associações empresariais, órgãos governamentais, instituições de ensino e de pesquisa.

Pequenas e médias empresas deixam de tentar competir diretamente entre si e entre grandes empresas e passam a compor uma rede de fornecedores inseridos num mercado competitivo, assumindo um papel de cooperação. A criação da cooperação traz consigo a necessidade de confiança entre os atores sociais. A confiança compartilhada auxilia na gestão de ações coletivas, na criação de metas comuns, no desenvolvimento sustentável local e social, reduzindo os custos de transação capazes de tornar a existência de redes economicamente viáveis, na criação vantagens competitivas e possibilitando o bem-estar de todos os envolvidos.

2.3. O comprometimento e a confiança no *marketing* de relacionamento

Para os relacionamentos comerciais de longa duração, o comprometimento e a confiança são fatores fundamentais de sustentação, caracterizando-se o comprometimento pela crença desenvolvida por pelo menos um dos parceiros de que o relacionamento é tão importante que justifica grandes esforços no sentido de preservar tal relação, e a confiança pela convicção em relação a fidedignidade e integridade percebidas pelos parceiros de uma relação comercial (MORGAN; HUNT, 1994).

As duas variáveis podem ser consideradas fatores-chave, pois encorajam os responsáveis pelo *marketing* a desenvolver suas atividades de modo a construir os relacionamentos através da cooperação com os parceiros comerciais, resistindo aos benefícios imediatos na expectativa de que a manutenção do relacionamento permita a obtenção de maiores resultados no futuro, e permitindo perceber como seguras algumas transações antes percebidas como de risco, uma vez isolado o oportunismo (MORGAN; HUNT, 1994).

O comprometimento depende diretamente da relevância do relacionamento para os parceiros envolvidos e dos esforços feitos por estes para mantê-los indefinidamente (MORGAN; HUNT, 1994). Além disto, os custos de término e valores compartilhados antecedem o comprometimento entre as partes, diferentemente da confiança, onde os valores compartilhados, a comunicação e o comportamento oportunista são os antecedentes, ou seja, a confiança antecede o comprometimento, afetando o relacionamento de uma forma geral (MORGAN; HUNT, 1994). Em muitos estudos, o comprometimento surge como resultado da intensidade do relacionamento (STYLES; AMBLER, 2000) e da confiança (MORGAN; HUNT, 1994; CROSBY; EVANS; COWLES, 1990), impactando fortemente sobre o desempenho organizacional (STYLES; AMBLER, 2000).

De forma geral, o compromisso pode ser entendido como uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional (OLIVER, 1999) e pode ser definido como a crença de que um relacionamento continuado com a outra parte é tão importante quanto os esforços necessários para a manutenção de tal relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994), uma vez que o Compromisso representa o mais alto estágio de elos relacionais entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER *et al.*, 2006; PALMATIER *et al.*, 2013).

Embora diversas pesquisas abordem os antecedentes do compromisso, estudos mais detalhados poderiam ser conduzidos a respeito da relação entre o Compromisso, a Confiança e outras variáveis (MILAN, 2007). Inclusive, De Wulf, Odekerken-Schröder; Iacobucci (2001) indicam que o Compromisso prepara as partes para o desenvolvimento de um sentimento de Confiança mútua e Wetzels, de Ruyter e Van Biggerlen (1998), em pesquisa voltada ao setor de serviços, identificam a Confiança como antecedente do compromisso, e ambos os construtos reforçam o relacionamento existente, estimulando a Retenção de Clientes (MILAN; RIBEIRO, 2003).

De forma idealista, a confiança deve se caracterizar um relacionamento de troca entre parceiros (LEE; PAE; WONG, 2001), seja ela originada no fornecedor ou na experiência do vendedor (DONEY; CANNON, 1997). A influência da confiança e do comprometimento no desenvolvimento e nos resultados de um relacionamento contrapõe-se às ideias de oportunismo e minimização dos custos de transação. Na medida em que se estabelece a confiança entre os parceiros, há uma tendência à minimização do uso do oportunismo e pela busca de resultados de curto prazo, evitando o desgaste do relacionamento e os custos de transação, contribuindo para o engajamento e esforços conjuntos por parte dos parceiros, além da contribuição para a satisfação e realização de negócios futuros com a empresa (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002; CROSBY; EVANS; COWLES, 1990). Importa ressaltar que, embora a maioria dos estudos apontem nesta direção, os estudos apresentados por Doney e Cannon (1997) sinalizaram que são fatores como desempenho de entrega e relação custo-benefício que realmente influenciam a escolha de um vendedor.

Confiança, uma crença de que uma parte é confiável e tem habilidade para cumprir promessas e obrigações é o indicador da qualidade de um relacionamento (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990), contribuindo para a melhoria do desempenho, quando combinada com aspectos formais ou contratuais de um relacionamento (CANNON; ACHROL; GUNDLAC, 2000). Porém, há um impacto negativo sobre as trocas relacionais, caso haja violação das normas implícitas ou explícitas (ROKKAN; HAUGLAND, 2002; LEE; PAE; WONG, 2001), afetando os resultados tangíveis ou intangíveis obtidos pelas partes.

A confiança é elemento-chave para que as promessas sejam estabelecidas e mantidas (BERRY, 1995) e o compartilhamento de conhecimentos e experiências comuns permite aos parceiros a diminuição da incerteza e o aumento da confiança compartilhada (AGUSTIN; SINGH, 2002; MOLINER *et al.*, 2007; PESÄMAA *et al.*, 2013).

