

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

GUILHERME HENRIQUE BATISTA

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE SOBRE A MANUTENÇÃO DO  
RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES PREFERENCIAIS DE TI**

São Leopoldo  
2012

GUILHERME HENRIQUE BATISTA

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE SOBRE A MANUTENÇÃO DO  
RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES PREFERENCIAIS DE TI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Celso Augusto de Matos

Co-orientador: Dr. Eduardo Henrique Rigoni

São Leopoldo

2012

B333p Batista, Guilherme Henrique.  
Percepção do cliente sobre a manutenção do relacionamento com fornecedores preferenciais de TI./  
Guilherme Henrique Batista. – 2012.  
178 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.  
"Orientador: Dr. Celso Augusto de Matos ; co-orientador: Dr. Eduardo Henrique Rigoni."

1. Qualidade do relacionamento. 2. Valor do relacionamento. 3. Manutenção do relacionamento. 4. Serviços de TI. I. Título.

CDU 005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

GUILHERME HENRIQUE BATISTA

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE SOBRE A MANUTENÇÃO DO  
RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES PREFERENCIAIS DE TI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 29 de julho de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis - UCS

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido –UNISINOS

---

Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

---

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos

---

Co-Orientador: Prof. Dr. Eduardo Henrique Rigoni

Visto e permitida a impressão  
São Leopoldo,

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Swirski de Souza  
Coordenadora PPG em Administração

## AGRADECIMENTOS

A elaboração de um trabalho científico é uma jornada de desafios, de construção e amadurecimento em vários aspectos. Logo, pode-se dizer que este estudo não foi uma caminhada breve, mas um caminho intenso que exigiu obstinação, principalmente devido à intercorrências pessoais de toda ordem que me atropelaram. Esses obstáculos, longe de ofuscarem o trajeto, aumentaram-lhe o brilho. E ao invés de me deterem, impulsionaram-me com mais força.

Este talvez seja o resultado mais visível desse processo de construção que foi corroborado por afetos e amizades. Dessa forma, dedico algumas palavras de agradecimento àqueles que foram de extrema importância para a realização deste estudo:

À Deus por me amparar nos momentos difíceis, me dar força para superar as adversidades, mostrar os caminho nas horas incertas e me suprir em todas as minhas necessidades.

À minha família, que mesmo distante sempre foram muito atenciosos a este momento. Principalmente aos meus pais, Ilson e Ilza, por me fornecerem amparo e compreensão.

Ao professor Celso Augusto de Matos pela paciência, pela orientação deste estudo e por aceitar este desafio, principalmente em relação à preciosa assistência nas análises estatísticas.

Ao professor Eduardo Henrique Rigoni por aceitar a co-orientação deste estudo e auxiliar nas discussões dessa pesquisa, contribuindo com valiosas observações relacionadas às questões de TI.

À Sra. Lourdes Odete dos Santos pela contribuição espontânea em relação a informações do questionário desta pesquisa, por sugestões e por compartilhar experiências obtidas no processo de coletas de dados de pesquisas acadêmicas.

Aos acadêmicos e profissionais que participaram e contribuíram com os testes de validade do instrumento desta pesquisa.

Ao Grupo Meta por entender meu sonho e permitir que eu pudesse realizá-lo, compreendendo minhas ausências durante os períodos de aula.

À Elisiane, que por vezes deve ter detestado a mim e a este trabalho, já que ele sacrificou muitos momentos que poderíamos ter desfrutado juntos, mas que sempre me ajudou, apoiou e cobrou para que eu continuasse e concluísse mais esta etapa da vida. Sua participação foi fundamental, pois sem você seria muito mais árduo percorrer este caminho!

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução dessa dissertação de mestrado.

*“Todo efeito tem uma causa. Todo efeito inteligente tem uma causa inteligente. O poder da causa inteligente está na razão da grandeza do efeito.”*

(Allan Kardec)

## RESUMO

O termo marketing de relacionamento foi introduzido na literatura acadêmica no final dos anos 1970 como uma estratégia das empresas priorizarem relacionamentos de longo prazo para obter vantagens e benefícios. Deste então, uma série de dimensões são propostas na literatura para entender a manutenção do relacionamento do fornecedor. Com o crescente número de dimensões disponíveis, torna-se mais complexa a compreensão de quais são as dimensões mais importantes para uso em novas pesquisas e quais dimensões não são tão significativas. O presente estudo sugere uma abordagem de natureza quantitativa-descritiva para verificar a percepção do cliente acerca da manutenção do relacionamento no contexto de serviços de TI. Para tal, utilizou-se de dimensões de alta ordem, que avaliou o relacionamento de um modo geral, com medidas unidimensionais e multidimensionais. Foram destacadas por este estudo duas dimensões de alta ordem presentes na literatura, que são a qualidade do relacionamento e o valor do relacionamento. Decorrente destas dimensões utilizou-se a modelagem de equações estruturais para elaborar e testar três modelos teóricos. Um dos modelos utilizou uma abordagem mista que buscou integrar a qualidade do relacionamento e o valor do relacionamento. A coleta de dados foi realizada através de uma *survey* com 290 executivos de TI de empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul que compram e necessitam de serviços de TI. Os resultados sugerem que o modelo que representa a qualidade do relacionamento tem maiores condições de avaliar a manutenção do relacionamento de fornecedores de serviços de TI. Quando a qualidade do relacionamento e o valor do relacionamento são colocados em uma avaliação conjunta, o valor do relacionamento perde efeito em relação à manutenção do relacionamento. Outras implicações decorrentes desta análise são comentadas e sugeridas como pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Qualidade do Relacionamento. Valor do Relacionamento. Manutenção do Relacionamento. Serviços de TI.



## ABSTRACT

The term relationship marketing was introduced in academic literature in late 70's as a corporate strategy to prioritize long-term relationships to obtain advantages and benefits. Since then, a series of dimensions are proposed in the literature to understand the maintenance of supplier relationship. With the growing number of available dimensions, it is more complex the understanding of which are the most important dimensions to be used in further researches and dimensions which are not as significant. This study suggests an approach of a quantitative-descriptive nature to verify the customer's perception concerning the maintenance of the relationship in the context of IT services. For such, were used high-order dimensions, which evaluated the relationship in general, with one-dimensional and multidimensional measures. Were highlighted by the study two dimensions of higher order found in the literature, which are the quality of relationship and the value of the relationship. Resulting from these dimensions it was used structural equation modeling to develop and test three theoretical models. One of the models used a mixed approach that sought to integrate the quality of the relationship and the value of the relationship. Data collection was carried out through a survey with 290 IT executives from companies located in the state of Rio Grande do Sul which buy and need IT services. The results suggest that the model that represents the quality of the relationship has higher position to assess the maintenance of the relationship of IT service suppliers. When the quality of relationship and value of the relationship are placed in a joint evaluation, the value of the relationship loses effect in relation to maintenance of the relationship. Other implications arising from of this analysis are commented and suggested as future researches.

**Keywords:** Relationship Quality. Relationship Value. Relationship Maintenance. IT Services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Ulaga e Eggert (2006a).....	46
Figura 2 - Modelo de Barry e Terry (2008) .....	48
Figura 3 - Modelo Concorrente 1 – Qualidade do Relacionamento .....	59
Figura 4 - Modelo Concorrente 2 – Valor do Relacionamento.....	61
Figura 5 - Modelo Concorrente 3 – Modelo Misto .....	62
Figura 6 - Desenho da Pesquisa .....	64
Figura 7 - Distribuição das Empresas de acordo com os Gastos de TI .....	90
Figura 8 - Respondentes com até Cinco Anos no Atual Cargo .....	94
Figura 9 - Estimativa do Modelo Concorrente 1 – Qualidade do Relacionamento.....	112
Figura 10 - Estimativa do Modelo Concorrente 2 – Valor do Relacionamento..	115
Figura 11 - Estimativa do Modelo Concorrente 3 – Modelo Misto .....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos sobre a Qualidade do Relacionamento .....	36
Quadro 2 - Conteúdo dos Custos e Benefícios do Modelo de Ulaga e Eggert (2006a) .....	47
Quadro 3 - Diferenças dos Estudos de Barry e Terry (2008) e Ulaga e Eggert (2006a) .....	49
Quadro 4 - Segmentação do Mercado de Serviços de TI.....	54
Quadro 5 - Conceitos e Autores dos Construtos da Pesquisa .....	72
Quadro 6 - Índices de Ajuste do Modelo.....	86
Quadro 7 - Análise das Hipóteses desta Pesquisa .....	130

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das Empresas quanto a Área de Atuação .....	89
Tabela 2 - Percepção quanto ao Gasto de TI.....	90
Tabela 3 - Distribuição das Empresas de acordo com Nível Crítico de TI.....	91
Tabela 4 - Tempo de Relacionamento com o Fornecedor de TI .....	92
Tabela 5 - Tempo que os Respondentes Exercem o seu Cargo .....	93
Tabela 6 - Nível de envolvimento do Respondente sobre Questões do Fornecedor .....	94
Tabela 7 - Casos considerados <i>outliers</i> no teste de Mahalanobis.....	96
Tabela 8 - Variáveis com Problemas de Assimetria.....	98
Tabela 9 - Índices de Ajustes Box-Cox e Significância .....	99
Tabela 10 - Índices de Assimetria e Curtose depois da Transformação por Box-Cox.....	100
Tabela 11 - Cargas Padronizadas - Qualidade do Relacionamento (1ª ordem).....	102
Tabela 12 - Cargas Padronizadas - Qualidade do Relacionamento (2ª ordem).....	102
Tabela 13 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Qualidade do Relacionamento (1ª ordem).....	102
Tabela 14 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Qualidade do Relacionamento (2ª ordem).....	103
Tabela 15 - Cargas Padronizadas - Valor do Relacionamento (1ª ordem) .....	104
Tabela 16 - Cargas Padronizadas - Valor do Relacionamento (2ª ordem) .....	104
Tabela 17 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Valor do Relacionamento (1ª ordem).....	105
Tabela 18 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Valor do Relacionamento (2ª ordem).....	105
Tabela 19 - Cargas Padronizadas - Manutenção do Relacionamento.....	106
Tabela 20 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Manutenção do Relacionamento.....	106
Tabela 21 - Análise Discriminante – Critério Fornell e Larcker (1981) .....	108

Tabela 22 - Análise Discriminante – Critério Bagozzi e Philips (1982) – QR (2ª ordem).....	109
Tabela 23 - Análise Discriminante - Critério de Bagozzi e Philips (1982) – VR (2ª ordem).....	109
Tabela 24 - Análise Discriminante - Critério de Bagozzi e Philips (1982) – QR (2ª ordem) e VR (2ª ordem) .....	110
Tabela 25 - Índices de Ajustamento do Modelo Concorrente 1 .....	113
Tabela 26 - Variância dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 1 .....	113
Tabela 27 - Cargas dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 1 .....	114
Tabela 28 - Índices de Ajustamento do Modelo Concorrente 2.....	116
Tabela 29 - Índices de Modificação Relevantes para o Modelo Concorrente 2 .....	116
Tabela 30 - Variância dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 2 .....	117
Tabela 31 - Cargas dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 2 .....	118
Tabela 32 - Índices de Ajustamento do Modelo Concorrente 3.....	119
Tabela 33 - Variância dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 3.....	120
Tabela 34 - Cargas dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 3 .....	121
Tabela 35 - Comparação de Índices dos Modelos Concorrentes .....	121

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

cf.	confira
et al.	e outros
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
i.e.	isto é
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA.....	20
1.2 OBJETIVO .....	22
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>23</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1 A PESQUISA SOBRE O MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	24
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO EM MERCADOS B2B .....	26
2.3 MARKETING DE SERVIÇOS EM MERCADOS B2B.....	29
2.4 DIMENSÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	31
2.5 QUALIDADE DO RELACIONAMENTO .....	33
<b>2.5.1 Abordagem por Dimensões Relacionais (2ª Ordem)</b> .....	<b>33</b>
2.5.1.1 Confiança.....	34
2.5.1.2 Comprometimento.....	38
2.5.1.3 Satisfação .....	40
<b>2.5.2 Abordagem Direta (1ª Ordem)</b> .....	<b>42</b>
2.6 VALOR DO RELACIONAMENTO .....	43
<b>2.6.1 Abordagem pelas Dimensões de Custos e Benefícios Percebidos (2ª Ordem)</b> .....	<b>44</b>
2.6.1.1 Modelo de Ulaga e Eggert (2006a).....	45
2.6.1.2 Modelo de Barry e Terry (2008).....	48
<b>2.6.2 Abordagem Direta (1ª Ordem)</b> .....	<b>49</b>
2.7 CONSEQUÊNCIAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	50
2.8 CONTEXTO DE PESQUISA: SERVIÇOS DE TI .....	52

<b>3</b>	<b>MODELOS E HIPÓTESES DA PESQUISA</b>	<b>57</b>
3.1	MODELO 1 – QUALIDADE DO RELACIONAMENTO	58
3.2	MODELO 2 – VALOR DO RELACIONAMENTO	60
3.3	MODELO 3 – MODELO MISTO	62
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>64</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	66
4.1.1	Tipo de Pesquisa	67
4.1.2	Método de Pesquisa - Levantamento ( <i>survey</i> )	67
4.1.3	Público Alvo	68
4.1.4	Unidade de Análise	68
4.1.5	Procedimentos de Amostragem	69
4.1.6	Escolha da Técnica de Análise de Dados	69
4.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA	70
4.2.1	Construtos da Pesquisa e Seleção das Escalas	70
4.2.2	Formatação do Instrumento Inicial	76
4.2.3	Pré-teste	77
4.2.4	Estudo Piloto e Confiabilidade do Instrumento	78
4.3	COLETA DE DADOS	79
4.4	TRATAMENTO DE DADOS	81
4.4.1	Avaliação dos Dados Omissos ( <i>Missing Values</i> )	81
4.4.2	Identificação de Observações Atípicas ( <i>Outliers</i> )	81
4.4.3	Teste de Normalidade	82
4.4.4	Linearidade dos Dados	83
4.4.5	Análise de Multicolinearidade	83
4.5	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	84



<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>88</b>
5.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA .....	88
<b>5.1.1 Perfil das Empresas Pesquisadas</b> .....	<b>89</b>
<b>5.1.2 Perfil dos Respondentes que Participaram da Pesquisa</b> .....	<b>92</b>
5.2 TRATAMENTO DE DADOS .....	95
<b>5.2.1 Avaliação dos Dados Omissos (<i>Missing Values</i>)</b> .....	<b>95</b>
<b>5.2.2 Identificação de Observações Atípicas (<i>Outliers</i>)</b> .....	<b>95</b>
<b>5.2.3 Teste de Normalidade</b> .....	<b>97</b>
<b>5.2.4 Linearidade dos Dados</b> .....	<b>101</b>
<b>5.2.5 Análise de Multicolinearidade</b> .....	<b>101</b>
5.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE .....	101
<b>5.3.1 Avaliação da Qualidade do Relacionamento</b> .....	<b>101</b>
<b>5.3.2 Construto Valor do Relacionamento</b> .....	<b>103</b>
<b>5.3.3 Construto Manutenção do Relacionamento</b> .....	<b>105</b>
5.4 VALIDADE DISCRIMINANTE .....	106
5.5 AVALIAÇÃO DOS MODELOS DA PESQUISA .....	111
<b>5.5.1 Modelo Concorrente 1 – Qualidade do Relacionamento</b> .....	<b>112</b>
<b>5.5.2 Modelo Concorrente 2 – Valor do Relacionamento</b> .....	<b>114</b>
<b>5.5.3 Modelo Concorrente 3 – Modelo Misto</b> .....	<b>118</b>
5.6 DISCUSSÃO SOBRE OS MODELOS CONCORRENTES .....	121
<b>5.6.1 Interpretação dos Resultados</b> .....	<b>123</b>
<b>6 CONCLUSÕES DA PESQUISA</b> .....	<b>126</b>
6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	126
6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	131
6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	132
6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	134
6.5 INDICAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS .....	136

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>139</b>
--------------------------	------------

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A - Outliers - Diferença entre Grupos.....	155
APÊNDICE B - Dados de Assimetria e Curtose dos Construtos .....	159
APÊNDICE C - Correlação entre Variáveis do Estudo .....	160
APÊNDICE D - Questionário desta Pesquisa .....	165
APÊNDICE E - Modelo 3 Reespecificado.....	170
APÊNDICE F - Modelo de Validação com Experts .....	171

## 1 INTRODUÇÃO

Em função da competição entre as empresas e da crescente exigência do cliente, pesquisadores de marketing e interessados em sua prática estudam campos que ainda não foram explorados, buscando a fidelização de clientes para obter novas compras e para aumentar a lucratividade das empresas (KOTLER; KELLER, 2006). O marketing de relacionamento apresenta uma maneira diferente de lidar com o cliente, promovendo uma constante interação e dando foco ao desenvolvimento de relações mais comprometidas.

O contexto empresarial demonstra um campo interessante de atuação do marketing de relacionamento devido às características intrínsecas de seu processo de troca. Apesar de o mercado empresarial possuir menor número de clientes potenciais em comparação com o mercado consumidor e exigirem mais esforço dos fornecedores para atender suas especificações, este mercado possui um volume muito maior em relação à quantidade de transações realizadas e ao volume financeiro movimentado por empresas deste setor (HUTT; SPEH, 2010; KOTLER; KELLER, 2006).