A confiança e o comprometimento podem ser antecedentes ou consequentes de um relacionamento (STYLES; AMBLER, 2000), dependendo do equilíbrio entre eles e outros constructos caracterizadores (AMBLER; STYLES, 1999) e, sob esta perspectiva, o desenvolvimento da confiança entre os parceiros é enfatizado como um dos fatores responsáveis pelo sucesso das relações de longo prazo (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002).

Entretanto, os estudos apontam para a importância da confiança para garantir o compromisso entre as partes (PESÄMAA *et al.*, 2013). O compromisso, em algumas situações de pesquisa, é tratado como um antecedente da confiança, e mais do que a mera avaliação do parceiro de troca, refere-se à identificação e à afiliação do cliente com uma empresa (AURIER; N'GOALA, 2010).

Praxmarer-Carus (2013) propôs que o compromisso percebido de um parceiro afeta positivamente a confiança. Palmatier *et al.* (2006), entretanto, estudando os antecedentes e os resultados do relacionamento, indicam como mediadores das relações o compromisso e a confiança, entre outros, sem, entretanto, um ser antecedente do outro. Assim, considerando que a confiança aumenta quando os parceiros percebem a comprometimento das partes (MIYAMOTO; REXHA, 2004; GAO; SIRGY; BIRD; 2005), pretende-se analisar a relação entre o compromisso e a confiança do cliente no provedor de serviços (PALMATIER *et al.*, 2006).

2.4. Fatores que influenciam a efetividade do *marketing* de relacionamento

Um canal de distribuição pode ser definido como um sistema interorganizacional constituído por um conjunto de empresas interdependentes envolvidas na tarefa de deslocar produtos do ponto de produção ao ponto de consumo. De certa forma, os canais de distribuição podem ser considerados superorganizações, com muitos dos atributos das organizações complexas. Assim, um canal em particular pode ser caracterizado por possuir um relacionamento cooperativo entre seus membros, metas coletivas, diferenciação de funções, regras e políticas explícitas, complexidade estrutural, comunicação e interdependência em relação ao desempenho de funções (STERN; EL-ANSARY, 1977).

A teoria do comprometimento-confiança do *marketing* de relacionamento, elaborada por Morgan e Hunt (1994) sustenta que o comprometimento e a confiança são essenciais para o processo de construção de relacionamentos cooperativos de *marketing*, envolvendo variáveis mediadoras-chave e focalizando um dos parceiros da troca relacional e o comprometimento e a confiança desse parceiro. Comprometimento e confiança posicionam-se como variáveis mediadoras entre cinco importantes antecedentes (custos para terminar o relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunista) e cinco resultados (aquiescência, propensão a sair, cooperação, conflito funcional e incerteza na tomada de decisão). O poder explicativo dessa teoria é limitado a alguns aspectos, pois falta uma estrutura teórica sólida para os antecedentes do comprometimento e da confiança. Essa teoria complementar poderia jogar alguma luz nos processos e motivações da construção de relacionamentos (MORGAN, 2000).

O desenvolvimento do comprometimento, da confiança e da cooperação efetiva nos relacionamentos de *marketing* depende de três conjuntos de condições interligados (MORGAN, 2000). Em primeiro lugar, aqueles relacionamentos que proporcionem aos participantes benefícios econômicos superiores promoverão a cooperação efetiva e, portanto, a preservação e o êxito no relacionamento. Esses benefícios e custos econômicos constituem o conteúdo econômico dos relacionamentos de *marketing*. Uma segunda condição é que as partes necessitam dos recursos dos parceiros para poder atingir posições de vantagem competitiva, pois o estímulo para que cada parte entre e permaneça no relacionamento consiste na perspectiva de poder melhorar sua competitividade através da obtenção de recursos que ainda não possui ou não pode adquirir de outra forma.

Desse modo, o conteúdo de recursos dos relacionamentos de *marketing* combina as explicações de interdependência e da estratégia para a existência do relacionamento de *marketing* e identifica os recursos dos parceiros que, quando combinados com os próprios recursos singulares da empresa, promovem a efetiva cooperação nos relacionamentos de *marketing* e resultam em um nível de competitividade mais elevada. Terceiro, com o passar do tempo os relacionamentos de *marketing* devem se caracterizar por um ambiente social que estimula a cooperação efetiva e as partes enxergar positivamente as interações passadas com seus parceiros e acreditar que as ações futuras serão construtivas, percebendo que eles e seus parceiros são, e continuarão sendo, compatíveis. Esta compatibilidade resulta, entre outras fontes, do compartilhamento de culturas semelhantes e de um processo de comunicação aberto entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994). Ao longo do desenvolvimento desses relacionamentos, esses fatores, que configuram o conteúdo social dos relacionamentos de *marketing*, estabelecem normas que norteiam o comportamento dos parceiros. Morgan (2000) propõe que os três tipos de conteúdo: econômico, de recursos e social dos relacionamentos constituem, de forma conjunta, as categorias antecedentes do comprometimento e da confiança, que levam à cooperação e a outros resultados positivos para os relacionamentos interorganizacionais de *marketing*.