O foco principal do marketing destina-se a entregar um valor superior, em que o fornecedor está interessado na satisfação do cliente e em sua lucratividade (ZEITHAML; BITNER, 2000). Esta filosofia também se aplica ao marketing de relacionamento já que se destina a realizar trocas que agreguem valor para conquistar a satisfação do cliente e sua preferência de novas compras futuras. Isto ocorre porque um relacionamento valorizado tem menores condições de ser interrompido pelo cliente, já que os ganhos obtidos com a relação superam os custos em mantê-lo (ANDERSON; WEITZ, 1989; ANDERSON; NARUS, 1998).

A competição acirrada entre as empresas também possibilita ao marketing de relacionamento uma perspectiva estratégica. As empresas passam a se aliar umas com outras em busca de superar a concorrência (BERRY; GRESHAM, 1986; HUNT et al., 2006). Em vez de uma competição horizontal, em que as empresas competem entre os fornecedores de uma mesma área de atuação, a competição passa a se tornar mais verticalizada, ou seja, sobre toda a cadeia (o início da produção até o produto final ao cliente) (MOORMAN et al., 1992; MORGAN; HUNT, 1994). Deste modo, a continuidade das empresas e o

sucesso na disputa entre as empresas passam a depender não exclusivamente da empresa, mas também dos relacionamentos que as mesmas possuem.

A mudança da forma de competição é resultante de dois objetivos a serem alcançados: (1) diminuir os custos de transação e (2) manter o ambiente competitivo mais estável (JACKSON, 1985; MOORMAN et al., 1992). Com a prática dos dois objetivos busca-se desenvolver elementos interpessoais para vencer a concorrência e diminuir a insegurança. Por isto, devem-se cultivar elementos como a cooperação, confiança e comprometimento, pois, contribuem com um ambiente mais previsível e com maior longevidade para as organizações (MOORMAN et al., 1992).

Logo, se as organizações investem na cooperação, confiança e no comprometimento para conseguir um ambiente mais estável, espera-se que altos níveis destes elementos influenciem a continuidade do relacionamento entre as organizações, já que relacionamentos de qualidade ajudam as empresas a alcançar objetivos. Este argumento é utilizado e avaliado por vários autores da literatura de marketing que se destinaram a identificar as dimensões do relacionamento e suas consequências (CROSBY et al., 1990; KUMAR et al., 1994; PALMATIER et al., 2006; WALTER et al., 2003).

Além das dimensões citadas, outras mais também são apresentadas pela literatura, como por exemplo, o valor do cliente e a satisfação (GRONROOS, 1998; JAYAWARDHENA et al., 2010; STORBACKA et al., 1994; ULAGA; EGGERT, 2003), o que deixa o leitor um pouco confuso em relação a quais dimensões são primordiais acerca da manutenção do relacionamento, especialmente aquelas relacionadas ao relacionamento entre o cliente e fornecedor.

O principal objetivo do marketing de relacionamento está em estabelecer relações de longo prazo (BERRY; PARASURAMAN, 1991; COVIELLO et al., 1997; MORGAN; HUNT, 1994). Portanto, o entendimento de dimensões para avaliar o relacionamento é primordial, tanto em pesquisas acadêmicas quanto para aplicação de seus resultados na prática. Por isto, este estudo propõe uma avaliação mais detalhada acerca do que mais influencia a manutenção do relacionamento, tendo em vista a melhor compreensão sobre a manutenção do relacionamento entre clientes e fornecedores de serviços de TI.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA

O mercado de *business-to-business* (B2B) também chamado de mercado empresarial ou industrial é considerado o campo de aplicação preferido para o marketing de relacionamento (FILIP, 2011). Neste contexto, a importância de serem formados e mantidos vínculos relacionais recebeu crescente atenção nas duas últimas décadas, evidenciada pela inserção de *journals* específicos para a área de negócios como destacado por Hutt e Speh (2010).

Inúmeras dimensões do relacionamento passam a ser examinadas por estudos, que buscaram compreender o comportamento destas dimensões com medidas de resultado do relacionamento (GEYSKENS et al., 1999; JAYAWARDHENA et al., 2010; KUMAR, N. et al., 1994; PALMATIER et al., 2006; PALMATIER et al., 2009). Dentre elas destaca-se uma, principalmente pelo que propõem o marketing de relacionamento, cujo objetivo está em criar, manter e estender relacionamentos (BERRY; PARASURAMAN, 1991).

A manutenção do relacionamento pode ser avaliada na literatura como a intenção do cliente manter o relacionamento com o fornecedor (KUMAR et al., 1994; LUSCH; BROWN, 1996; MOORMAN et al., 1992), mas também pode ser entendida como a intenção de estender novos negócios (ULAGA; EGGERT, 2006) ou também a intenção de compartilhar novos negócios com fornecedores que o cliente já mantém um relacionamento (LIU et al., 2005).

Os relacionamentos são desenvolvidos a partir de um padrão de comportamento direcionado a satisfazer as necessidades das partes (DWYER et al., 1987), geralmente pontuais, mas que durante o tempo podem se repetir e tornar relacionamentos comprometidos e de longo prazo (KUMAR et al., 1993).

Entende-se relacionamento como “[...] o grau em que há o reconhecimento mútuo e o entendimento de que o sucesso de cada empresa depende em parte da outra empresa, em que cada empresa toma ações de modo a proporcionar um esforço coordenado, focado em satisfazer juntamente as exigências do mercado cliente” (ANDERSON; NARUS, 1990, p. 42). De acordo com Hutt e Speh (2010), os clientes deste mercado podem ser caracterizados como: (1) empresas comerciais, ou seja, de negócios; (2) instituições, por exemplo, universidades ou instituições filantrópicas; e (3) governo ou estado, que refere-se aos órgãos públicos.

Há um grande número de dimensões do relacionamento disponíveis na literatura e ainda uma falta de consenso entre os pesquisadores sobre quais dimensões representam melhor o relacionamento (ATHANASOPOULOU, 2009), tornando difícil identificar que dimensões poderiam ser utilizadas para avaliar a manutenção do relacionamento do fornecedor.

Alguns estudos buscaram diminuir esta dificuldade, através do levantamento de estudos publicados na literatura (AGARIYA; SINGH, 2011; ATHANASOPOULOU, 2009; KALLOL DAS, 2009) ou do desenvolvimento de meta-análises para compreender o desempenho destas dimensões (GEYSKENS et al., 1999; PALMATIER et al., 2006; PALMATIER et al., 2008; RAJAMMA et al., 2011). Entretanto, este esforço ainda deixa lacunas a serem investigadas, já que, as variáveis do relacionamento variam de contexto para contexto e os estudos não conseguem avaliar todos os contextos de aplicação do marketing de relacionamento.

No contexto de serviços, dimensões como a qualidade do serviço e satisfação são destacadas pelo seu uso difundido (GRONROOS, 1998; JAYAWARDHENA et al., 2010; STORBACKA et al., 1994). O objetivo do relacionamento para esta literatura é a de entregar um valor superior ao cliente, visando a satisfação e continuidade do relacionamento do fornecedor (PARASURAMAN, 1998).

Os serviços de TI são serviços conhecidos no mercado como técnicos e intensivos em conhecimento (KUBOTA, 2009; MILES, 2005). Portanto, uma avaliação detalhada das dimensões do relacionamento a respeito da manutenção do relacionamento poderia trazer contribuições acadêmicas valiosas para a literatura de serviços de TI e de serviços intensivos em conhecimento (BAGDONIENE; JAKSTAITE, 2008; BAGDONIENE; JAKSTAITE, 2009).

Esta avaliação no contexto de tecnologia da informação (TI) oferece oportunidades especiais de investigação devido à participação da TI na área de negócios e a dependência por produtos e serviços especializados pelas empresas. A criação de relacionamentos com fornecedores de TI se tornou estratégica e baseada em soluções tendo em vista a tendência de terceirização de atividades internas de TI, facilidade de acesso a mão de obra qualificada e alternativa para acompanhar as atualizações e tendências da área de tecnologia

da informação (HALVEY; MELBY, 2005; HAYES et al., 2005; KERN; WILLCOCKS, 2002).

Devido ao interesse em mercados de tecnologia, serviços de TI e ao volume de recursos financeiros movidos por estas transações, alguns estudos de marketing focados em TI e relações B2B foram publicados em *journals* internacionais (HARDT et al., 2007; LICHTENTHAL, 1998; LICHTENTHAL et al., 2008). Algumas contribuições que se preocuparam em verificar elementos do serviço de TI (BRUHN; FROMMEYER, 2004; LEACH, 2009; SILVA et al., 2006) ou o relacionamento do fornecedor em contextos diferentes da tecnologia da informação (ALEJANDRO et al., 2011; ALVES et al., 2010; PUGA RIBEIRO et al., 2009).

O contexto de serviços de TI apresenta boas oportunidades para identificar dimensões do relacionamento levando-se em consideração a forma que a TI é percebida pelos executivos (CHAN, 2000), o nível estratégico dentro da organização e a interação pessoal como um fator importante do setor de serviços (LICHTENTHAL et al., 2008).

Publicações recentes demonstram correlações positivas de um conjunto de dimensões em relação à intenção futura do cliente que não foram identificadas por este estudo no contexto da tecnologia da informação (HUTCHINSON et al., 2011; PALMATIER et al., 2006; ULAGA; EGGERT, 2002, 2006a), mas que despertam curiosidade de como estas dimensões poderiam se comportar neste contexto.

Desta forma, tendo em vista o contexto descrito, este estudo sugere a seguinte pergunta de pesquisa:

**“O que mais influencia a manutenção do relacionamento de fornecedores de serviços de TI na visão de empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul?”**

## 1.2 OBJETIVO

Visando a responder a pergunta de pesquisa, foram definidos objetivos que estão divididos em gerais e específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar o que mais influencia a manutenção do relacionamento de fornecedores de serviços de TI na visão de empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) identificar na literatura de marketing que atributos descrevem melhor o relacionamento e como esses são avaliados em relação aos serviços de TI;
- b) analisar como atributos do relacionamento podem ser representados de acordo com a viabilidade, completude e aplicação no contexto proposto por esta pesquisa;
- c) identificar na literatura os instrumentos já previamente operacionalizados e testados, e se necessário for, realizar adaptações pertinentes a fim de obter um instrumento para a realização da etapa de coleta de dados;
- d) realizar uma pesquisa *survey*, sob o ponto de vista das empresas compradoras de TI, para identificar qual é o principal fator explicativo da intenção do cliente em manter o relacionamento com o fornecedor de serviços de TI.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é responsável por apresentar o corpo teórico para o desenvolvimento deste estudo. O referencial teórico inicia com um panorama geral da pesquisa sobre marketing de relacionamento. Em seguida é apresentado o detalhamento do tema no contexto *business-to-business* (B2B) e no contexto de serviços. São demonstradas as principais dimensões mediadoras e de resultado do relacionamento.

### 2.1 A PESQUISA SOBRE O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento surgiu como uma questão influente na literatura de marketing durante o final dos anos 1970 e no início dos anos 1980 (GUMMESSON, 2005). Em meio a este período, o fenômeno passou a ser considerado como algo além de uma simples troca situacional com base na díade, em que se preocupava essencialmente com características pessoais do comprador e do vendedor, para uma relação de natureza mais complexa que constitui o “relacionamento”, o ponto central do conceito de marketing de relacionamento (HUNT et al., 2006; SHETH; PARVATIYAR, 1995).

De acordo com Dwyer et al. (1987), um dos primeiros aspectos a serem entendidos para compreender o marketing de relacionamento é diferenciar as transações discretas (ou transacionais) das transações relacionais (ou de longo prazo). Nas transações discretas, as causas que originam as trocas são distintas, geralmente têm curta duração e terminam ao fim da transação (DWYER et al., 1987; GUNDLACH; MURPHY, 1993). Em contrapartida, as transações relacionais geralmente surgem de relações anteriores, têm um maior período de duração e refletem nos processos de troca continuamente (DWYER et al., 1987; LEHTINEN; MITTILA, 1995).

Conforme é identificado por Gummesson (2005), o termo marketing de relacionamento teve o seu primeiro uso advindo de estudos de *business-to-business* e do setor de serviços. Bárbara Bund Jackson utilizou o termo em seu projeto na área de *business-to-business* no final dos anos 1970, o que lhe rendeu anos depois a publicação de um livro e de um artigo no *journal Harvard Business Review*. Leonard Berry, um estudioso da Escola Nórdica de serviços,

também utilizou o termo marketing de relacionamento em um artigo para uma conferência no setor de serviços em 1983. Este artigo teve bastante repercussão e serviu de material de inspiração a outros pesquisadores no setor de serviços.

Com o aumento do interesse da área acadêmica sobre o assunto, passou a ser necessária uma definição que expressasse e caracterizasse o significado do conceito de marketing de relacionamento. Alguns pesquisadores permitiram-se a executar esta tarefa, o que originou definições um pouco mais específicas e outras um pouco mais abrangentes. Berry e Parasuraman (1991) apontaram o marketing de relacionamento como uma abordagem de marketing que diz respeito a atrair, desenvolver e reter relacionamentos com os clientes. Do ponto de vista de Coviello (1997), marketing de relacionamento é uma abordagem multifuncional e integrada, que descreve o marketing como uma atividade integradora, envolvendo funções em toda a organização, com ênfase em facilitar, construir e manter relações ao longo do tempo. Para Morgan e Hunt (1994) o marketing de relacionamento tem uma definição bem mais ampla, já que considera todas as relações com os parceiros da cadeia de valor que possam influenciar a satisfação do cliente, isto é, relacionamentos com fornecedores, concorrentes e funcionários. Por esta razão, os autores definem marketing de relacionamento como todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas.

Tais pressupostos teóricos permitiram a elaboração de estudos posteriores que desenvolveram áreas de interesse do marketing de relacionamento, tais como, seus fundamentos (HUNT et al., 2006; MORGAN; HUNT, 1994; WEBSTER, 1992), suas motivações (ADLER, 1966; JACKSON, 1985; VARADARAJAN; RAJARATNAM, 1986), suas consequências (PRIOR, 2012; RAJAMMA et al., 2011), suas fases de desenvolvimento (DWYER et al., 1987) e suas dimensões (CROSBY et al., 1990; GEYSKENS et al., 1999; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2006; ULAGA; EGGERT, 2005). E apresentando sua aplicação em contextos diferentes, como no mercado empresarial (RAJAMMA et al., 2011; SPEKMAN; CARRAWAY, 2006; ULAGA; EGGERT, 2005) e no mercado consumidor (PELS, 1999).

Pode-se dizer que existe um consenso entre os autores que marketing de relacionamento pode ser visto como uma filosofia de fazer negócios, uma

orientação estratégica que se concentra em manter e aproveitar os clientes atuais, ao invés de adquirir novos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2000). Isto ocorre porque se assume que os consumidores estão em busca de valor e julgam mais vantajoso ter um relacionamento contínuo com a mesma organização em vez de mudar continuamente entre outras organizações.

Do ponto de vista estratégico, os objetivos do marketing de relacionamento destinam-se a constituir relações únicas com os clientes, que não podem ser imitados pelos concorrentes e, portanto, podem proporcionar vantagens competitivas sustentáveis para as empresas (ANDERSON, 1995; BERRY; GRESHAM, 1986; HUNT et al., 2006). Deste modo, o marketing de relacionamento representa uma nova orientação de relações nos mercados consumidor e organizacional, cuja ênfase destina-se principalmente em estabelecer trocas preferencialmente relacionais e de longo prazo, em detrimento de trocas transacionais que remetem à visão clássica do marketing com relação aos tradicionais 4P's (GRONROOS, 1994).

Ademais, não basta que os relacionamentos sejam apenas de longo prazo, eles necessitam ser estáveis para perdurarem por um bom período e dinâmicos o suficiente para garantirem a formação de competências (BATT; PURCHASE, 2004), o que pode ser identificado como geração de valor e como fonte de vantagem competitiva.

Deste modo, visando à continuidade deste estudo, é apresentada a linha de pesquisa de marketing de relacionamento no segmento *business-to-business* (B2B) como o foco principal deste estudo e do setor de serviços, que representa o contexto de pesquisa estudado.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO EM MERCADOS B2B

A linha de pesquisa de marketing de relacionamento no contexto *business-to-business* (B2B) ensaiou seus primeiros passos através de uma metáfora sugerida por Adler (1966) junto ao conceito de marketing e as relações de troca. Associando o termo “simbiose” do contexto de biologia, que se refere a viver harmoniosamente para dissimilar organismos em benefício mútuo, as trocas relacionais são comparadas como uma estratégia das organizações de sobreviverem durante o tempo e de se manterem atrativas. Sob este ponto de

vista, o marketing é utilizado como peça fundamental para promover eficiência e efetividade das empresas através do compartilhamento de recursos entre organizações e em busca de melhorias na cadeia de suprimentos (VARADARAJAN; RAJARATNAM, 1986).

Outros estudos buscaram desenvolver o tema para compreender melhor o papel das trocas relacionais e seu impacto para as organizações. Um exemplo deste tipo de iniciativa foi o surgimento do projeto *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP Group) criado em meados dos anos 70 e cujo objetivo se destina a lidar com uma série de lacunas de pesquisa focadas nas relações entre comprador e vendedor no contexto de mercados industriais e empresariais. Baseado na premissa de que compradores e vendedores ganham experiência trabalhando juntos e diminuem os custos de transação, laços relacionais como, por exemplo, a cooperação e o comprometimento são elementos desejáveis e deveriam ser estimulados. Jackson (1985) defende esta argumentação, decorrente de resultados obtidos do projeto IMP Group. A autora encontra que o comprometimento exerce um papel fundamental para a criação de relações de longo prazo com clientes e que, a partir de uma análise cuidadosa de seus relacionamentos, os fornecedores são beneficiados quando constroem e mantêm laços duradouros, pois podem permitir superar os concorrentes e manterem-se competitivos no mercado.

Decorrentes dos resultados obtidos pelo IMP Group, várias discussões sobre esta temática foram destinadas ao marketing no contexto *business-to-business* durante os anos 1980 e 1990 (GRONROOS, 1994; PERRIEN; RICARD, 1995; SPEKMAN; JOHNSTON, 1986; SRIRAM et al., 1992). Pode-se observar nos estudos deste período uma nova forma de considerar os relacionamentos. As relações transacionais e de curto prazo dão caminho a um elemento estratégico para as empresas, que priorizam o valor entregue ao cliente para garantias de sobrevivência do fornecedor no longo prazo.

Webster (1992) conclui que a mudança para relações mais estratégicas mudaram a forma de competição entre as empresas. Antes das trocas relacionais, a competição configurava-se através da disputa horizontal entre empresas, ou seja, as empresas competiam entre si, dentro de sua área de atuação. A partir da mudança de paradigma, o que se verifica é que a competição passou a se tornar mais verticalizada (empresas de outras áreas

passam a se unir), de modo que toda a cadeia passa a ser decisiva para alcançar o cliente.

Morgan e Hunt (1994) completam a visão de competição entre as empresas e sugerem uma abordagem decorrente desta mudança de paradigma denominada teoria comprometimento-confiança. A competição horizontal perde espaço para a competição verticalizada (fusão de empresas de toda a cadeia, desde a produção até a entrega do produto final) e a competição em rede (em que parceiros unem-se para competirem juntos), o que deixa mais acirrada a competição entre fornecedores. Com esta argumentação, o autor define que o marketing de relacionamento é um conceito abrangente de atividades que incluem outros relacionamentos da empresa, além do relacionamento com os clientes, os quais são compostos de elementos relacionais importantes. Interpreta-se que o ganhador da competição não está somente inerente às estratégias internas das empresas, mas também sobre os relacionamentos que estas empresas estabeleceram. Por esta razão, elementos como a confiança e comprometimento são elementos relacionais que precisam ser cultivados entre as empresas, pois influenciam os relacionamentos organizacionais (MORGAN; HUNT, 1994).

Ao se destacar a importância de elementos relacionais como confiança e comprometimento, vários outros estudos passaram a considerar estes elementos em modelos existentes ou em outros novos, em busca de encontrar melhores resultados para compreender o comportamento das partes de um relacionamento, como por exemplo, a satisfação, lealdade, a intenção de recompra e a intenção de continuar o relacionamento com o fornecedor (CANNON; PERREAULT JR, 1999; DONEY; CANNON, 1997; GARBARINO; JOHNSON, 1999; GUNDLACH et al., 1995; SIRDESHMUKH et al., 2002).

Observa-se que nos dias de hoje a preocupação de encontrar melhores dimensões se torna mais acirrada, uma vez que o relacionamento passa a ser acompanhado mais de perto e torna-se uma espécie de ativo para as organizações, cujo desempenho passa por processos de avaliação (LAGES et al., 2008) e por etapas de investimento quando necessário (PALMATIER et al., 2009; PALMATIER et al., 2008).

### 2.3 MARKETING DE SERVIÇOS EM MERCADOS B2B

A literatura de marketing de serviços acredita que a efetividade do marketing de relacionamento está em providenciar um serviço superior ao cliente. Princípio que contribuiu rapidamente para o desenvolvimento do corpo acadêmico da área de serviços e atraíram um número considerável de interessados em sua prática (PARASURAMAN, 1998).

Embora exista um número expressivo de estudos ligados a serviços destinados aos consumidores finais, pode-se dizer que a literatura direcionada com os serviços empresariais é mais recente e ainda pouco estudada pelos pesquisadores de serviços (WETZELS et al., 2000). Entretanto, com a emergência do marketing de relacionamento, resultados já conhecidos estão sendo reavaliados incluindo elementos decorrentes das organizações e permitindo a avaliação de modelos de serviços também no contexto organizacional (GRONROOS, 1998).

De acordo com Wetzels et al. (2000) os estudos ligados a serviços geralmente direcionam o seu interesse a três áreas distintas: (1) providenciar medidas e a gestão da qualidade do serviço, (2) estabelecer uma associação entre elementos da qualidade do serviço como dimensões que explicam a criação e a manutenção de relacionamentos de longo prazo e (3) encontrar os determinantes do desempenho do serviço, partindo do princípio que o contato pessoal é um fator importante e que existem políticas internas às empresas capazes de favorecer ou prejudicar o sucesso do serviço nas organizações.

Pode-se citar Grönroos (1984) como um dos autores de referência à qualidade de serviços, o qual se assevera que “[...] a qualidade é dependente de duas variáveis: serviço esperado e serviço percebido” (GRONROOS, 1984, p. 37). A qualidade é fruto de expectativas (serviço esperado) em relação ao que é oferecido (serviço recebido) para formar uma opinião sobre a qualidade do serviço, cujo resultado é refletido sobre a satisfação do cliente (GRONROOS, 1998).

Szmigin (1993) argumenta que a qualidade do serviço é construída de um modelo de três elementos. Os elementos “*hard*” referem-se a aspectos técnicos do serviço que geralmente podem ser avaliados com medidas objetivas e representa o que é recebido pelo cliente (por exemplo, um prospecto comercial

ou um relatório de pesquisa de marketing). Os elementos “*soft*” referem-se à forma como o serviço é entregue ao cliente por pessoas ligadas ao provedor de serviços. Têm como características fundamentos de origem do indivíduo e no comportamento das pessoas que estão em interação direta com o cliente. Com a combinação de elementos “*hard*” e “*soft*”, a dimensão de resultado é formulada. Sua função tem como objetivo preencher as necessidades e expectativas dos clientes através de elementos técnicos e funcionais (GRONROOS, 1998).

Uma abordagem amplamente utilizada para avaliar a qualidade do serviço é identificar o julgamento geral frente à experiência do serviço, baseado em um número de dimensões definidas (PARASURAMAN et al., 1988). O instrumento SERVQUAL é um dos instrumentos propostos na literatura que oferece boa maturidade acadêmica e que verifica a qualidade do serviço através de cinco dimensões (PARASURAMAN et al., 1988):

- a) *tangibilidade*: são as instalações físicas, equipamentos, pessoas e material de comunicação do fornecedor do serviço;
- b) *confiabilidade*: representa a habilidade para executar o serviço conforme o prometido e de forma correta;
- c) *responsabilidade*: identifica se os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento, responsável por mensurar a receptividade da empresa e de seus funcionários para com seus clientes;
- d) *segurança*: verifica se os funcionários são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança. Esta dimensão abrange a competência, cortesia e precisão da empresa;
- e) *empatia*: significa a capacidade de uma pessoa vivenciar os sentimentos de outra, fornecendo serviços com atenção cuidadosa e personalizada.

Em relação aos estudos que avaliam o relacionamento, a contribuição dos estudos de serviços está em incluir em um mesmo modelo dimensões da qualidade do serviço e dimensões relacionais oriundas da teoria das trocas sociais. Estudos embasados na teoria das trocas sociais sugerem que os principais elementos do relacionamento são a confiança e o comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994; WILSON, 1995) e por parte da qualidade dos serviços,

dimensões que estão presentes no instrumento SERVQUAL ou que são derivados dele (BARRY; TERRY, 2008; CARR, 2006; GRONROOS, 1998; HENNIG-THURAU; KLEE, 1997; JAYAWARDHENA et al., 2007).

O último nicho de contribuições identificadas por WETZELS et al. (2000) está em identificar políticas internas das organizações que auxiliam ou não o desempenho das pessoas na execução dos serviços. São utilizados elementos internos do provedor de serviços (políticas da organização) que possam melhorar a percepção de qualidade do serviço percebido ao cliente. Dimensões como autonomia, autoeficácia e satisfação no trabalho são utilizadas nesta abordagem (HARTLINE; FERRELL, 1996; JAYAWARDHENA et al., 2007).

Frente às três principais contribuições apresentadas para o contexto B2B, este estudo destaca dois aspectos fundamentais nos estudos de serviços para as organizações. O primeiro está em considerar elementos da qualidade do serviço, já que a qualidade de serviço é fundamental para a satisfação do cliente e a intenção de recompra (OLIVER, 1980). E o segundo com relação a incluir elementos da interação pessoal, já que o contato pessoal é importante para a efetividade dos serviços e do marketing de relacionamento (HARTLINE; FERRELL, 1996; JAYAWARDHENA et al., 2007; PARASURAMAN, 1998).

## 2.4 DIMENSÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O relacionamento abrange uma série de elementos ou dimensões utilizados por pesquisadores para inferir sobre o seu desempenho e associá-lo a estratégias e resultados decorrentes do marketing de relacionamento (CANNON; HOMBURG, 2001; PALMATIER et al., 2006; SEIGYOUNG, 2005).

Estas dimensões podem ser representadas através de elementos interpessoais, que incluem aspectos de interação entre as partes envolvidas (como por exemplo, a confiança, o comprometimento), geralmente consideradas como elementos “*soft*” do relacionamento (PRIOR, 2012). Ou através de elementos que incluem procedimentos do dia-a-dia e dedicação de recursos ao cliente, geralmente derivados de elementos técnicos ou de composição do produto ou serviço (como, por exemplo, se o desempenho dos serviços prestados é bom, se os produtos oferecidos atendem às especificações técnicas)



e que são denominados como elementos “*hard*” do relacionamento (PRIOR, 2012; SEIGYOUNG, 2005).

Dentre as principais dimensões relacionais utilizadas pelos autores, estão a confiança e o comprometimento (GANESAN, 1994; KUMAR et al., 1994; MORGAN; HUNT, 1994); a cooperação (ANDERSON; WEITZ, 1989; ANDERSON; NARUS, 1990) e a satisfação (GEYSKENS et al., 1999). E por parte das dimensões da qualidade, elementos técnicos ou de composição do serviço (GRONROOS, 1998) e dimensões relacionadas à interação ou a habilidades (BARRY; TERRY, 2008; CACERES; PAPAROIDAMIS, 2007; ULAGA; EGGERT, 2005).

O principal problema em avaliar os relacionamentos, diante do volume de dimensões que estão disponíveis na literatura, fica na falta de consenso, de clareza sobre conceitos e de medidas que apresentem uma sobreposição significativa entre os construtos (ATHANASOPOULOU, 2009; GUNDLACH et al., 1995; SMITH, 1998). Estas dificuldades tiveram como resultado estudos que sugerem modelos e dimensões variadas do relacionamento.

Uma alternativa plausível que pode diminuir um pouco esta ambiguidade é utilizar medidas de nível superior, que buscam avaliar o desempenho do relacionamento de uma maneira geral. A literatura trata estes construtos como medidas macro do relacionamento, nos quais a qualidade e o valor do relacionamento destacam-se como medidas para fornecer estas avaliações (CROSBY et al., 1990; ULAGA; EGGERT, 2005).

Entretanto, estas medidas, dependendo da técnica de análise de dados selecionada, utilizam como estratégia avaliar o desempenho do relacionamento indiretamente através de dimensões “*soft*” e “*hard*” do relacionamento. Desta forma, a dificuldade de se encontrar medidas para avaliar o relacionamento é diminuída somente em parte, pois ainda fica a critério dos pesquisadores separar as melhores dimensões para compor as medidas gerais.

Portanto, em vista de conhecer as dimensões que melhor se adaptam a esta pesquisa, os principais modelos e formas de representação da qualidade do relacionamento e do valor do relacionamento são apresentadas nos dois capítulos a seguir.

## 2.5 QUALIDADE DO RELACIONAMENTO

O construto qualidade do relacionamento é entendido como uma medida de resultado (FLETCHER et al., 2000) e um construto central na literatura de marketing de relacionamento (PURINTON et al., 2007; SMITH, 1998; VIEIRA, 2010). Seu principal objetivo é identificar características gerais do relacionamento que influenciem a estabilidade das relações de longo prazo entre clientes e fornecedores (CROSBY et al., 1990; HEWETT et al., 2002; MITREGA; KATRICHIS, 2010; NDUBISI et al., 2011).

Na literatura são identificadas duas formas de representar a qualidade do relacionamento. A primeira representação utiliza dimensões “*soft*” e “*hard*” do relacionamento para formular o construto qualidade do relacionamento e demonstra a preferência, em termos de representação, da maioria dos estudos propostos na literatura.

A segunda representação foi identificada na literatura de estudos no setor de serviços. Esta se apoia na ideia de elaborar um construto com itens gerais e indicadores que buscam avaliar o construto qualidade do relacionamento diretamente (MITREGA; KATRICHIS, 2010; NDUBISI et al., 2011). Esta representação será apresentada para possibilitar a esta pesquisa uma avaliação das duas representações.

### 2.5.1 Abordagem por Dimensões Relacionais (2ª Ordem)

Conforme destacam Smith (1998) e Athanasopoulou (2009), não há consenso a respeito da caracterização da qualidade do relacionamento, embora haja um acordo de que a qualidade do relacionamento é um construto superior, que consiste em diversas distinções e dimensões relacionadas. Embasados em estudos como Athanasopoulou (2009), Palmatier et al. (2006) e na compilação dos estudos realizada por esta pesquisa, nos quais os principais autores estão disponíveis no Quadro 1, pode-se dizer que as dimensões mais usuais da qualidade do relacionamento são a confiança, o comprometimento e a satisfação.

A confiança e o comprometimento são elementos relacionais destacados pela literatura para se alcançar a longevidade do relacionamento e se obter a

cooperação entre os envolvidos (MOORMAN et al., 1992; MORGAN; HUNT, 1994). Por outro lado, a satisfação é citada como uma medida interna que se preocupa em avaliar a qualidade das interações passadas e modelar as expectativas de qualidade das interações futuras (CROSBY et al., 1990). Os itens a seguir apresentam com mais detalhes as três dimensões identificadas.

#### 2.5.1.1 Confiança

A confiança explora a importância das relações interpessoais entre as partes e é estudada intensamente na psicologia social assim como no marketing (MORGAN; HUNT, 1994). Embora alguns pesquisadores discordem que as relações entre as organizações não têm condições de alcançar a confiança, um grande número de estudos sustenta a ideia de que as pessoas são capazes de desenvolver confiança e que estes elementos interpessoais se refletem sobre as organizações (ANDERSON; WEITZ, 1989; MOORMAN et al., 1992; MORGAN; HUNT, 1994).

Para Anderson e Weitz (1989), a confiança sobre o olhar da díade comprador e vendedor pode ser entendida como a crença de uma parte de que todas as suas necessidades serão preenchidas no futuro através de ações que são realizadas pela outra parte. Para Garbarro (1987) e Moorman et al. (1993) a confiança é dividida em dois tipos: a confiança baseada no caráter, relacionada às características comportamentais (integridade, intenções, previsibilidade, abertura, discrição) e a confiança baseada na competência do parceiro (expertise operacional, habilidade interpessoal e de negociação, discernimento).

Morgan e Hunt (1994) referem-se à confiança como a crença que os parceiros têm em relação à confiabilidade e integridade das partes. Confiabilidade e a alta integridade neste estudo podem se referir a várias qualidades como, por exemplo, ser consistente, competente, honesto, justo, responsável e benevolente.

Os resultados de Morgan e Hunt (1994) demonstram que os valores compartilhados, a comunicação e o comportamento oportunista são antecedentes da confiança e que a confiança antecede o comprometimento. Os autores ainda ressaltam que a confiança exerce um papel nuclear no

relacionamento, já que o efeito deste construto é superior ao apresentado pelo seu conseqüente, o comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994).

Ganesan (1994) e Kumar et al. (1995) argumentam que a confiança é percebida em termos de credibilidade e benevolência. Credibilidade representa “a crença que o fornecedor cumpre sua palavra, realiza suas obrigações e é sincero” (KUMAR et al., 1995, p. 58). E a benevolência refere-se “a crença que o parceiro está interessado no bem-estar da empresa, está disposto a aceitar deslocamentos no curto prazo e não tomará ações que podem ter impacto negativo para a empresa” (KUMAR et al., 1995, p. 58).