O propósito é o aumento da retenção de clientes e a efetividade das iniciativas de *marketing*, uma vez que relações fortes entre cliente e a empresa resultam com frequência na identificação dos clientes com estas organizações (BHATTACHARYA; SEN, 2003).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Objeto de Estudo

O trabalho foi desenvolvido na cidade de Veranópolis, pequeno município da serra gaúcha, caracterizada pela forte participação do setor hortifrutigranjeiro, seja na economia local, através da geração de emprego e renda, seja na distribuição de produtos para todas as regiões do estado do Rio Grande do Sul.

Presente no mercado gaúcho desde a década de 1970, o setor de hortifruticultura da cidade de Veranópolis tem se caracterizado pelo desenvolvimento não organizado de um complexo empresarial de pequenas, médias e grandes empresas nos segmentos de hortaliças, frutas e demais produtos correlatos. Atuando neste setor cerca de 100 empresas, mais de 500 veículos são responsáveis pela distribuição em cidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, por vezes com a utilização de veículos próprios e outras com a participação de parceiros, sem vínculo trabalhista, com risco compartilhado e rateio de resultados.

3.2. Procedimentos de Coleta de Dados

O presente estudo de caso utilizou pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com os proprietários das seis principais empresas do ramo de hortifrutigranjeiros da cidade, além da observação não participante e análise documental. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, visando manter fielmente as informações passadas pelos entrevistados, facilitando a descrição, as análises e interpretação dos resultados. Foi utilizado um roteiro semiestruturado e as entrevistas realizadas em sessão única, com duração média em torno de uma hora cada (COOPER; SCHHINDLER, 2003; CRESWELL, 2007).

Conforme Triviños (1987), os estudos com abordagem qualitativa têm um caráter basicamente descritivo, em que se pretende descrever um fenômeno real de modo aprofundado. Seu objetivo é descrever com exatidão os fatos ou fenômenos de uma determinada realidade, e ainda, estabelecer relações entre as variáveis encontradas (GIL, 2011; TRIVIÑOS, 1987; COOPER; SCHINDLER, 2003).

A entrevista é considerada a principal técnica de coleta de dados nas ciências sociais (GIL, 2011) Tem como objetivo esclarecer significados que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 2006) e, também, recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, o que possibilita ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (GODOY, 2006).

Para obter profundidade e consistência na coleta de dados no que diz respeito à seleção dos executivos, foram fundamentais (I) a experiência e conhecimento dos entrevistados no setor em que atuam, (II) o longo período em que estão à frente dos seus negócios, e (III) o envolvimento direto com as estratégias que promovam, direta ou indiretamente, o desenvolvimento do setor.

Foram entrevistados seis executivos que representam as algumas das principais empresas do setor de hortifrutigranjeiros da cidade de Veranópolis, selecionadas pelo critério de conveniência. As entrevistas foram realizadas no período de 4 a 16 de fevereiro de 2013, de forma estruturada, respondida pelo proprietário da empresa hortifruti selecionada. Cada entrevista teve duração média de uma hora e trinta minutos, realizadas pelos autores no ambiente administrativo das empresas selecionadas, depois de prévio agendamento com os executivos entrevistados e análise de disponibilidade, com gravação do conteúdo autorizada pelos respondentes.

As empresas selecionadas apresentam tempo de vida relativamente alto, na maioria constituídas na década de 70 e a mais recente conta com mais de duas décadas de atividade econômica. Os faturamentos oscilam, dependendo dos preços de mercado, dos volumes negociados, do clima, entre outros fatores. Atualmente, o faturamento estimado das entrevistadas oscila entre 7 e 19 milhões de reais, utilizando-se de 11 a 39 colaboradores, com pode ser percebido na Tabela 1.

Tabela 1 – Dados demográficos dos entrevistados.

EMPRESA	FUNDAÇÃO	FATURAMENTO ANUAL ESTIMADO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Empresa 1	Década de 90	R\$ 19.000.000	39
Empresa 2	Década de 70	R\$ 15.000.000	31
Empresa 3	Década de 80	R\$ 12.000.000	24
Empresa 4	Década de 70	R\$ 10.000.000	19
Empresa 5	Década de 70	R\$ 8.000.000	15
Empresa 6	Década de 90	R\$ 7.000.000	11

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2014).

A entrevista estruturada procurou identificar a época em que a empresa foi constituída, o número de colaboradores vinculados ao negócio, o faturamento médio estimado para o ano de 2013, a fim de classificar demograficamente os entrevistados. Na sequência, houve questionamento sob a ótica de fornecimento de produtos (a jusante), procurando entender como se caracteriza a relação produtor rural-atacadista, quando exercida diretamente, bem como a relação intermediário-atacadista, entendendo intermediário como aquele que adquire produtos dos produtores rurais e revendem para os atacados. Ainda sob este prisma, foram questionados sobre a existência (ou não) de uma relação de confiança e de compromisso entre produtor-atacadista e intermediário-atacadista.

Analisando-se sob o prisma da comercialização de produtos (a montante), inicialmente procurou-se entender como se dá a relação atacadista-negociador, entendendo-se negociador como aquele que adquire mercadorias do atacado para revenda a varejistas, por sua conta e risco. Ainda, buscou-se o entendimento da relação direta atacadista-varejista, e sobre a existência (ou não) de uma relação de confiança e de compromisso entre atacadista-varejista e atacadista-negociador. De forma complementar, foram entrevistados dois agentes de cada parte complementar da cadeia produtiva, envolvendo produtores, intermediários, negociadores e varejistas.

3.3. Procedimentos de Análise de Dados

Em geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso por que a maioria delas é sobre assuntos humanos ou comportamentais. Os entrevistados bem informados podem proporcionar *insights* importantes sobre esses assuntos e eventos. Eles também podem fornecer atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando na identificação de outras fontes relevantes de evidência (YIN, 2010).