Quadro 1 - Estudos sobre a Qualidade do Relacionamento

Autor	Dimensões	Observações / Resultados
Crosby et al. (1990)	Confiança Satisfação	Os autores entendem que o vendedor é o principal responsável por fazer a gestão do relacionamento e por isto os vendedores deveriam estimular elementos relacionais (como, por exemplo, a cooperação e a comunicação) para se conseguir laços fortes com os compradores. Os resultados demonstram que os elementos relacionais contribuem para a qualidade do relacionamento (satisfação e confiança) e este por sua vez apresentam resultados favoráveis em relação às oportunidades de vendas futuras.
Kumar et al. (1995)	Conflito, Confiança, Comprometimento, Expectativa de Continuidade, dentre outros.	Os autores propõem um estudo que avalia a percepção de justiça para estabelecer relacionamentos de longo prazo entre fornecedores menores e mais vulneráveis em relação a fornecedores maiores e mais poderosos. Nesta abordagem objetivo do estudo é obter a qualidade do relacionamento que abrange um grande número de dimensões. Os autores encontram que a percepção de justiça dos fornecedores mais vulneráveis aumentam a qualidade do relacionamento e que o grau de incerteza do ambiente é fator moderador desta relação.
Leuthesser (1997)	Confiança Satisfação	O autor avalia comportamentos de origem do fornecedor influenciam a qualidade do relacionamento. Seus resultados demonstram que o tempo de relacionamento e a importância do relacionamento moderam a relação entre comportamento e qualidade do relacionamento.
Dorsch et al. (1998)	Confiança Comprometimento Satisfação	Os autores utilizam a qualidade do relacionamento como dimensão para opinar sobre quais os fornecedores são mais qualificados para os clientes intensificarem o relacionamento. Nesta abordagem, a operacionalização da dimensão qualidade do relacionamento permite ao cliente implementar programas de fornecedores preferenciais.
Smith (1998)	Confiança, Comprometimento Satisfação	Estudo realizado no contexto de relações organizacionais. A principal contribuição deste estudo está nos antecedentes da qualidade do relacionamento que aponta para a experiência do comprador como um elemento importante para aumentar a qualidade do relacionamento.
Hewett et al.(2002)	Comprometimento Confiança	Os autores examinam o relacionamento de compradores e vendedores no setor da indústria em vários tipos de relacionamentos, incluindo relacionamentos moderados por contratos, parcerias de trabalho e alianças entre organizações. Os elementos relacionais da qualidade do relacionamento são considerados o meio de gerar a cooperação entre compradores e vendedores e favorecem a intenção de recompra do cliente.
Walter et al.(2003)	Confiança Comprometimento Satisfação	Baseando-se na relação comprador-vendedor, os autores comprovam que a competição fornece um papel positivo sobre as funções diretas e indiretas dos fornecedores. Por sua vez, as funções empenhadas pelo fornecedor melhoram a qualidade do relacionamento.
Ulaga e Eggert (2006b)	Confiança Comprometimento Satisfação	O estudo é desenvolvido em empresas de manufatura e busca avaliar o desempenho de seus principais fornecedores em relação a duas intenções do cliente: a de expandir os negócios com o fornecedor e a intenção de deixar o fornecedor. De acordo com os resultados, a satisfação se mostra como a melhor dimensão para explicar a intenção de expandir os negócios com o fornecedor e a confiança é sugerida como sendo o antecedente do comprometimento.
Palmatier et al. (2006)	Confiança Comprometimento Satisfação	Realizam uma meta-análise sobre a eficiência do marketing de relacionamento. Este estudo em comparação com outros, também propõem uma avaliação da qualidade do relacionamento sem utilizar dimensões do relacionamento. A qualidade do relacionamento com dimensões apresentam resultados melhores de avaliação do relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos estudos consultados por este estudo.

Gundlach et al. (1995), Kumar et al. (1995) e Moorman et al. (1992) destacam o papel da confiança das relações como elemento que permite diminuir a incerteza e superar situações de vulnerabilidade. No contexto de trocas organizacionais, a vulnerabilidade pode ser entendida como um grande nível de dependência de uma organização em relação à outra ou a um canal de distribuição (KUMAR et al., 1995). Em um ambiente cercado de incertezas, busca-se o engajamento de esforços conjuntos entre empresas, com base na cooperação, levando a resultados mutuamente positivos que contribuem para melhores níveis de confiança, estabilidade do ambiente, e melhores níveis de qualidade do relacionamento (GUNDLACH et al., 1995; KUMAR et al., 1995).

Neste caso, a confiança serve como uma dimensão relacional relevante para diminuir a complexidade do ambiente no contexto de transações organizacionais. Por esta razão, a vulnerabilidade torna-se um elemento crítico para a confiança, pois sem vulnerabilidade os possíveis resultados para a parte que confia não terão nenhuma consequência (MOORMAN et al., 1992). Similarmente, a incerteza mostra-se crítica para a confiança, já que a confiança só se torna necessária se a parte que confia não puder controlar ou não tiver domínio completo sobre as ações da outra parte (MOORMAN et al., 1992).

Então, cabe concluir que a influência da confiança e do comprometimento no desenvolvimento e nos resultados de relacionamentos não sustenta os pressupostos teóricos da teoria de custos de transação, que destacam elementos como o oportunismo e a minimização dos custos de transação como fatores resultantes deste. Assim, em direção oposta, a confiança estabelecida entre parceiros é responsável por diminuir o oportunismo e deixar em segundo plano a busca por resultados de curto prazo, evitando a erosão do relacionamento (BROWN et al., 2000) e aumentando a qualidade do relacionamento destas relações (KUMAR et al., 1995).

O exemplo mais claro sobre estes pressupostos surge no setor de serviços, em que a eficiência do marketing de serviços depende da manutenção da confiança, já que os clientes geralmente não têm condições de avaliar a qualidade do serviço antes da compra e precisam, pois, experimentá-lo (BERRY; PARASURAMAN, 1991, p. 107). Então, a intenção do cliente organizacional em manter ou investir no relacionamento com o fornecedor depende do nível de

confiança e na expectativa que o cliente tem sobre o provedor de serviços (COULTER; COULTER, 2002; GOUNARIS; VENETIS, 2002).

#### 2.5.1.2 Comprometimento

Os conceitos teóricos sobre comprometimento vêm de pesquisas da área de sociologia, psicologia e comportamento organizacional, cujas abordagens têm dificuldades de definir o construto precisamente (JAROS et al., 1993; PRITCHARD et al., 1999).

Gundlach et al. (1995), de origem dos estudos do comportamento organizacional, discutem o comprometimento através de três componentes: como um componente instrumental, como um componente atitudinal e como uma dimensão temporal. O comprometimento enquanto um componente instrumental caracteriza-se por uma ação afirmativa embasada pelo interesse no relacionamento e que representa mais do que uma simples promessa do parceiro em relação ao relacionamento. No que se refere ao componente atitudinal, pode-se entender como a intenção de ambas as partes em desenvolver e manter um relacionamento estável em longo prazo (ANDERSON; WEITZ, 1992). A dimensão temporal, por fim, avalia o comprometimento como algo obtido através de um período de tempo, destacando o fato de que o comprometimento está relacionado com algo de longo prazo, isto é, que as entradas e as atitudes são trazidas ao relacionamento e ganham consistência através do tempo (BECKER, 1960; DWYER et al., 1987).

A literatura de marketing utiliza as caracterizações da sociologia, psicologia e comportamento organizacional para compreender as trocas relacionais, definir os seus modelos e tirar suas conclusões. Para o marketing, o comprometimento é conceituado como o desejo de fortalecer e manter o valor do relacionamento (MOORMAN et al., 1992). É visto ainda como a crença que um parceiro tem de que o relacionamento com o outro é tão importante que justifica garantir o máximo de esforço para mantê-lo (MORGAN; HUNT, 1994).

Através do modelo *Key Mediating Variable* (KMV), desenvolvido por Morgan e Hunt (1994), o comprometimento é dependente da relevância que os parceiros dão ao relacionamento e dos esforços feitos por eles para mantê-lo por um longo prazo. Além disso, os benefícios, custos de término e valores

compartilhados antecedem o comprometimento entre os atores. Como conclusão, os autores sugerem a confiança como antecedente do comprometimento, afetando o relacionamento de forma geral (MORGAN; HUNT, 1994).

Kumar et al. (1994) faz a distinção de dois tipos de comprometimento, que são o comprometimento afetivo e o comprometimento calculado. O comprometimento afetivo representa o grau que o cliente demonstra em manter o relacionamento com o fornecedor, expressa o sentimento positivo do cliente e a vontade de manter as trocas relacionais (KUMAR et al., 1994). O comprometimento calculado representa o nível de dependência do parceiro, a dificuldade do cliente em trocar o fornecedor ou o risco percebido pelo cliente sobre a perda dos benefícios obtidos no processo de troca (KUMAR et al., 1994).

Ao contrário do comprometimento afetivo, o comprometimento calculado fundamenta-se em uma falsa lealdade, embasada nos custos de troca relacionais que acabam atingindo a intenção de continuar o relacionamento, mas que não impacta positivamente na motivação do cliente de continuar o relacionamento com o fornecedor (RUYTER et al., 2001; GEYSKENS; STEENKAMP, 1996). Desta forma, ao contrário de resultados anteriores que encontraram uma relação positiva entre confiança e comprometimento, a relação entre confiança e comprometimento calculado é negativa (GEYSKENS; STEENKAMP, 1996).

Em estudos com base na díade e em canais de distribuição, Kim e Frazier (1997a, 1997b) encontraram três construtos distintos para o comprometimento: comprometimento com base na continuação, comprometimento comportamental e comprometimento afetivo. O comprometimento com base na continuação refere-se ao desejo de manter o relacionamento com o fornecedor. O comprometimento comportamental refere-se à extensão em que um parceiro apressa-se para socorrer um outro parceiro que necessita de ajuda. E o comportamento afetivo refere-se ao nível de união que está presente no relacionamento.



### 2.5.1.3 Satisfação

A satisfação do cliente é uma das principais áreas de interesse do marketing, tanto no que se refere à área acadêmica e quanto aos interessados em sua prática (FOURNIER; MICK, 1999; OLIVER, 1980). Um dos motivadores que pode explicar o interesse pela busca da satisfação pode ser explicado pelos resultados práticos e acadêmicos que encontraram a satisfação como um forte preditor de variáveis de comportamento como, por exemplo, a intenção de recompra, o boca-a-boca e lealdade (HOMBURG et al., 2003; RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

Embora a literatura acadêmica sobre satisfação tenha se desenvolvido primeiro no contexto de mercados para o cliente final, existem modelos que discutem a satisfação para canais de relacionamento para o contexto organizacional (CROSBY et al., 1990; DEL BOSQUE RODRÍGUEZ et al., 2006; GEYSKENS et al., 1999). Isto implica que o conceito de satisfação não está restrito apenas a estudos de troca transacionais, mas também está presente em processos de troca que são mais relacionais (EMERSON; GRIMM, 1999; TIKKANEN; ALAJOUTSIJARVI, 2000).

Investigações empíricas sobre os canais de relacionamento têm focado sua avaliação em dimensões como o poder, uso, conflito, satisfação, oportunismo e, mais recentemente, em elementos que emergiram junto com o conceito de marketing de relacionamento, como a confiança e comprometimento (DEL BOSQUE RODRÍGUEZ et al., 2006; GANESAN, 1993, 1994; GEYSKENS; STEENKAMP, 2000; GEYSKENS et al., 1999; JAP; GANESAN, 2000).

Apesar deste número de dimensões que são estudadas, a preferência das pesquisas está na satisfação (ANDERSON; NARUS, 1990; GEYSKENS et al., 1999). No setor de serviços, uma das razões para esta preferência é devido ao fato que a satisfação possa explicar em parte a lucratividade do fornecedor, já que a satisfação é fundamental para o cliente realizar transações futuras com o mesmo provedor de serviços (GRÖNROOS, 1990).

Esta suposição parte do princípio que quanto maior a qualidade dos serviços oferecidos ao cliente, maior será a satisfação e, por consequência, pressupõe-se que um cliente satisfeito encaminha-se para manter um relacionamento de longo prazo com o fornecedor (HOMBURG et al., 2003;

STORBACKA et al., 1994). Portanto, a literatura de serviços, de uma forma geral, aponta a qualidade do serviço como um dos antecedentes da satisfação do cliente (CACERES; PAPAROIDAMIS, 2007; EMERSON; GRIMM, 1999; SEIGYOUNG, 2005; STORBACKA et al., 1994).

No entanto, a conclusão inversa entre satisfação e relacionamentos de longo prazo não pode ser compreendida da mesma forma. Relacionamentos fortes dão indícios de clientes satisfeitos, mas, como argumentam Liu et al. (2005), os clientes podem preferir manter a lealdade com o fornecedor, mesmo que insatisfeitos, embasados nos custos de troca percebidos pelos clientes. Isto ocorre porque um novo relacionamento geralmente representa algum tipo de investimento que o cliente prefere evitar que pode envolver incerteza, esforço, tempo ou dinheiro (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Geyskens et al. (1999) identificam dois tipos de satisfação em canais de relacionamento. A satisfação baseada na visão econômica, em que o cliente avalia a discrepância entre as expectativas anteriores e os lucros atuais; e a satisfação que não é baseada na visão econômica, em que representa uma resposta emocional em relação ao trabalho geral do parceiro (CROSBY et al., 1990). Adicionalmente, os autores ainda buscam avaliar outras dimensões além da satisfação como o conflito, a confiança e o comprometimento buscando diferenciar a satisfação destas dimensões através de uma meta-análise. Os resultados demonstram que as dimensões são distintas. Uma argumentação utilizada pelos autores é que estas dimensões desenvolvem-se em fases diferentes do relacionamento, conforme é apresentado no estudo de Dwyer et al. (1987).

Dwyer et al. (1987) descrevem que o relacionamento é constituído de fases, as quais envolvem (1) percepção ou consciência, (2) exploração, (3) expansão (4) comprometimento e (5) dissolução. A confiança enquanto credibilidade (ou honestidade) e a satisfação são formadas durante a fase de exploração do desenvolvimento do relacionamento (GEYSKENS et al., 1999). A confiança enquanto benevolência e o comprometimento precisam de uma avaliação mais detalhada do relacionamento e por isto necessitam mais tempo para se desenvolverem. Por esta razão, a confiança enquanto benevolência desenvolve-se na terceira fase, em que as expectativas de promessa futura são realizadas (DWYER et al., 1987). O comprometimento apenas se torna maduro

na quarta fase, onde as partes propositalmente depositam recursos para manter o relacionamento (KUMAR et al., 1994).

Walter et al. (2003) utilizam a satisfação como elemento da qualidade do relacionamento e buscam uma compilação de instrumentos advindos de outros instrumentos para constituir o construto satisfação. Durante esta formulação, são utilizadas características de uma relação ideal com o parceiro (FORNELL, 1992), avaliação geral sobre a satisfação sobre o desempenho do fornecedor (CANNON; PERREAULT JR, 1999) e avaliação da confirmação ou não confirmação da expectativa do cliente (JOHNSON; FORNELL, 1991).

Ulaga e Eggert (2006b) realiza um estudo para avaliar a qualidade do relacionamento e valor do relacionamento sobre a intenção do cliente estender ou deixar o relacionamento com o fornecedor. Os autores encontram uma relação positiva entre satisfação e intenção de estender o relacionamento e também que o valor do relacionamento é antecedente da satisfação, confiança e comprometimento.

### **2.5.2 Abordagem Direta (1ª Ordem)**

A qualidade do relacionamento também pode ser entendida como um construto com itens gerais que impactam as relações de longo prazo do relacionamento com o fornecedor (MITREÇA; KATRICHIS, 2010; NDUBISI et al., 2011). Nesta abordagem, são definidos indicadores que buscam avaliar a qualidade do relacionamento diretamente.

Embora a composição da qualidade do relacionamento através de dimensões seja mais difundida, possam apresentar dimensões que sejam conceitualmente distintas e possam representar atitudes diferentes, alguns pesquisadores de marketing justificam que é preferível usar o construto qualidade do relacionamento com itens gerais, já que os clientes geralmente têm dificuldades de fazer distinções entre as dimensões utilizadas e tendem a agrupá-las em apenas um único construto (DE WULF et al., 2001; MITREÇA; KATRICHIS, 2010).

Dois estudos foram identificados na literatura que utilizaram esta representação (MITREÇA; KATRICHIS, 2010; NDUBISI et al., 2011). Mitrega e Katrichis (2010) propõem o construto no contexto industrial baseado em compras

com base na díade comprador vendedor enquanto que Ndubisi et al. (2011) utiliza o setor de serviços. A escala de Ndubisi et al. (2011) parece obter melhores condições de avaliação geral do relacionamento já que, apesar de a escala de Mitrega e Katrichis (2010) ser proposta para avaliar o relacionamento diretamente (sem dimensões), o autor expressa a qualidade do relacionamento neste contexto com alguns itens embasados na cooperação em vez de realmente avaliar a qualidade do relacionamento de uma maneira geral.

## 2.6 VALOR DO RELACIONAMENTO

Algumas pesquisas de marketing no setor empresarial e no setor de serviços estão utilizando uma abordagem diferente, que se baseia na aplicação do conceito de valor para avaliar relações empresariais (ULAGA; EGGERT, 2005). O foco central desta abordagem busca compreender a maneira pela qual as partes de uma relação de negócios percebem, interpretam o valor e como suas percepções a respeito afetam seu comportamento (CORSARO; SNEHOTA, 2010).

O construto valor é interpretado dentro da literatura como o valor gerado entre duas partes quando são comparados todos os custos e benefícios (ZEITHAML, 1988). No que se refere aos relacionamentos, o foco dos estudos de valor tem se dirigido a verificar a natureza subjetiva dos custos e benefícios percebidos pelas empresas (CORSARO; SNEHOTA, 2010; ULAGA; EGGERT, 2005).

Dentre os estudos que avaliam o valor do relacionamento e que foram consultados por esta pesquisa, foram selecionados dois modelos que se destinaram a avaliar o valor do relacionamento utilizando dimensões “*soft*” e “*hard*” do relacionamento para compor seus custos e benefícios.

Também foram encontradas medidas que avaliaram o valor do relacionamento de forma direta (ULAGA; EGGERT, 2003). Por uma questão de coerência em relação à dimensão qualidade, esta abordagem também foi apresentada para se comparar as duas representações sugeridas.

### **2.6.1 Abordagem pelas Dimensões de Custos e Benefícios Percebidos (2ª Ordem)**

O valor do relacionamento é objeto de pesquisas de serviços empresariais (ULAGA; EGGERT, 2003, 2005). A pesquisa recente sobre o valor do relacionamento tem se preocupado em identificar as várias dimensões que compõem os relacionamentos, e que podem, em princípio, dar origem a custos ou benefícios para as partes envolvidas (CORSARO; SNEHOTA, 2010).