A técnica de análise utilizada foi análise de conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos, indicadores que permitem a inferência. As autoras, Caregnato e Mutti (2006), mencionam que a análise do conteúdo é uma técnica de pesquisa que analisa as palavras, permitindo produzir inferências do conteúdo de um texto replicável ao contexto social. O texto é um meio de expressão pelo qual o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem.

4. RESULTADOS

O Município de Veranópolis está localizado na região da serra gaúcha, a 160 quilômetros de Porto Alegre, e conta com uma população total de cerca de 25.000 habitantes. Considerando-se a aglomeração de empresas do setor hortifrutí e a organização, embora informal, evidenciada nas relações entre as empresas e a cadeia de suprimentos, considera-se que a mesma pode ser definida com um arranjo produtivo local com potencial para se tornar uma referência regional no setor. Ou seja, apesar de ser um polo de distribuição de hortaliças e frutas do estado, ainda é necessário desenvolver novas formas de articulação entre os diversos agentes econômicos e instituições locais, para atingir uma nova cultura organizacional e competitiva com base na cooperação.

O APL hortifrutí de Veranópolis, embora com dificuldades de mensuração dos dados, tem chances de estar entre os maiores da Região Sul. Especializou-se praticamente na distribuição de todas as variedades de hortifrutí e é reconhecido pela concentração de depósitos organizados que abastecem os distribuidores rodoviários, autônomos ou não, que, por consequência, abastecem as praças de varejo do estado.

A cadeia de suprimentos do arranjo produtivo local estende-se às demais localidades no seu entorno, como Bento Gonçalves, Garibaldi, Salvador do Sul, Antonio Prado, Vacaria, Nova Roma do Sul, Flores da Cunha, São Marcos, Nova Prata e Nova Bassano. Os hortifrutí comercializados concentram-se em três categorias: frutas (64%), hortaliças e legumes (32%) e demais produtos (4%). As frutas, que representam a maior participação, destacam-se a banana, maçã, mamão, manga, melão, tomate, uva, melancia, abacaxi, ameixa e laranja. Entre as hortaliças e legumes destacam-se feijão, couve, chuchu, berinjela, alface, abóbora, cebola, pepino, pimentão, batata, mandioca, cenoura, beterraba, repolho, rúcula, entre outros.

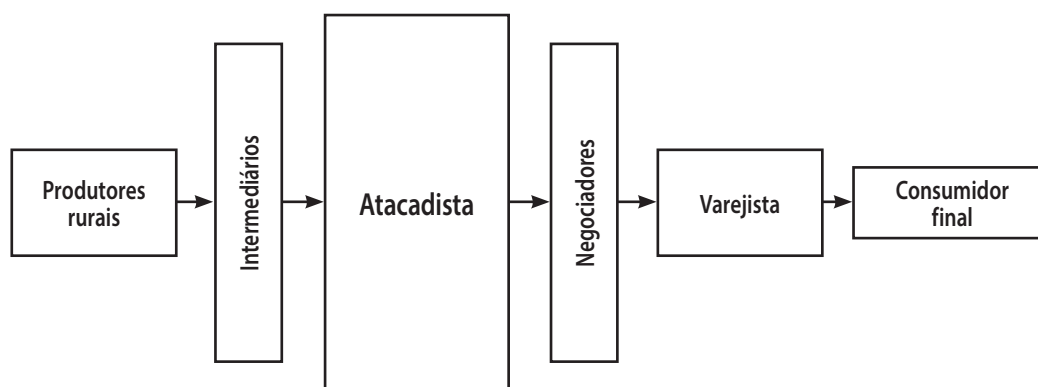
É importante salientar que as empresas de hortifrutí do APL de Veranópolis fazem parte de diferentes cadeias de suprimentos, dependendo da escolha dos canais de fornecimento, comercialização e distribuição de seus produtos. A pesquisa de campo mostrou que diversas estruturas convivem com este setor, resultado que segue o padrão de outros APLs de países em desenvolvimento.

Em nível local, o arranjo produtivo local não congrega instituições de apoio atuantes, nem mesmo do poder público local. A regulamentação das áreas de depósito, carga e descarga, em menor parte, mas principalmente ações de desenvolvimento e profissionalização ainda maior do setor poderiam contribuir com o desenvolvimento do seu entorno. Por outra parte, Veranópolis não sedia feiras no setor, capazes de influenciar positivamente inovações locais e dinamizar a organização do setor. Acrescente-se que, mesmo com a organização informal do arranjo produtivo local, o setor está ampliando sua penetração nos mercados, internos e externos, com vistas a se tornar uma referência em distribuição de hortifruti no estado.

Na análise do APL em questão, os fornecedores presentes no ponto de origem caracterizam-se pelos produtores rurais que cultivam as frutas e hortaliças, fornecendo, em partes, diretamente aos atacadistas, e em partes a intermediários, que fazem chegar os produtos aos atacadistas estabelecidos no APL. Desta forma, a jusante, percebe-se dois níveis da cadeia produtiva. Ao centro, no lugar de uma empresa focal única, serão apresentados os seis maiores atacadistas, que, embora informalmente, exercem a governança do setor interferindo nas demais etapas da cadeia. A montante, estes atacadistas podem negociar seus produtos a negociadores, caracterizados por transportadores que exploram a atividade de comercialização e transporte por sua conta e risco, ou diretamente aos varejistas, representados por supermercados, minimercados ou lojas especializadas em comercialização de hortifruti.