Baseado na literatura de serviços que foi apresentada, entende-se que a efetividade do marketing do relacionamento no setor de serviços está no valor entregue ao cliente (PARASURAMAN, 1998) e este, por sua vez, adquirido principalmente com serviços de melhor qualidade (GRONROOS, 1998; PARASURAMAN, 1998).

Portanto, autores definem algumas dimensões de benefícios do relacionamento derivados de dimensões da qualidade de serviços (BARRY; TERRY, 2008; ULAGA; EGGERT, 2006a) e de dimensões de custos através de valores econômicos despendidos (ANDERSON; NARUS, 1998; GRONROOS, 1998; ULAGA; EGGERT, 2005) ou de consequências sobre a troca do fornecedor (BARRY; TERRY, 2008; LIU, 2006; LIU et al., 2005).

Uлага e Eggert (2005) apresentam como sugestão de benefícios, também os benefícios sociais. As relações pessoais, as estruturas entre empresas e suas interações fazem parte da sociedade industrial moderna e por isto também deveriam ser considerados. Este argumento também é sustentado por Anderson e Thomson (1997, p. 4), que definem valor em mercados de negócios como "o valor percebido em termos econômicos ou monetários, serviço técnico, e os benefícios sociais recebidos por uma empresa cliente em troca do preço pago por uma oferta de produto, levando em consideração a oferta e os preços de fornecedores concorrentes".

De acordo com Boyt e Harvey (1997), o mercado industrial percebe a necessidade de serviço em termos de competência técnica, nível de suporte funcional e avaliação econômica de custo e benefício. Para Grönroos (1998), os serviços são percebidos em relação aos valores econômicos, funcionais e técnicos.

Liu et al. (2005) pesquisaram empresas no setor de serviços financeiros que terceirizam atividades de suas empresas com múltiplos fornecedores de serviços. O foco do estudo dos autores é compreender quais dimensões constituem o valor do cliente, em situações em que o comprador precisa escolher dentre os fornecedores com que a empresa já mantém algum relacionamento a quem ele irá entregar novos serviços terceirizados. Os autores encontram que o valor do cliente é composto em relação a valores econômicos, valor da composição do serviço e valor do suporte. Decorrentes da execução dos serviços, ainda existem custos de troca associados que influenciam na escolha do fornecedor de serviços.

Liu (2006) sugere que o valor do cliente também se refere a um valor econômico geral do fornecedor, valor relacional/de suporte e o valor técnico/de composição do serviço. Os custos de troca são mais influenciados em relação aos benefícios relacionais/de suporte, nos quais os fornecedores apoiam-se para alcançar novas oportunidades futuras.

Diante do número de benefícios e custos propostos na literatura, esta pesquisa consultou dois modelos que se destacaram (BARRY; TERRY, 2008; ULAGA; EGGERT, 2006a). Estes dois modelos agrupam benefícios e custos para constituir um construto superior, denominado valor do relacionamento. Os modelos foram motivados pelo estudo de Ulaga e Eggert (2005), em que tratam o valor do relacionamento com um conjunto de benefícios e custos de acordo com a definição de Zeithaml (1988).

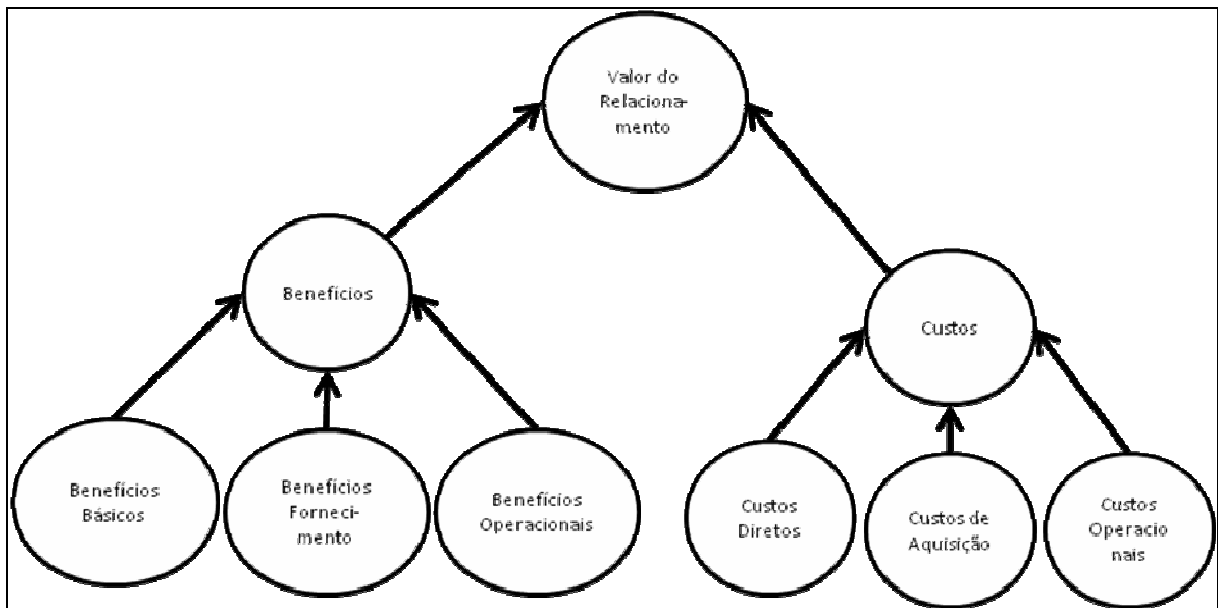
#### 2.6.1.1 Modelo de Ulaga e Eggert (2006a)

O modelo de Ulaga e Eggert (2006a) foi proposto através de um estudo para empresas manufatureiras (empresas nos setores de componentes eletrônicos, eletrodomésticos dentre outros) em relação a relacionamentos considerados chave pelos clientes. Estes relacionamentos são caracterizados como relacionamentos mais críticos do cliente para fornecimento de produtos (*key suppliers*).

O construto valor do relacionamento é elaborado como construto de segunda ordem, composto de custos e benefícios em que são utilizadas dimensões predominantemente “*soft*” do relacionamento (interação pessoal).

Para avaliar a força da avaliação entre os benefícios e os custos sugeridos, o autor sugere uma abordagem formativa, em que associa dois construtos de segunda ordem sobre um construto de medida geral do valor do relacionamento com o fornecedor. O modelo apresentado pelo autor é ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Ulaga e Eggert (2006a)



Fonte: Ulaga e Eggert (2006a)

A elaboração do modelo contou com uma pesquisa qualitativa para validar de dimensões já sugeridas por Ulaga e Eggert (2005). Neste estudo, Ulaga e Eggert (2005) realizaram uma compilação teórica de outros estudos sobre percepções de valor em contextos de troca relacionais. A partir desta compilação e da definição de valor percebido de Zeithaml (1988), os autores classificam os elementos de percepção do relacionamento em benefícios e custos e avaliam estas dimensões em uma pesquisa quantitativa.

Entretanto, em Ulaga e Eggert (2006a), os benefícios e os custos estão mais estruturados que no estudo de Ulaga e Eggert (2005). Os benefícios do valor do relacionamento são avaliados em três dimensões: (1) valor oferecido (*core offering*), (2) valor no processo de suprimento, e (3) valor nas operações do cliente. E os custos, em termos de: (1) custos diretos, (2) custos de aquisição e (4) custos de operação.

Na Quadro 2 o conteúdo de cada uma das dimensões de custos e benefícios é apresentado. Foram definidas duas dimensões para valor oferecido,

duas outras para valor no processo de suprimento e mais duas para o valor nas operações do cliente. As escalas foram elaboradas utilizando uma estratégia de comparação entre dois fornecedores. O cliente fez as avaliações dos custos e dos benefícios levando-se em conta o fornecedor principal de suprimentos em relação a um segundo fornecedor (opção alternativa). Para os custos do relacionamento, os autores pediram que o respondente pontuasse em uma escala de 1 a 5 (muito baixo até muito alto) cada um dos custos sugeridos em relação ao fornecedor alternativo.

Quadro 2 - Conteúdo dos Custos e Benefícios do Modelo de Ulaga e Eggert (2006a)

<b>Dimensão</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Significado</b>
Valor Oferecido ( <i>Core Offering</i> )	Qualidade do Produto	Desempenho e a confiabilidade do produto e se ele cumpre todas as especificações técnicas
	Desempenho quanto a Entrega	Significa se o fornecedor cumpre os prazos de entrega estabelecidos, aceita algum tipo de ajuste sobre estes prazos (flexibilidade) e é eficiente quanto a eles.
Valor no Processo de Fornecimento	Serviço de Suporte	Responsabilidade do fornecedor em não deixar o cliente desamparado, capacidade de troca de informações e capacidade do fornecedor assumir algumas responsabilidades do cliente através de atividades terceirizadas.
	Interação com Funcionários do Fornecedor	Conhecer as pessoas necessárias do fornecedor, se dar bem com estas pessoas (evitar o conflito), e envolver a alta administração do fornecedor quando necessário (comunicação).
Valor nas Operações do Cliente	Habilidade ( <i>Know-How</i> )	Conhecimento técnico, capacidade de criar novas alternativas, entendimento das operações do cliente e assistir o cliente no desenvolvimento de novos produtos.
	Tempo de Resposta do Cliente	Grau em que o fornecedor consegue ajudar o cliente a acelerar o trabalho de desenhar protótipos, desenvolver protótipos mais rápidos e aumentar a velocidade dos testes e validação.
Custos Diretos	-	Preço do Produto. Em uma relação chave, o cliente entende que os preços praticados devem menores que o mercado, já que, altos volumes de compra superam a redução de preços e ainda garante lucros para o fornecedor.
Custos de Aquisição	-	Custos de inventário, custo de manuseio e custos de inspeção.
Custos de Operação	-	Custos na área de produtos, custos no processo de produção e instrumentos de garantia do cliente.

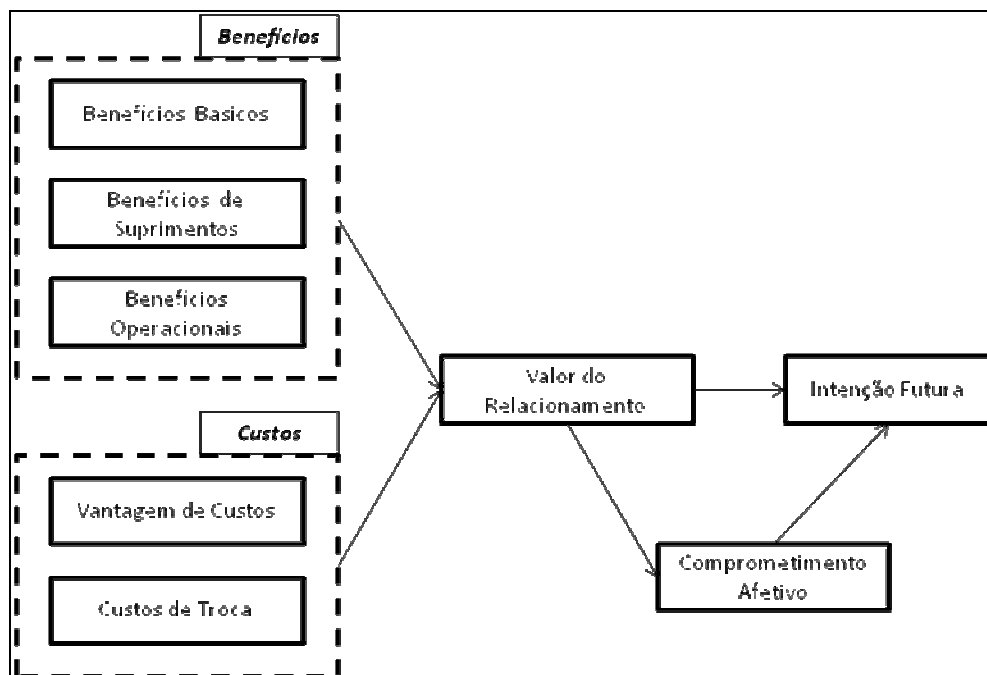
Fonte: Elaborado pelo Autor baseado em Ulaga e Eggert (2006a)



### 2.6.1.2 Modelo de Barry e Terry (2008)

Barry e Terry (2008) adaptam o modelo de Ulaga e Eggert (2006a) para avaliar serviços executados para empresas no ramo industrial conforme Figura 2. Para os autores as dimensões da qualidade de serviços são fundamentais para um melhor valor do relacionamento e estas impactam dimensões consideradas de resultado do relacionamento, como a intenção de recompra e o comportamento afetivo. A pesquisa utiliza seis entrevistas em profundidade com compradores de serviços industriais para adaptar as dimensões de benefícios e custos do estudo de Ulaga e Eggert (2006a).

Figura 2 - Modelo de Barry e Terry (2008)



Fonte: Barry e Terry (2008)

De forma coerente aos estudos de Ulaga e Eggert (2006a) e Grönroos (1998), os benefícios e custos que foram identificados envolvem valores econômicos, funcionais e técnicos. As diferenças entre os benefícios e custos do relacionamento em relação ao modelo de Ulaga e Eggert (2006a) são compilados na Quadro 3.

Como se pode verificar, a dimensão valor oferecido (*Core Offering*) é substituída pelo desempenho no trabalho (*Work Performance*). Desempenho do trabalho pode ser entendido como o Mital (1999) chama de “*project reability*” e o

que é definido pelo modelo SERVQUAL como “*service reliability*” (PARASURAMAN et al., 1988), ou seja, se o trabalho atende as especificações acordadas e se a qualidade da solução proposta pelo fornecedor está consistente e excede as expectativas esperadas.

O valor nas operações do cliente é substituído pela flexibilidade e a segurança no fornecedor. Apesar de estas dimensões terem outro conteúdo, elas são coerentes com a pesquisa de Ulaga e Eggert (2006a). As dimensões de custo são substituídas em relação ao estudo de Ulaga e Eggert (2006a). Os custos são avaliados em relação à vantagem de custo e os custos de troca. A vantagem de custo não se refere apenas aos custos de aquisição, mas também em relação aos custos financeiros para manter o relacionamento. Com relação aos custos de troca, eles referem-se ao prejuízo percebido com a troca do fornecedor.

Quadro 3 - Diferenças dos Estudos de Barry e Terry (2008) e Ulaga e Eggert (2006a)

Dimensão	Ulaga e Eggert (2006a)		Barry e Terry (2008)	
	<i>Benefícios</i>	<i>Custos</i>	<i>Benefícios</i>	<i>Custos</i>
Valor Oferecido ( <i>Core Offering</i> )	Qualidade do Produto	Custos diretos	Desempenho no Trabalho	Custos de troca, Custos de Vantagem
Valor no Processo de Fornecimento	Desempenho quanto a Entrega, Serviço de Suporte Interação Pessoal	Custos de Aquisição	Eficiência Serviço ( <i>apenas renomeado</i> ), Interação Pessoal ( <i>apenas renomeado</i> )	
Valor nas Operações do Cliente	Habilidade do fornecedor Tempo de Resposta do Cliente	Custos Operacionais	Segurança no Fornecedor, Flexibilidade	

Fonte: Barry e Terry (2008)

### 2.6.2 Abordagem Direta (1ª Ordem)

O valor do relacionamento também pode ser avaliado diretamente através de escalas unidimensionais, ou seja, através de indicadores que avaliam o construto diretamente. A escolha pela representação do valor do relacionamento através de escalas unidimensionais pode depender de considerações e objetivos específicos de investigação de pesquisa.

Por exemplo, se o objetivo da pesquisa não é validar e ou avaliar dimensões do valor do relacionamento, por razões de eficiência, pode-se preferir uma escala unidimensional buscando associar o construto valor do relacionamento em uma estrutura com outros construtos e relacionamentos (ULAGA, 2011; ULAGA; EGGERT, 2006a).

Dentre os estudos que utilizam o valor do relacionamento, a escala mais popular é a de Ulaga e Eggert (2003). A escala é criada pelos os autores para validar o construto valor do relacionamento, que se apoiou em uma abordagem formativa. Portanto, a escala unidimensional é utilizada para compreender a força da relação entre dimensões de benefícios e dimensões de custos do relacionamento.

## 2.7 CONSEQUÊNCIAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O objetivo das estratégias de marketing de relacionamento está em aumentar a lucratividade das empresas priorizando as transações mais relacionais e buscando medidas que procuram criar, manter e estender relacionamentos com clientes (BERRY; PARASURAMAN, 1991; COVIELLO; BRODIE, 2001). Para tanto, o fornecedor deve priorizar o valor do cliente para elaborar produtos e/ou serviços que mantenham o relacionamento valorizado, buscando para seu benefício próprio influenciar positivamente a intenção do cliente em relação ao seu relacionamento (DOYLE, 2000; GRONROOS, 1998; ZEITHAML; BITNER, 2000).

Partindo de um ponto de vista otimista, que procura o crescimento do comportamento relacional entre as organizações, pode-se dizer que são três as principais intenções do cliente em relação aos relacionamentos com fornecedores e que podem trazer contribuições teóricas relevantes para este estudo: (1) a intenção de criar um novo relacionamento, (2) a intenção de continuar o relacionamento e (3) a intenção de fortalecer o relacionamento.