Figura 1 representa o esquema das relações existentes nesta cadeia, como forma de melhor compreensão do fluxo de transações:

Figura 1 – Relações existentes na cadeia produtiva de hortifruti do APL de Veranópolis.



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2014).

A seguir, serão apresentados os resultados da análise de conteúdo obtidos por meio das transcrições das entrevistas.

4.1. A relação produtor-atacadista

Foi possível perceber uma mudança de paradigma da transação discreta para a troca relacional entre os “produtores” e os “atacadistas” estabelecidos no APL, quando do fornecimento direto de produtos. A relação construída há anos e caracterizada pelo crescimento conjunto das partes envolvidas, fica claro quando o produtor afirma que “[...] no início das atividades ambos éramos pequenos no mercado e havia a necessidade de um ajudar o outro na venda, o que fortaleceu a relação de confiança e aumento do comprometimento”. Segundo (WEBSTER, 1992), no paradigma tradicional da transação discreta, o foco está na maximização da venda, não havendo qualquer interação continuada entre as partes. As transações discretas se caracterizam pela comunicação muito limitada e conteúdo restrito (DWYER; SCHURR; OH, 1987), até pelo fato de a transação, em si, ter um começo e fim determinados.

Observou-se que inicialmente as transações tinham um começo, porém não existia um fim determinado, o que caracteriza inicialmente a integração entre organizações no estágio das transações repetidas (WEBSTER, 1992). A necessidade do “produtor” em expandir a sua cultura e o “atacadista” em aumentar seu portfólio de produtos e volume de negócios aos seus clientes certamente foram fatores que contribuíram inicialmente para repetição de trocas entre as organizações.

A troca relacional acontece ao longo do tempo, e cada transação deve ser entendida em termos de sua história e visão de futuro antecipada (MACNEIL, 1978). A mera probabilidade de interações futuras não é o suficiente para que se inicie e se consolide um relacionamento. Além do desejo de interagir no futuro com algum parceiro e da utilidade inerente à continuidade relacional, o desejo das partes em participar, ativa e efetivamente, em prol de benefícios mútuos resultantes de um relacionamento de longo prazo, é fundamental para que o mesmo seja bem-sucedido (GANESAN, 1994). A evidência da troca relacional é relatada no depoimento do “produtor”, quando indica que “[...] o envolvimento do “produtor” com o “atacadista” ocorre através de um planejamento contínuo e conjunto. Isto fortalece o relacionamento”. No lado do atacadista observou-se que “[...] a relação é de oportunidades e não oportunismos”.

4.2. A relação intermediário-atacadista

Nas relações existentes entre os “intermediários” e os “atacadistas”, não foi possível perceber aspectos relacionais, caracterizando-se exclusivamente por uma transação discreta, onde o que interessa são os preços e as qualidades dos produtos envolvidos. Quando entrevistado, o “intermediário” revela que “interessam as quantidades negociadas, independentemente de quem sejam os compradores” e o mesmo é percebido quando do lado do “atacadista” há indicação de que “de maneira ampla, os intermediários são oportunistas e raramente se prendem a relações, focando basicamente no preço da transação, e a oferta e a procura são os principais reguladores da negociação”.

Sendo a confiança uma redutora da incerteza sobre o futuro e limitadora dos comportamentos oportunistas, (BHATTARCHERJEE, 2002), pode-se acenar no sentido que as relações entre intermediários e atacadistas é frágil e sem consistência.

4.3. A relação atacadista-negociador

Quando analisada a relação a montante, deve-se considerar que as relações analisadas e tratadas pelo *marketing* de relacionamento referem-se exclusivamente ao business to business, não chegando-se ao final da cadeia produtiva, representada pelo cliente final, a menos que este fosse uma empresa, o que não é caso neste trabalho.

Igualmente, quando analisadas as relações existentes entre os “atacadistas” e “negociadores”, normalmente transportadores que exploram o comércio de hortifruti por sua conta e risco, também revelou-se uma relação discreta, não relacional. “Estes negociadores são oportunistas que acompanham a oferta e a demanda dos mercados”, informa o atacadista da Empresa 1. De forma complementar, informa o atacadista da Empresa 4 que “eles sabem quem dispõe do produto e quem são os compradores, fazendo meramente uma intermediação baseada somente no preço”.

Por outro lado, nestas relações, o entrevistado da Empresa 2 e Empresa 5 informam que houve, ao longo dos anos, a construção de algumas relações entre atacadista-negociador, mas não afirmam existir confiança, nem tão pouco compromisso de um com outro, no sentido que, embora preços mais elevados ou disponibilidades de produtos, ainda assim estariam preferindo a relação aos preços do momento. Assim, pode-se entender que esta relação é de confiança fraca e compromisso não relevante.

4.4. A relação atacadista-varejista

Na relação direta entre os “atacadistas” e “varejistas”, foi possível evidenciar a existência de trocas relacionais, pois o “varejista” deixa claro que “prefere manter uma relação estreita e firme com um atacadista que respeite qualidade, prazo e preço ajustados, o que permite maior controle na oferta de produtos ao consumidor final”. Por vezes, o atacadista que distribui seus produtos diretamente ao varejista, assume até mesmo a reposição dos produtos no estabelecimento varejista.

O mesmo ocorre quando entrevistados os “atacadistas”, pois estes informam que “as praças foram desenvolvidas em um determinado momento em que a concorrência era menor e que atualmente é necessário manter uma relação com o varejista a fim de garantir o mercado, sob pena de ser facilmente substituído por outro fornecedor”, como afirma a Empresa 3 e Empresa 4. Torna-se importante em um mercado altamente oportunista, manter relações que garantam a regularidade de fornecimento, o que pode ser garantido pela qualidade dos produtos entregues, pela regularidade ou mesmo pela garantia de fornecimento, em determinados momentos”, como indica a Empresa 2.

O objetivo da relação, neste caso, foi diferente para cada parte envolvida, mas isto é o que menos importa. Cada um com suas razões e foco, mas desenvolvendo trocas relacionais. Assim, pode-se entender que a relação atacadista-varejista é forte e que a preocupação mútua caracteriza compromisso, além da relação de confiança entre os envolvidos.

5. DISCUSSÕES

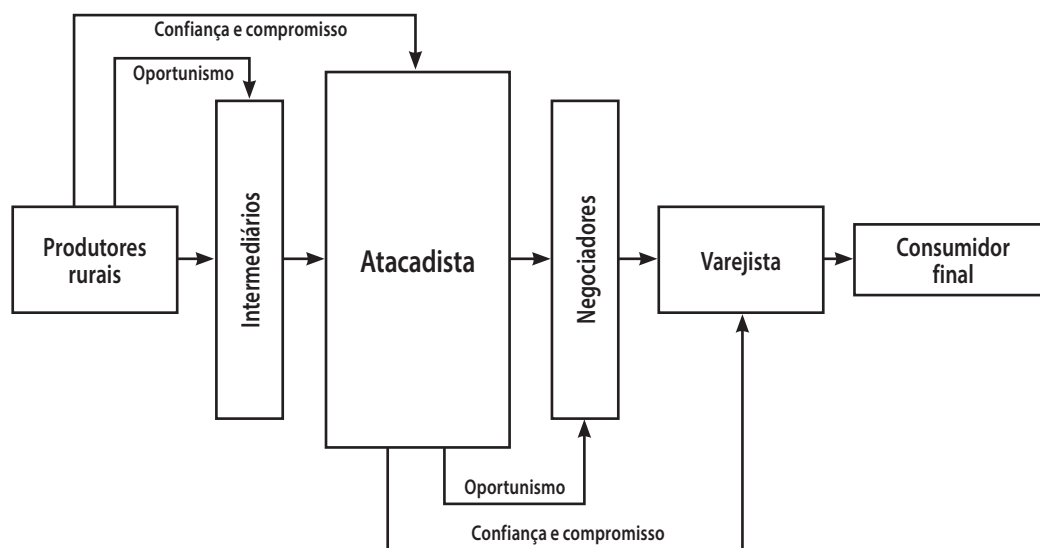
A segunda etapa da pesquisa buscou identificar alguns construtos do *marketing* de relacionamento presentes nesta relação, com base nas categorias de análises identificadas na literatura: compromisso e confiança. Utilizou-se a Teoria Compromisso-Confiança, desenvolvida por Morgan e Hunt (1994), que propuseram duas variáveis mediadoras-chaves: o compromisso e a confiança. Segundo os autores, estas variáveis são chaves por que trabalham para preservar os investimentos no relacionamento pela cooperação com os parceiros de troca, resistem à atração das alternativas de curto prazo em favor da expectativa dos benefícios de longo prazo com os parceiros existentes e possibilitam que ações de alto risco possam ser colocadas em prática devido à crença que seus parceiros não agirão de forma oportunista.

Na análise de conteúdo das entrevistas, foi possível evidenciar a presença da confiança, como relatado por um dos executivos do “atacadista” da Empresa 2 quando afirma que “o relacionamento para dar certo tem que haver confiança e para nós isto acontece em ambos os sentidos”.

Foi possível observar indicações que a presença da confiança colaborou na tomada de decisão, reduzindo as incertezas e os riscos, conforme relato do produtor, quando indica que “no início dos trabalhos, não tinha noção que nossa relação duraria tanto tempo, pois não era comum isto acontecer no nosso ramo; tinha receio, mas com o tempo fomos aumentando as relações e hoje somos parceiros. Com a confiança desenvolvida durante todos os anos, ficou tudo mais fácil e hoje temos um canal aberto de negociação, colhendo os frutos de uma relação saudável, onde os dois ganham”. Ficou clara a relação da confiança entre os produtores e os atacadistas, entre estes e os varejistas, bem como entre os distribuidores e os varejistas, não sendo explícita nas demais relações, caracterizadas por comportamentos meramente oportunistas.

O compromisso emerge de uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional (OLIVER, 1999) e pode ser definido como um desejo de estabilidade do processo de troca, assegurando a relação ao longo do tempo (ANDERSON; WEITZ, 1992). Foi possível observar a presença do compromisso nas relações entre “produtor” e “atacadista” e entre “atacadista” e varejista”, pois em entre estes entes fica clara a relação de interesse entre as partes, embora distintos, na continuidade das relações, sendo variável decisiva para o fortalecimento do relacionamento. O atacadista tem forte envolvimento com o produtor e com o varejista, sendo importante elo entre as pontas, garantindo qualidade e regularidade para um extremo e estabilidade de fornecimento ao outro. Essa relação pode ser resumida através do esquema da Figura 2.