A intenção do cliente em criar um relacionamento com o fornecedor é estudada por Kumar et al. (2003) para identificar clientes de compras transacionais como potenciais clientes de compras relacionais. Por este ponto de vista, os autores defendem que a partir da interação de um processo transacional, o cliente tem condições de conhecer melhor a empresa e pode

desenvolver elementos da lealdade, dando origem a compras repetitivas e favorecendo a criação de relacionamentos entre cliente e fornecedor. Como resultado deste estudo, é desenvolvida uma escala para avaliar o grau em que os clientes estão propensos a criar um relacionamento. Este tipo de medida oferece recursos aos fornecedores investirem em clientes mais promissores e que podem ser mais rentáveis, considerando que as trocas relacionais são mais lucrativas para os fornecedores (REINARTZ; KUMAR, 2000).

A intenção de o cliente continuar o relacionamento do fornecedor é avaliada de duas formas na literatura, através de uma abordagem direta, que se preocupa em definir itens para elaborar o construto intenção de continuar o relacionamento, ou indiretamente, através da dimensão comprometimento. Dentre os autores que avaliam a intenção de continuar o relacionamento diretamente, estão Anderson e Weitz (1989); Heide (1995); Biong e Selnes (1995); Lusch e Brown (1996) e Jap e Anderson (2003), que utilizam a dimensão expectativa de continuação do relacionamento. E também Crosby et al. (1990); Doney e Cannon (1997) e Eggert e Ulaga (2002), que utilizam a dimensão intenção de recompra do cliente no contexto de trocas relacionais. Barry e Terry (2008) utilizam o construto intenção futura do cliente. Este construto representa a intenção de continuar o relacionamento com o fornecedor e a aversão por procurar novas alternativas.

Outros estudos sobre marketing de relacionamento apontam o comprometimento como uma dimensão de resultado no sentido de continuidade do relacionamento com o fornecedor (ANDERSON; WEITZ, 1992; GEYSKENS; STEENKAMP, 1996; GUNDLACH et al., 1995; KIM; FRAZIER, 1997b; MORGAN; HUNT, 1994).

Kumar et al. (1994) sugerem o comprometimento como antecedente da intenção de continuar o relacionamento. Aqui, assume-se que o comprometimento é uma motivação em se manter trocas com o fornecedor e não a intenção de continuar o relacionamento. Esta interpretação ocorre por outros estudos como, por exemplo, o de Moorman et al. (1992) e Dwyer et al. (1987), que argumentam que o comprometimento é um elemento que passa por momentos de desenvolvimento até que alcance a intenção de manter o relacionamento. Portanto, pode-se concluir que a avaliação direta do construto intenção de continuar o relacionamento é mais recomendável, pois parece

oferecer melhores condições de verificação das consequências do marketing de relacionamento.

A intenção de fortalecer o relacionamento com o fornecedor baseia-se na satisfação do cliente e sobre os benefícios que ele percebe no processo de troca em relacionamentos que já mantém. Através desta avaliação, o cliente prefere aumentar a carteira de negócios de um fornecedor com que ele já interage, em vez de investir em outro relacionamento sobre o qual ele não tem qualquer previsão sobre os seus custos e benefícios. Ulaga e Eggert (2006b) sustentam esta abordagem sugerindo a intenção de o cliente estender o relacionamento com o fornecedor. Liu et al. (2005) utilizam a intenção de o cliente compartilhar novos negócios (serviços terceirizados) junto aos fornecedores com quem já mantém relacionamento. Cannon e Homburg (2001) destacam a intenção de o comprador estender a venda com o fornecedor. O principal objetivo neste tipo de abordagem é avaliar os antecedentes referentes ao processo de interação que podem explicar o fortalecimento do relacionamento com o fornecedor.

Tendo em vista o marketing de relacionamento como um conceito contínuo que se preocupa em migrar relações transacionais para relações relacionais (GRÖNROOS, 1995) e associando a ideia das intenções do cliente, pode-se entender que as principais ações do marketing de relacionamento referem-se a estratégias que influenciam o comportamento do cliente em criar novos relacionamentos e promover a manutenção do relacionamento com os clientes. Neste caso, o significado da manutenção do relacionamento refere-se a manter os relacionamentos existentes e reforçá-los, contribuindo para a efetividade das estratégias de marketing de relacionamento e prolongando o tempo de relacionamento com os clientes. Esta conclusão é coerente com a definição de Berry e Parasuraman (1991), que conceituam o marketing de relacionamento como aquelas atividades que se preocupam em atrair, desenvolver e reter relacionamentos de clientes.

## 2.8 CONTEXTO DE PESQUISA: SERVIÇOS DE TI

A tecnologia da informação (TI) tem sido indicada como um recurso cada vez mais importante para suporte às diversas atividades de negócios das organizações. Na chamada “Nova Economia”, em que a informação passa a

exercer um papel fundamental para o desenvolvimento dos negócios, a TI configura-se como uma fonte de criação de estratégia de negócios, de novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamento entre empresas (LAURINDO; ROTONDARO, 2006).

De acordo com Hayes et al. (2005), uma das mais fundamentais decisões estratégicas com que as organizações defrontam-se hoje em dia se refere a quais atividades devem ser conduzidas internamente à organização e quais devem ser adquiridas junto a parceiros e fornecedores. Neste sentido, as atividades adquiridas por fornecedores externos ou parceiros contribuem para criar relacionamentos, geralmente duradouros, para executar atividades das empresas.

Devido ao desenvolvimento de novas formas de comunicação, em que a Internet é a principal responsável, ficou mais fácil fazer com que estas atividades internas fossem entregues a empresas terceiras contratadas, principalmente àquelas em que são nucleares a processos internos das organizações, como por exemplo, os serviços de suporte ao usuário e os de consultoria de TI (LAURINDO; ROTONDARO, 2006).

De acordo com o Instituto Gartner, uma instituição referência em relação à TI no mercado corporativo, os serviços de TI podem ser segmentados de acordo com algumas dimensões. A segmentação inicial separa os serviços de TI em serviços de suporte a produtos e serviços profissionais. Esta descrição é detalhada no Quadro 4 e no estudo de Babaie (2004).

Quadro 4 - Segmentação do Mercado de Serviços de TI

(continua)

Nível 1 de Serviços	Nível 2 de Serviços	Nível 3 de Serviços	Nível 4 de Serviços	
Suporte a produtos	Suporte a serviços de hardware	Serviços de hardwares de clientes	Serviços de PC	
			Serviços de estação de trabalho	
		Serviços de gestão da documentação de hardware	Serviços de cópia	
			Serviços de impressão	
		Serviços de hardware corporativos	Serviços de servidor de aplicações	
			Serviços de servidor de hardware	
		Serviços de armazenamento de subsistemas de hardware	Serviços de armazenamento de outros subsistemas	
			Serviços de armazenamento de sistemas baseados em RAID	
		Serviços de suporte a equipamentos de telecomunicações	Serviços de equipamentos corporativos	
			Serviços de infra-estrutura de equipamentos	
		Serviços de suporte a softwares	Serviços de software aplicativos	Serviços de softwares de gestão da cadeia e de back-office/ERRO
				Serviços de softwares pessoais e colaborativos
	Serviços de engenharia de softwares			
	Serviços de software Front-office /CRM			
	Serviços de infra-estrutura de softwares		Serviços de software middleware e desenvolvimento de aplicativos	
			Serviços de softwares de gestão da informação	
			Serviços de softwares de gestão de armazenamento	
			Serviços de softwares operacionais e de rede	
	Outros serviços de infra-estrutura de softwares			
	Serviços de operação de softwares operacionais		Serviços dos sistemas operacionais da Microsoft	
				Outros serviços de sistemas operacionais
				Serviços de sistemas operacionais Unix

Quadro 4 - Segmentação do Mercado de Serviços de TI

(conclusão)

Nível 1 de Serviços	Nível 2 de Serviços	Nível 3 de Serviços	Nível 4 de Serviços
Serviços profissionais	Consultoria	Consultoria de negócios	
	Desenvolvimento e integração	Consultoria de TI	
		Desenvolvimento de aplicativos	
		Entrega	
		Integração	
	Gestão de TI	Gestão de aplicativos	
		Gestão de Help Desk	
		Serviços de operação	
	Gestão de processos		

Fonte: Gartner Dataquest – Bababie (2004)

As transações que envolvem os serviços de TI também têm gerado alguma discussão em relação ao termo *outsourcing* ou terceirização. *Outsourcing* de TI descreve “um processo pelo qual uma organização decide contratar ou vender ativos de tecnologia de informação (TI) da empresa, pessoas e/ou atividades para um fornecedor terceiro, que em troca, fornece e gerencia esses bens e serviços para uma taxa acordada e durante um período de tempo estipulado” (KERN; WILLCOCKS, 2002, p. 3).

Algumas das razões que motivam o estabelecimento de relacionamentos de *outsourcing* de TI é a perspectiva de redução dos custos, execução de tarefas para as quais não existem pessoas para fazê-lo ou que dispõem das competências técnicas necessárias para executá-la, melhora da eficiência de certas atividades e possibilidade de o cliente poder priorizar atividades mais estratégicas para a empresa (HALVEY; MELBY, 2005; KERN; WILLCOCKS, 2002; WEEKS; FEENY, 2008).

Características intrínsecas dos relacionamentos de *outsourcing* de TI são apresentadas pelo ponto de vista do IT *Services Qualification Center* (ITsqc) da Carnegie Mellon University (CMU, 2005): (1) O relacionamento usualmente é de longo prazo; (2) A integração entre cliente e prestador do serviço é complexa; (3)



A entrega do serviço é tipicamente “em rede”; (4) Existe repetição na entrega do serviço e (5) O escopo do relacionamento pode ser globalizado.

Os relacionamentos que envolvem serviços de TI de um modo geral assemelham-se às propostas do marketing de relacionamento e da literatura de marketing de serviços. São prioridades deste contexto a busca pela qualidade do serviço, pela satisfação do cliente e pelo comprometimento (SANTOS; CAMPOS, 2009; SOLLI-SÆTHER, 2011). Além disso, decorrente do relacionamento, ainda existem custos de troca associados (WHITTEN et al., 2010).

Em tese, o contexto selecionado para a realização desta pesquisa tem como base serviços de tecnologia da informação. É possível notar que de uma maneira geral as transações deste contexto comportam-se como uma troca relacional e estreita entre cliente e fornecedor, em que o objeto é o serviço de TI que estão suscetíveis a dimensões relacionais (elementos “*soft*” do relacionamento) e dimensões técnicas (elementos “*hard*” do relacionamento). Além disso, também está presente a avaliação do cliente quanto à qualidade do relacionamento, análise de valor levando-se em consideração custos e benefícios e intenção de continuar ou estender o relacionamento com o fornecedor.

### 3 MODELOS E HIPÓTESES DA PESQUISA

O objetivo deste estudo é verificar o preditor mais relevante identificado na literatura em relação à manutenção do relacionamento com o fornecedor de TI. Dentre as dimensões existentes, surgiu na literatura a qualidade do relacionamento (CROSBY et al., 1990; PALMATIER et al., 2006) e o valor do relacionamento (ULAGA; EGGERT, 2003). Estes dois construtos são sugeridos pela literatura como capazes de produzir avaliações do relacionamento como um todo.

Todavia, durante o processo de revisão da literatura, foram descobertas diferentes formas de representação da qualidade e do valor do relacionamento. Os construtos de primeira ordem avaliam o relacionamento diretamente com escalas unidimensionais e itens gerais, enquanto que os construtos de segunda ordem avaliam o relacionamento através de dimensões do relacionamento.

As representações encontradas na literatura podem ser submetidas à avaliação com dimensões de resultado para compreender sua eficiência no relacionamento (PALMATIER et al., 2006; PALMATIER et al., 2008). Na literatura, foram identificadas três consequências decorrentes do marketing de relacionamento que podem ser utilizadas: a intenção de criar um relacionamento com o fornecedor (KUMAR et al., 2003), a intenção de continuar o relacionamento com o fornecedor (LUSCH; BROWN, 1996) e a intenção de estender o relacionamento com o fornecedor (ULAGA; EGGERT, 2006b).

Em busca de limitar o escopo de verificação, esta pesquisa delimitou-se a avaliar somente relacionamentos já estabelecidos. Logo, as medidas de resultado do marketing de relacionamento consideradas neste estudo são a intenção de continuar o relacionamento e a intenção de estender o relacionamento. Estes dois construtos foram agregados para dar origem à dimensão manutenção do relacionamento representado neste estudo como um construto de primeira ordem.

Em busca de ponderar sobre a melhor dimensão e o melhor argumento teórico em relação à manutenção do relacionamento, este estudo propõe a análise de modelos concorrentes através da modelagem de equações estruturais. Através desta estratégia, o pesquisador pode realizar uma espécie

de teste de teorias representando modelos teóricos para identificar qual das abordagens consegue explicar melhor os dados coletados (HAIR et al., 2009).

Logo, a qualidade do relacionamento representou o Modelo Concorrente 1 desta pesquisa, que se promove como principal antecedente da manutenção do relacionamento. Igualmente, o valor do relacionamento representou o Modelo Concorrente 2 desta pesquisa, que se designa como principal antecedente da manutenção do relacionamento. Um terceiro modelo foi proposto através de elementos dos dois modelos anteriores. Este modelo propõe uma abordagem mista e representou o Modelo Concorrente 3 desta pesquisa.

Ainda durante o processo de revisão da literatura surgiu uma curiosidade que também será testada por este estudo. Foram identificadas duas representações para o construto qualidade e valor do relacionamento (1ª ordem com itens gerais e 2ª ordem com dimensões do relacionamento). Em busca de compreender qual a relevância (força da relação) de ambas as representações, em relação à manutenção do relacionamento, as duas representações foram desenhadas em cada um dos modelos.

Como a finalidade de ambas as representações é a de avaliar o mesmo objeto (o relacionamento), os construtos foram desenhados com uma relação de covariância entre eles. Modelos encontrados por este estudo encontraram hora uma e hora outra representação para buscar compreender a qualidade do relacionamento (CROSBY et al., 1990; NDUBISI et al., 2011; PALMATIER et al., 2006). Isto implica que quando juntas provavelmente devem compartilhar grande variância em relação à manutenção do relacionamento.

Deste modo, a qualidade do relacionamento de segunda ordem e de primeira ordem estão correlacionados no modelo 1 e o mesmo ocorre no modelo 2 para o valor do relacionamento. A seguir são apresentados os Modelos 1, 2 e 3 que esta pesquisa avaliou.

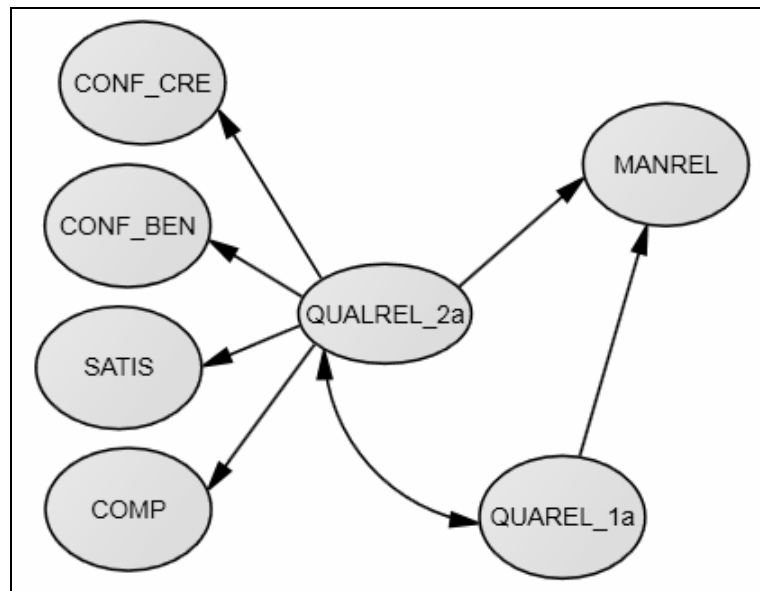
### 3.1 MODELO 1 – QUALIDADE DO RELACIONAMENTO

O Modelo concorrente 1 desta pesquisa é apresentado na Figura 3. As duas representações da qualidade do relacionamento são associadas a dimensões de resultado do marketing de relacionamento, que nesta pesquisa refere-se à manutenção do relacionamento. O construto de segunda ordem é

constituído das dimensões confiança (Credibilidade e Benevolência), comprometimento (Afetivo) e satisfação (PALMATIER et al., 2006).

O comprometimento afetivo, como demonstrado anteriormente na revisão da literatura, apresenta uma sobreposição grande na literatura com a dimensão manutenção do relacionamento. O comprometimento afetivo foi escolhido por esta pesquisa porque alguns estudos encontram diferenças entre esta dimensão e a intenção de manter o relacionamento (KIM; FRAZIER, 1997b; LUSCH; BROWN, 1996), que nesta pesquisa compõe a manutenção do relacionamento.

Figura 3 - Modelo Concorrente 1 – Qualidade do Relacionamento



Fonte: Elaborado pelo autor

Estudos da literatura encontraram resultados positivos da qualidade do relacionamento com construtos que constituem os resultados do marketing de relacionamento como a intenção de recompra, orientação de longo prazo, expectativa de continuidade, boca-boca e lealdade (CROSBY et al., 1990; HEWETT et al., 2002; HUTCHINSON et al., 2011; MITREGA; KATRICHIS, 2010; MORGAN; HUNT, 1994; NDUBISI et al., 2011; PALMATIER et al., 2006).

Palmatier et al. (2006), por exemplo, utilizam a qualidade do relacionamento como mediadora da expectativa de continuidade do relacionamento. Os autores providenciam uma meta-análise e encontram resultados de que a qualidade do relacionamento influencia a manutenção de relacionamento com o fornecedor (construtos lealdade e expectativa de

continuidade de seu estudo). Além disso, os autores também utilizam a representação da qualidade do relacionamento através de um construto unidimensional (com itens gerais) e encontram resultados significantes para este construto.

Portanto, levando-se em consideração a definição de manutenção do relacionamento desta pesquisa e as duas representações do construto qualidade do relacionamento, esta pesquisa propõe as seguintes hipóteses:

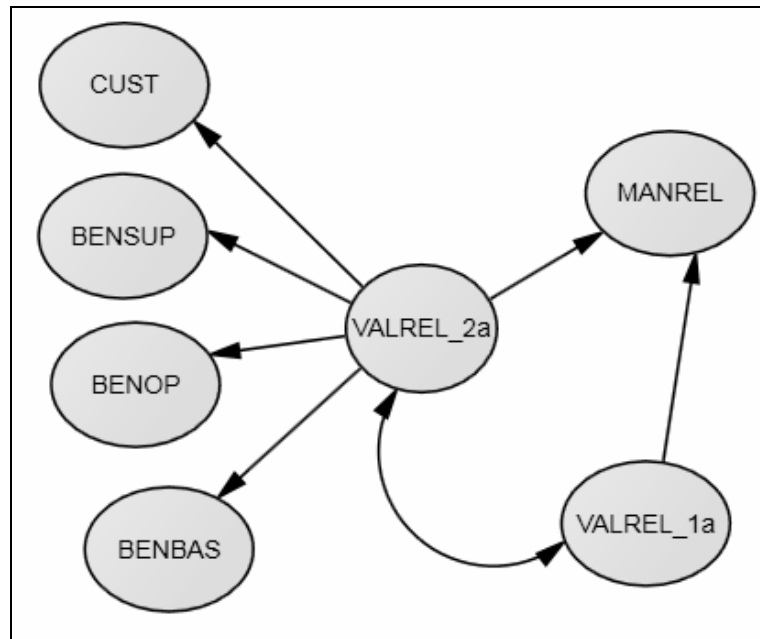
*H1: A qualidade do relacionamento como construto de segunda ordem se relaciona positivamente com a intenção de manter o relacionamento com o fornecedor.*

*H2: A qualidade do relacionamento como medida unidimensional e com itens gerais, se relaciona positivamente com a intenção de manter o relacionamento com o fornecedor.*

### 3.2 MODELO 2 – VALOR DO RELACIONAMENTO

O modelo concorrente 2 avaliado por esta pesquisa é apresentado na Figura 4. As duas representações do construto valor do relacionamento são associadas à dimensão de resultado verificada por esta pesquisa, denominada manutenção do relacionamento. Em relação ao construto de segunda ordem, este foi composto diretamente de dimensões que representam custos e benefícios. Esta representação foi escolhida, pois se busca uma representação do construto valor do relacionamento sobre uma abordagem reflexiva em vez de uma abordagem formativa (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001), que é utilizada nos modelos de Ulaga e Eggert (2006a) e Barry e Terry (2008).

Figura 4 - Modelo Concorrente 2 – Valor do Relacionamento



Fonte: Elaborado pelo autor

As dimensões do construto valor do relacionamento de segunda ordem foram obtidas do estudo de Barry e Terry (2008), já que o estudo foi desenvolvido no contexto de serviços industriais e foi o que mais se aproximou do contexto de serviços de TI. Os benefícios do relacionamento são avaliados como benefícios básicos, operacionais e de suprimentos. E os custos do relacionamento são avaliados como custos de troca e vantagem de custos. Estes dois últimos foram agrupados na dimensão custos percebidos pelo cliente.

Os resultados discutidos na literatura quanto ao valor do relacionamento incluem o comprometimento afetivo, a longevidade do relacionamento, a intenção de compartilhar novos negócios, a disponibilidade para estender o relacionamento e intenções futuras do cliente (BARRY; TERRY, 2008; CANNON; HOMBURG, 2001; EGGERT; ULAGA, 2002; LIU et al., 2005; ULAGA; EGGERT, 2002). Este último representa o desejo de o cliente continuar o relacionamento com o fornecedor e a aversão de procurar novas alternativas.

O estudo de Barry e Terry (2008) encontrou uma relação positiva entre valor do relacionamento e intenção futura. O mesmo resultado é obtido por Liu et al. (2005) e Ulaga e Eggert (2006b) com relação a compartilhar novos negócios e intenção de estender o relacionamento. Portanto, levando-se em consideração a definição de manutenção do relacionamento desta pesquisa e as duas

representações do construto valor do relacionamento, esta pesquisa propõe as seguintes hipóteses:

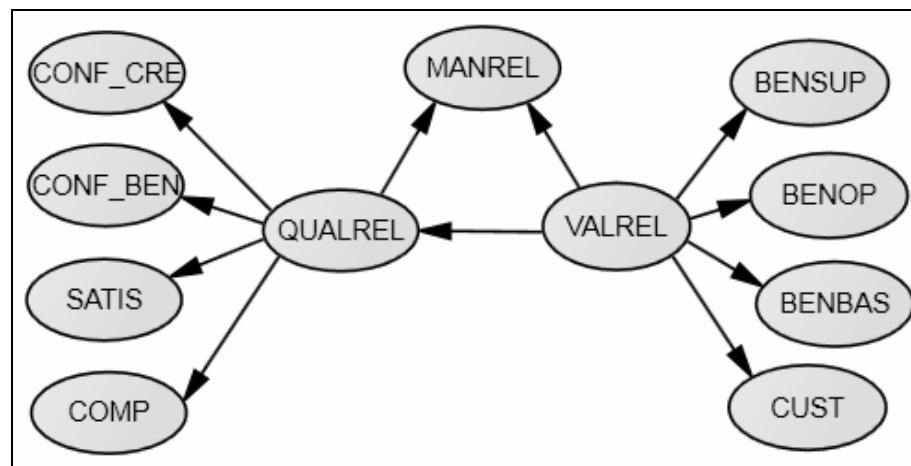
*H3: O valor do relacionamento como construto de segunda ordem se relaciona positivamente com a intenção de manter o relacionamento com o fornecedor.*

*H4: O valor do relacionamento como medida unidimensional e com itens gerais, se relaciona positivamente com a intenção de manter o relacionamento com o fornecedor.*

### 3.3 MODELO 3 – MODELO MISTO

O modelo concorrente 3 é apresentado na Figura 5 e baseia-se nos dois modelos anteriores para ser especificado. A ideia surge do estudo de Ulaga e Eggert (2006b), em que os autores encontram uma relação positiva entre valor do relacionamento e intenção de estender o relacionamento e do valor do relacionamento sobre as dimensões da qualidade do relacionamento. O mesmo pode ser examinado no estudo de Hutchinson et al. (2011), que considerou os dois construtos para avaliar a intenção de recompra do cliente.

Figura 5 - Modelo Concorrente 3 - Modelo Misto



Fonte: Elaborado pelo Autor

Tendo como base as argumentações de ambas as abordagens e dos resultados obtidos por estudos em relação a dimensões de resultado do relacionamento (HUTCHINSON et al., 2011; JAYAWARDHENA et al., 2010; ULAGA; EGGERT, 2006b), entende-se que este modelo pode apresentar

melhores condições de mensuração. Por exemplo, estudos ligados aos serviços identificam que a qualidade é um antecedente da satisfação (GRONROOS, 1998; JAYAWARDHENA et al., 2010), uma das dimensões da qualidade do relacionamento. Por outro lado, os benefícios do relacionamento que constituem o valor do relacionamento são representados por elementos de origem do instrumento SERVQUAL (BARRY; TERRY, 2008; ULAGA; EGGERT, 2003), utilizados para avaliar a qualidade do serviço (PARASURAMAN et al., 1988). Por esta razão, esta pesquisa propõe a seguinte hipótese:

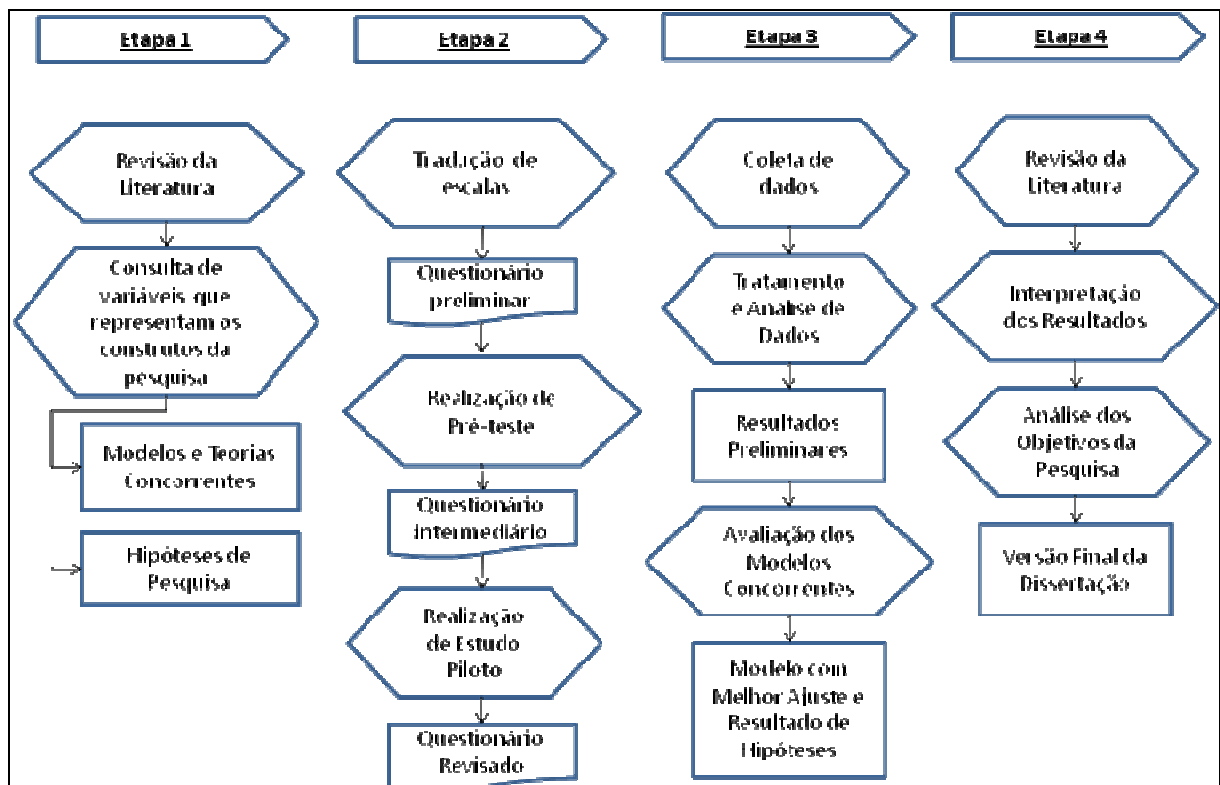
*H5: O Modelo Concorrente 3 (modelo misto) oferece melhores índices de ajuste e variância explicada ao construto manutenção do relacionamento em relação ao Modelo Concorrente 1 e Modelo Concorrente 2.*



## 4 METODOLOGIA

De acordo com Malhotra (2004), esta etapa do estudo deve apresentar o detalhamento e os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos e a resolução da questão de pesquisa. Na Figura 6, esta estratégia é apresentada, utilizando quatro etapas para facilitar o desenvolvimento deste estudo. Cada uma das etapas será explicada a seguir.

Figura 6 - Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

### a) Fase 1 - Revisão da literatura

Esta fase foi caracterizada pela revisão da literatura, em que foi feita uma busca de informações publicadas anteriormente por outros pesquisadores em relação aos construtos qualidade do relacionamento, valor do relacionamento e manutenção do relacionamento. Nesta fase foram verificados modelos que utilizaram estes construtos, os autores seminais e as relações encontradas por estes autores. Esta fase deu-se por encerrada quando as argumentações dos estudos se tornaram recorrentes, quando foram identificados modelos de marketing que poderiam ser utilizados no setor de serviços e quando a teoria

aplicada aos construtos oferecia suporte para as hipóteses investigadas para a construção de modelos teóricos concorrentes que retratavam as relações entre os três construtos estudados nesta pesquisa.

### **b) Fase 2 - Elaboração do Instrumento da Pesquisa**

A fase II foi caracterizada pela construção do instrumento para a coleta de dados principal desta pesquisa. Os passos utilizados seguiram as orientações de Hair et al. (2005), que envolvem a definição de como os construtos serão representados, a seleção das escalas, um pré-teste e a condução de um estudo piloto.

Com base na revisão teórica da fase I, foram obtidas as representações e dimensões abordadas pelos autores para os construtos qualidade do relacionamento, valor do relacionamento e manutenção do relacionamento. Nesta fase, foi identificado que os construtos estavam representados através de variáveis latentes (segunda ordem) e variáveis observáveis (primeira ordem). As variáveis observáveis são as variáveis que foram medidas diretamente na pesquisa e funcionam como a entrada de dados dentro do modelo. As variáveis latentes são variáveis compostas por um conjunto de variáveis observáveis que quando agrupadas dão sentido à complexidade das variáveis latentes.

As escalas foram selecionadas com base na literatura de acordo com o seu nível de adequação ao contexto desta pesquisa e com base nesta representação dos construtos. Quando necessário, as escalas foram traduzidas para o idioma português e submetidas à validação de um especialista bilíngue. O pré-teste e a condução de um estudo piloto foram realizados a fim de cumprir com requisitos metodológicos de uma pesquisa de qualidade (HAIR JR et al., 2005). Os pré-testes são testes iniciais sobre a proposta da pesquisa dentro do cenário estudado e que podem envolver verificações no questionário, na elaboração da amostra ou na forma com que os dados serão analisados. Já os estudos-piloto referem-se a um teste sobre o desenho da pesquisa com um número reduzido de casos.

Ao final desta fase, o instrumento definitivo desta pesquisa foi finalizado e os resultados preliminares sobre a validade dos construtos foram reservados para o relatório final da dissertação.

### **c) Fase 3 - Coleta de dados e Análise de Dados**

A fase III da pesquisa foi caracterizada pela coleta dos dados em maior escala com a população-alvo desta pesquisa e pela análise de modelos elaborados por este estudo através da modelagem de equações estruturais. O modelo de equações estruturais avalia um conjunto de relações simultâneas em que uma variável dependente torna-se independente em relações subsequentes (HAIR et al., 2009). Por esta razão, a modelagem de equações estruturais é bastante útil para compreender a relação entre construtos (variáveis latentes), mesmo que os dados sejam coletados indiretamente, através de outras variáveis (variáveis observáveis).

Foi executado o plano de amostragem, seleção dos entrevistadores e compilação dos dados preliminares. Na análise de dados, as diferentes abordagens e seus modelos foram verificados de acordo com seu nível de adequação do ponto de vista estatístico.

### **d) Fase 4 - Interpretação de Dados Frente Outros Estudos**

Em seguida, na fase IV, a literatura foi consultada novamente para se ter mais informações teóricas que pudessem suportar outras análises que o pesquisador achava relevante. Os resultados encontrados nesta pesquisa foram comparados com os resultados de outros pesquisadores permitindo avaliar a contribuição acadêmica e levantar pontos altos e fracos deste estudo. Os objetivos desta pesquisa foram verificados para se certificar se foram satisfeitos e, a partir dos dados obtidos nesta fase, o relatório final da dissertação foi concluído.

## **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Nesta seção foi abordada a classificação desta pesquisa tais como os critérios gerais para o desenvolvimento deste estudo. Foi apresentado o método de coleta de dados, o público alvo, a unidade de análise, os procedimentos de amostragem e a definição da técnica de análise de dados. Estes aspectos são ligeiramente expostos nesta seção e abordados com maior detalhe durante o restante do capítulo de metodologia.

#### 4.1.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza quantitativa-descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever algo; em geral, características ou funções de mercado (MALHOTRA, 2004). Seu principal objetivo nesta pesquisa é construir um registro detalhado que servirá como ponto de partida para analisar possíveis relações entre os fatos. A pesquisa do tipo quantitativa é caracterizada pela quantificação do fenômeno através de técnicas de coleta e de análise estatísticas (MALHOTRA, 2004). Combinando o tipo de pesquisa quantitativa e a abordagem descritiva, o pesquisador pode explorar de uma maneira simples e objetiva as características de um grupo relevante, fazer previsões, estimar a porcentagem de unidades numa população e verificar o grau em que as variáveis de marketing estão associadas (MALHOTRA, 2004).

A presente pesquisa também é classificada como de corte transversal. É dito que uma pesquisa é de corte transversal quando se busca a descrição de um fenômeno realizado em determinadas condições de espaço e tempo, delineando a situação presente, através de sua descrição, registro, análise e interpretação (SAMPIERI et al., 1998; SELLTIZ et al., 1975).

#### 4.1.2 Método de Pesquisa - Levantamento (*survey*)

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através do método levantamento (*survey*). Este método proporciona algumas facilidades como a coleta de dados primários de maneira eficiente, utilização de dados com um volume grande de respondentes e robustez em relação aos requisitos de representatividade, confiabilidade e projeção da pesquisa (BABBIE, 2003; FINK, 1995; FOWLER, 2002).

Como principais características do método *survey*, está o interesse de produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento pré-definido (FINK, 1995). Deste modo, o método *survey* facilita o trabalho do pesquisador de relacionar variáveis, padronizar os dados e analisar o grau de relações (BABBIE, 2003). Nesta pesquisa, esta análise é fundamental para analisar construtos e avaliar as relações antecedentes e consequentes nos modelos teóricos.