Figura 2 – Compromisso e confiança na cadeia produtiva de hortifrúti do APL de Veranópolis.



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2014).

Levando-se em consideração o foco principal deste artigo que foi entender como se desenvolvem as relações de compromisso e confiança em um arranjo produtivo local no setor de hortifruticultura do município de Veranópolis-RS, foi possível diagnosticar a existência de confiança e compromisso nas relações “produtor-atacadista” e “atacadista-varejista”, bem como a relação de oportunismo entre ‘intermediário-atacadista” e “atacadista-negociador”. O resultado permite analisar melhor as relações da cadeia, visando ações de longo prazo e o fortalecimento da relação entre os membros da cadeia de suprimentos do arranjo produtivo local estudado.

A relação construída e alicerçada entre os dois extremos da cadeia em relação ao centro possui estreitamento e força visíveis nas transcrições da entrevista trazida a este artigo, principalmente no que diz respeito à confiança e ao compromisso existente entre as partes. O início das relações não foi possível diagnosticar, em razão de que as pessoas envolvidas com aquele processo não mais se encontram nas organizações atualmente, não havendo relatos ou documentos que suportem as reais intenções ou aspirações dos envolvidos à época.

O desenvolvimento da pesquisa, no que se refere à identificação dos principais construtos foi facilitada pela experiência dos entrevistados na relação. O foco durante a entrevista foi buscar a identificação dos construtos que fortalecem a relação, e poderia ser ampliada com a análise das relações com a cooperação, que pode ser influenciada pelo compromisso e pela confiança, e a comunicação, antecessora da confiança.

Como limitação ao estudo, ressalta-se a não observância do comportamento oportunístico possível entre os envolvidos, o que poderia levar a uma percepção diferenciada dos resultados apresentados, bem como outros constructos que diminuem o fortalecimento da relação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho demonstra a relevância do comprometimento e da confiança na busca do fortalecimento das relações produtor-atacadista, atacadista-varejista e atacadista-distribuidor, levando-se em consideração as práticas do *marketing* de relacionamento, identificando os principais constructos do *marketing* de relacionamento que permeiam a relação. A relação havida entre estas partes, evoluíram da transação discreta para a troca relacional principalmente pela necessidade de ajuda mútua, que pelo porte de cada empresa à época do relacionamento, se poderia chamar de dependência mútua, um necessitando do outro para seu próprio fortalecimento, onde o fortalecimento das vendas de um implicava necessariamente na melhoria de resultados do outro, revelando-se relações de oportunidade e não de oportunismo. O mesmo não ocorre nas demais relações da cadeia, onde o oportunismo sobressai em detrimento do relacionamento.

A presença das variáveis confiança e compromisso nas relações pesquisadas é resultado de investimentos relevantes e significativos de longo prazo, envolvendo planejamentos conjuntos até na crença de que tudo possa dar certo. A confiança, com o antecessor da comunicação, permitindo a construção das bases, e a cooperação, influenciada pelo compromisso e pela confiança, pois um parceiro comprometido com o relacionamento provavelmente cooperará com o outro no desejo de fazer o relacionamento funcionar, embora as variáveis de cooperação e comunicação não foram analisadas neste trabalho, podendo ser aprofundada em estudos subsequentes.

O fortalecimento das relações entre os entes pesquisados decorre principalmente de um ambiente favorável para uma discussão aberta sobre as oportunidades de negócio, envolvendo ações comerciais conjuntas e a troca de informações. No ambiente empresarial, por vezes as relações de confiança e comprometimento estão presentes, sem necessariamente haver uma análise financeira ou de viabilidade mais apurada, permitindo-se o gestor a certas apostas e riscos, que exatamente pela confiança existente, ficam minimizados. Por esta razão talvez que neste ambiente permite-se a realização de projetos que em condições normais não seriam levados à frente. Este também é o resultado de uma relação de longo prazo, envolvendo confiança e ganhos mútuos.

No caso deste estudo, por se apresentar alguns temas prévios de interesse, baseados nos objetivos do estudo, foi seguido o modelo misto. Neste modelo, as categorias são selecionadas no início, mas o pesquisador se permite modificá-las em função do que emergir a partir da leitura e da análise do material. Levando em consideração esta investigação, foram selecionadas as categorias “confiança”, “compromisso” e “oportunismo”.

Em relação as limitações da pesquisa, destacam-se o estudo qualitativo, encontrando-se presente a subjetividade do pesquisador na análise e descrição dos resultados, a impossibilidade de generalizar os resultados para outros APL's, até mesmo do próprio setor, devido ao caráter regional e a cultura desenvolvida pelos envolvidos, bem como a impossibilidade de envolver maior número de entrevistados das etapas a jusante e a montante da cadeia, baseando-se mais fortemente nas opiniões do eixo central da cadeia, representada pelos atacadistas.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização deste estudo em outras áreas e APL's, para possíveis comparações entre os diferentes contextos em que o compromisso e a confiança assumam um papel de destaque para o fortalecimento de relações entre atacadistas, distribuidores e varejistas. Igualmente, a consideração de outros construtos poderia melhorar o entendimento das relações entre as partes, além da possibilidade de aplicação de pesquisa quantitativa com o conjunto de partes envolvidas.

REFERÊNCIAS

AGUSTIN, C; SINGH, J. Satisfaction, trust, value and consumer loyalty: curvilinearities in relationship dynamics. *In: Proceedings of the Conference of European Marketing Academy*, 31, 2002 Braga. **Anais...** Minho: School of Economics and Management, 2002

ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; SACOMANO NETO, M.; BONADIO, P. V. G. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 275-288, 2004.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Partnering as a Focused Market Strategy. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 95 – 113, 1991

ANDERSON, E., & WEITZ, B. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. **Marketing Science**. 1989.

AURIER, P.; N'GOALA, G. The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 38, n. 6, p. 303-325, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services-growing interest emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995

BERRY L. L.; SEIDERS, D.; GREWAL, K. Understanding Service Convenience. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 1-17, 2002.

BHATTACHARYA C. B.; SEN S. Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 2, p. 76-88, 2003.

BHATTACHERJEE, A. Individual trust in online firms: Scale development and initial test. **Journal of Management Inform Systems**, v. 19, n. 1, p. 211-241, 2002

- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.
- CANNON, J. P.; SHETH, J. Developing a curriculum to enhance teaching of relationship marketing. *In*: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (Orgs). **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Tradução de Francisco M. Leite. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COOPER, D. R.; SCHHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007
- CROSBY, L. A.; KENNETH, R.; EVANS, D. C. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 68-81, 1990.
- DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, n.4, p. 33-50, 2001.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.
- EISINGERICH, A.; BELL, S., LIM, M. Measuring perceptions of trust and service quality through consumer education. *In*: AMA - American Marketing Association Conference, 2007, San Diego. **Anais...** San Diego: AMA, 2007.
- GANESAN S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p.1-19, 1994.
- GAO, T.; SIRGY, M. J.; BIRD, M. M.; Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 397-405, 2005

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GRONROOS, C. Relationship marketing: interaction, dialogue and value. **Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa**, v. 9, n. 3, p. 99-113, 2000.
- GUMMESSON, E. Making Relationship Marketing Operational. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.
- HALLDORSSON, A.; KOTZAB, H.; MIKKOLA, J. H.; SKJOTT-LARSEN, T. Complementary theories to supply chain management. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 12, n. 4, p. 284-296, 2007.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **BtoB – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7. ed. Rio Grande do Sul: Editora ArtMed, 2002.
- KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- LEE, H. L. Creating value through supply chain integration. **Supply Chain Management Review**, v. 4, n. 4, p. 30-36, 2000.
- LEE, D.; PAE, J.; WONG, Y. H. Close business relationship in China (close guanxi): Antecedents and consequences. **European Journal of Marketing**, v. 35 n. 1/2, p. 51-69, 2001.
- LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management and Data Systems**, v. 99, n. 1, p. 11-17, 1999.
- MACNEIL, I. R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. **Northwestern University Law Review**, v. 72, n. 6, p. 854-902, 1978.
- METZ, P. J. Demystifying supply chain management. **Supply Chain Management Review**, v. 1, n. 4, p. 46-55, 1998.
- MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 197-216, 2003.
- MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a Retenção de Clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

- MILAN, G. S.; MILAN, G. S. Ampliando o Entendimento sobre a emoção existente nas interações de serviços. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 23, p. 51-60, 2007.
- MILAN, G. S.; CAMARGO, M. E.; DE TONI, D., BARBOSA, M. M.; COSTA, C. A. The relational practice existing between a service provider and its customers and the customer retention: a comparison between a theoretical model and rival. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 7, n. 7, p. 904-915, 2013.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D. A construção de um modelo sobre a Retenção de Clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviço. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 433-467, 2012.
- MIYAMOTO, T.; REXHA, N. Determinants of three facets of customer trust: a marketing model of Japanese buyer–supplier relationship. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 312-319, 2004.
- MOLINER, M. A.; SÁNCHEZ, J.; RODRÍGUEZ, R. M.; CALLARISA, L.; Perceived relationship quality and post-purchase perceived value. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 11/12, p. 1392-1422, 2007.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- MORGAN, R. M. Relationship marketing and marketing strategy. *In*: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Ed.). **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- MYTELKA, L.; FARINELLI, F. **Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness**. Maastricht, Netherlands: United Nations University,
- OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVAN, K. R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p.136-153, 2006.
- PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; DANT, R. P.; GREWAL, D. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 1, p. 13-30, 2013.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *In*: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Ed.). **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- PESÁMAA, O.; LARSON, E. J.; DREXLER, J. A. Project management in real time: a service-learning project. **Journal of Management Education**, v. 34, n. 4, p. 551-573, 2013.
- PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 5-15, 1998.
- PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2006.

ROKKAN, A. I.; HAUGLAND, S. A. Developing relational exchange: Effectiveness and power. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 1/2, p. 211-230, 2002

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. Introduction to supply chain management. *In: ____*. **Designing and managing the supply chain**: concepts, strategies and case studies. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003. p.1-11.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Marketing Channels**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1977.

STYLES, C.; AMBLER, T. The impact of relational variables on export. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 261-281, 2000.

TRENT, R. J. What everyone needs to know about SCM. **Supply Chain Management Review**, v. 8, n. 2, p. 52-59, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WALTER, A.; HÖLZLE, K.; RITTER, T. Relationships functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. *In: Proceedings of the 18th IMP Conference*, 18, 2002, Dijon. **Anais...** Dijon: IMP Conference, 2002.

WEBSTER, C. What kind of marketing culture exists in your service firm? An audit, **Journal of Services Marketing**, v. 6, n. 2, p. 54-67, 1992.

WETZELS, K.; KO, R.; BIRGELEN, M. Marketing service relationships: the role of commitment, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.