### 4.1.3 Público Alvo

O método levantamento (*survey*) e a abordagem descritiva foram utilizados para avaliar o relacionamento entre cliente e fornecedor. Para tal, os clientes foram representados por empresas gaúchas e os fornecedores por prestadores de serviços de TI.

O público alvo da pesquisa são os clientes instalados no estado do Rio Grande do Sul que são consumidores de serviços de TI. Nesta pesquisa, este público foi constituído de empresas com mais de 100 funcionários que se localizam nesse estado e que estavam disponíveis no Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2011 distribuído pela FIERGS.

A condição imposta às empresas pesquisadas, quanto ao número de funcionários, foi um critério necessário devido à dificuldade de se definir o universo da pesquisa e devido à falta de uma base de dados melhor a que o pesquisador pudesse ter acesso. A definição deste critério deveu-se a três motivos. Primeiro porque estas empresas representam a maior parte do PIB do estado do Rio Grande do Sul e presume-se que tenham melhores condições de fazer investimentos de TI quando comparado com as pequenas empresas. Em segundo lugar porque o quadro de funcionários destas empresas poderia justificar um departamento de TI (ou uma estrutura semelhante) devido à necessidade de uso de tecnologia da informação. E em terceiro lugar porque estas empresas têm maior probabilidade de possuírem uma demanda maior de suporte e consultoria de TI.

### 4.1.4 Unidade de Análise

A unidade de análise desta pesquisa foi representada através das empresas pesquisadas (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Buscou-se avaliar a opinião do cliente (empresa) sobre algumas características do fornecedor de TI (como por exemplo, a satisfação e a qualidade) para chegar a conclusões sobre a manutenção do relacionamento. Quando este tipo de situação ocorre, a pesquisa é considerada como aquela que verifica o fenômeno do ponto de vista do cliente.

Os respondentes foram executivos de médio e alto escalão que estão envolvidos com as decisões de TI de suas empresas. Optou-se por ouvir este público para evitar respostas enviesadas levando-se em consideração que este perfil é conhecido por ponderar aspectos mais globais da empresa (CHAN, 2000). Desta maneira, este perfil é mais apropriado nesta pesquisa para a avaliação da TI e de uma opinião sobre a continuidade de fornecedores de TI nas empresas pesquisadas.

#### **4.1.5 Procedimentos de Amostragem**

Os dados da pesquisa foram coletados através de procedimento por amostragem probabilística. As empresas foram selecionadas a partir do Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (ano de 2011) fornecido pela FIERGS. A partir deste conjunto de informações, foi aplicado um filtro no campo “número de funcionários” para obter as empresas gaúchas com 100 ou mais funcionários. As entradas duplicadas foram eliminadas e chegou-se a um total de 1.115 empresas, que deu origem a um novo banco de dados. É importante destacar que o número disponibilizado pela FIERGS é um número aproximado podendo sofrer alterações para mais ou menos em relação à realidade devido a contratações e cortes de pessoal.

A partir do número de entradas do banco de dados, foi feito um cálculo aproximado do tamanho da amostra utilizando o critério de Hair et al. (2005) de cinco casos para cada item de escala do questionário. Depois destas verificações, as empresas foram embaralhadas e os elementos da amostra selecionados aleatoriamente.

#### **4.1.6 Escolha da Técnica de Análise de Dados**

A escolha da técnica de análise de dados deve levar em consideração o número de variáveis e as escalas de mensuração, mas podem utilizar outros critérios como o tamanho da amostra e a propriedade de distribuição de variáveis (HAIR JR et al., 2005).

Nesta pesquisa, foi utilizada a análise multivariada de dados através da técnica de modelagem de equações estruturais (MEE). A escolha por esta

técnica ocorreu principalmente porque esta pesquisa verificou construtos que na literatura são tidos como latentes ou de segunda ordem (variáveis medidas indiretamente, através de variáveis observáveis, já que são subjetivas) e esta técnica oferece ao pesquisador diversos testes para alcançar os requisitos de confiabilidade estatística necessários para conduzir este tipo de estudo (HAIR et al., 2009; KLINE, 2005).

O uso da MEE também é justificado quando o objetivo da pesquisa é avaliar qual modelo consegue explicar melhor um determinado fenômeno. Neste caso, foram propostos modelos que expressaram teorias diferentes de uma maneira gráfica e que competiram entre si para fosse definido o modelo mais adequado para explicar os dados. É importante resaltar, entretanto, que a técnica restringe-se a dar um parecer se o modelo é consistente do ponto de vista estatístico e não se o modelo está correto e coerente com a realidade (HAIR et al., 2009).

## 4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Esta pesquisa utilizou o questionário estruturado devido à sua aplicação difundida em estudos quantitativos do tipo *survey* (BABBIE, 2003; OPPENHEIM, 1992). Os passos para sua elaboração são detalhados neste capítulo e utilizaram a proposta de Hair et al. (2005).

Como primeiro passo, foi apresentada a definição teórica de cada um dos construtos e a forma com que seriam representados. As escalas foram selecionadas de acordo com a definição teórica do autor e com seu nível de adequação a esta pesquisa. Estas informações permitiram que fosse elaborado um instrumento inicial, submetido a testes de validade e adequação. Após estas etapas, pode-se alcançar o instrumento final, pronto para a coleta de dados com o público alvo desta pesquisa. Os detalhes de cada uma destas etapas são apresentados nas subseções a seguir.

### 4.2.1 Construtos da Pesquisa e Seleção das Escalas

Esta pesquisa avaliou três construtos, a qualidade do relacionamento, o valor do relacionamento e a manutenção do relacionamento. No caso dos

construtos qualidade do relacionamento e valor do relacionamento, esta pesquisa também verificou duas formas de representá-los: como construto de primeira ordem e como construto de segunda ordem. Todos os construtos foram avaliados em escalas do tipo Likert de 10 posições, já que as pessoas de um modo geral estão mais familiarizadas com a representação decimal (1 – discordo totalmente à 10 – concordo totalmente).

Na primeira representação, os indicadores (variáveis observáveis) foram conectados diretamente ao construto estudado (HAIR et al., 2009), em que a função dos indicadores foi o de capturar o conceito do construto de uma maneira objetiva. Com relação à segunda representação, o construto foi definido através de um conjunto de dimensões (outros construtos, nesta pesquisa também chamados de subconstrutos) que precisam estar juntas para darem sentido ao construto de segunda ordem (HAIR et al., 2009).

Uma vez definida a representação dos construtos, foi necessário verificar o conceito de cada um deles para que as escalas pudessem ser selecionadas conforme a proposta desta pesquisa. Para tal, foi utilizada uma planilha Excel em que todos os autores consultados foram incluídos juntamente com o conceito aplicado pelo autor. Foram identificados alguns problemas de sobreposição entre conceitos, principalmente com as dimensões da qualidade do relacionamento. Uma das dimensões, denominada comprometimento, ofereceu dificuldades com sobreposição de conceitos junto ao construto manutenção do relacionamento. Ambos eram definidos por muitos autores como a intenção do cliente em manter o relacionamento com o fornecedor. Desta maneira, foi necessário um trabalho mais detalhado e, em alguns casos, a utilização de mais de um autor para compor o construto (Quadro 5).



Quadro 5 - Conceitos e Autores dos Construtos da Pesquisa

<b>Construto</b>	<b>Definição</b>	<b>Definição Operacional</b>
Qualidade do Relacionamento (1a ordem)	Avaliação geral do cliente quando um serviço é executado, e que influencia nas relações de longo prazo com o fornecedor	Ndubisi et al. (2011)
Qualidade do Relacionamento (2a ordem)	Construto de alta ordem que influencia nas relações de longo prazo, composto de confiança, comprometimento e satisfação	Palmatier et al.(2006)
Confiança (Credibilidade)	A crença que o fornecedor cumpre sua palavra, realiza suas obrigações e é sincero	Frederico e Robic (2008) Kumar et al. (1995)
Confiança (Benevolência)	A crença que o parceiro está interessado no bem-estar da empresa, está disposto a aceitar deslocamentos no curto prazo e não tomará ações que podem ter impacto negativo para a empresa	Frederico e Robic (2008) Kumar et al. (1995)
Comprometimento	Força da relação ou o nível de união que existe no relacionamento do cliente com seu fornecedor	Kim e Frazier (1997a, 1997b)
Satisfação	Um estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspectos de uma empresa em relação a seu trabalho	Anderson J.C. e Naurus (1984) Walter et al. (2003)
Valor do Relacionamento (1a ordem)	uma avaliação geral do valor gerado do relacionamento entre duas partes quando são comparados todos os custos e benefícios	Alejandro et al. (2011) Ritter (2007) Ulaga e Eggert (2003)
Valor do Relacionamento (2a ordem)	Construto de alta ordem composto de dimensões que representam benefícios e sacrifícios	Barry e Terry (2008) Ulaga e Eggert (2003)
Benefícios Básicos	Desempenho do fornecedor na execução de serviços em relação a outros fornecedores	Barry e Terry (2008) Liu et al. (2005)
Benefícios Suprimentos	Eficiência do Serviço e Interação Pessoal	Barry e Terry (2008)
Benefícios Operacionais	Segurança no Fornecedor, Flexibilidade	Barry e Terry (2008)
Manutenção do Relacionamento	A intenção do cliente continuar e/ou estender o relacionamento com o fornecedor	Liu et al. (2005) Lusch e Brown (1996) Ulaga e Eggert (2006a)

Fonte: Elaborado pelo autor

A qualidade do relacionamento foi definida como uma avaliação geral do cliente quando um serviço é executado, e que influencia nas relações de longo prazo com o fornecedor (NDUBISI et al., 2011). Este conceito foi levado em

consideração para a escolha das escalas do construto qualidade do relacionamento enquanto construto de primeira ordem. Foram obtidos quatro itens que estão disponíveis no estudo de Ndubisi et al. (2011) e que foram utilizados para avaliar o construto como primeira ordem.

O valor do relacionamento foi definido como uma avaliação geral do valor gerado do relacionamento entre duas partes quando são comparados todos os custos e benefícios (ULAGA; EGGERT, 2003). As escalas do construto de primeira ordem foram obtidos do estudo de Alejandro et al. (2011), que utilizou cinco itens para avaliá-los, com base nos estudos de Ulaga e Eggert (2006a) e Ritter (2007).

A manutenção do relacionamento foi definida como um construto de primeira ordem que representou a intenção de o cliente continuar e/ou estender o relacionamento com o fornecedor.

#### **a) Qualidade do Relacionamento**

De acordo com um levantamento realizado por Athanasopoulou (2009) nas principais publicações de marketing, o construto qualidade do relacionamento geralmente é composto das dimensões confiança, comprometimento e satisfação, apesar de ser importante ressaltar que não existe um consenso acadêmico quanto a isto e que os estudos apresentam dimensões variadas, independente da sua área de aplicação.

Nesta pesquisa, foram utilizadas as dimensões confiança, comprometimento e satisfação para compor o construto qualidade do relacionamento como construto de segunda ordem. Esta decisão foi tomada com base nos resultados obtidos por Athanasopoulou (2009) e em estudos renomados, como por exemplo, a meta-análise de Palmatier et al. (2006). Com relação aos autores através dos quais as escalas foram obtidas, foi necessário buscar estudos teóricos variados para cada uma destas dimensões, já que houve uma grande sobreposição de conceitos entre estas dimensões e outros construtos avaliados nesta pesquisa.

A confiança foi avaliada neste estudo através de duas dimensões propostas por Kumar et al. (1995): Credibilidade e Benevolência. A confiança na credibilidade do fornecedor é definida como a crença de que o fornecedor cumpre sua palavra, realiza suas obrigações e é sincero. A confiança na

benevolência do fornecedor é definida como a crença de que o parceiro está interessado no bem-estar da empresa, está disposto a aceitar deslocamentos no curto prazo e não tomará ações que podem ter impacto negativo para a empresa. Cinco itens foram utilizados para verificar a confiança enquanto credibilidade e três itens foram utilizados para verificar a confiança enquanto benevolência. As escalas de Kumar et al. (1995) já foram encontradas traduzidas no idioma português no estudo de Frederico e Robic (2008) e foram obtidas a partir deste.

A definição da dimensão comprometimento nesta pesquisa está disponível em Kim e Frazier (1997a) e refere-se à força da relação ou o nível de união que existe no relacionamento do cliente com seu fornecedor. Cinco itens foram utilizados para avaliar o comprometimento e foram obtidos a partir de dois estudos de Kim e Frazier (1997a, 1997b).

A satisfação foi avaliada a partir de quatro itens que estão disponíveis no estudo de Walter et al. (2003). Nesta pesquisa, pode-se definir o construto como um estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspectos de uma empresa em relação a seu trabalho (ANDERSON, J. C.; NARUS, 1984).

#### **b) Valor do Relacionamento**

Esta pesquisa identificou três estudos que influenciaram a representação do construto valor do relacionamento de segunda ordem nesta pesquisa. Estes estudos tomam como pressuposto teórico o conceito de valor percebido da literatura, caracterizado como um conjunto de custos e benefícios (ZEITHAML, 1988).

Liu et al. (2005) sugerem que os benefícios do valor do relacionamento no setor de serviços é percebido através de três grandes áreas: valor econômico, valor da composição do serviço (*core business*) e valor da interação. Os custos são considerados neste estudo como os custos de troca.

Uлага e Eggert (2006a) encontraram que os benefícios do valor do relacionamento para relações chave com o fornecedor são o valor oferecido (*core offering*), o valor no processo de suprimento e o valor nas operações do cliente. Os custos são percebidos como os custos diretos, os custos de aquisição e os custos de operação.

Berry e Terry (2008) realizaram uma atualização no modelo de Ulaga e Eggert (2006a) para a prestação de serviços ao cliente. Os benefícios são avaliados como benefícios básicos (*core benefits*), benefícios de suprimentos e benefícios operacionais. Os custos são propostos como custos salvos pelo cliente e são definidos como vantagem competitiva e custos de troca.

Considerando estas opções, esta pesquisa utilizou a abordagem de Berry e Terry (2008) e as escalas que estão disponíveis neste estudo. Duas alterações foram providenciadas em relação à aplicação do estudo com o modelo original. A primeira foi com relação à dimensão benefícios básicos, operacionalizada originalmente apenas com dois itens e que poderia ocasionar limitações posteriores na purificação de construtos e na interpretação dos resultados (HAIR et al., 2009, p. 572). Por esta razão, esta pesquisa achou mais prudente avaliar outras escalas com base na definição do autor.

De acordo com Berry e Terry (2008), os benefícios básicos (*core benefits*) no setor de serviços referem-se ao desempenho do fornecedor na execução de serviços em relação a outros fornecedores. Esta definição é similar à definição de Liu et al. (2005) que define a composição do serviço (*core business*) como “desempenho técnico de um fornecedor atual relação aos fornecedores alternativos”. Deste modo, três itens das escalas de Liu et al. (2005) foram utilizados e submetidos posteriormente à avaliação de especialistas.

A segunda modificação aplicada em relação ao modelo original foi a constituição das dimensões que avaliaram os custos salvos pelo cliente. Os resultados encontrados pelos autores originais demonstram baixa associação (mas significativa) entre o construto custos de troca e valor do relacionamento. Deste modo, em vez de utilizar duas dimensões para custos salvos pelo cliente, optou-se em agrupar as dimensões custos de troca e vantagem competitiva em apenas um construto definido como custos salvos pelo cliente.

Considerando as modificações no modelo original e as demais dimensões não adaptadas, três itens foram utilizados para compor a dimensão benefícios básicos; sete itens foram utilizados para compor a dimensão benefícios de suprimentos; seis itens foram utilizados para compor a dimensão benefícios operacionais e cinco itens foram obtidos para definir o construto custos salvos pelo cliente.

### c) **Manutenção do Relacionamento**

A manutenção do relacionamento foi formulada como um construto de primeira ordem e foi definido como a intenção de continuar e/ou estender o relacionamento com o fornecedor de serviços de TI. A interpretação deste conceito foi derivada de três pesquisas:

- a) Lusch e Brown (1996) definem o construto “expectativa de continuidade do relacionamento” como a expectativa do distribuidor de que o relacionamento com o fornecedor é grande e irá continuar no futuro;
- b) Ulaga e Eggert (2006b) sugerem o construto “intenção de estender o relacionamento” como a intenção do cliente em intensificar o relacionamento com o fornecedor no futuro;
- c) Liu et al. (2005) elaboram o construto “intenção em compartilhar negócios”, que refere-se à intenção do cliente sobre a quantidade de negócios que será entregue de forma terceirizada a um fornecedor com que o cliente já se relaciona.

Deste modo, foram selecionadas 10 escalas para a manutenção do relacionamento a serem avaliadas e filtradas no processo de pré-teste com especialistas.

#### **4.2.2 Formatação do Instrumento Inicial**

Depois de selecionadas as escalas, foram empregadas a sua tradução direta por um indivíduo nativo na língua-fonte (inglês) e fluente na língua-alvo (português) (BEHLING; LAW, 2000). Para tal, foi solicitada a ajuda de um profissional bilíngue com conhecimentos na área de administração, que realizou o trabalho de tradução. O pesquisador também realizou uma versão de tradução das escalas como forma de discutir sobre palavras de duplo sentido juntamente com o profissional consultado.

A pontuação das escalas Likert selecionadas nesta pesquisa foi alterada em relação ao original. Apesar de todos os autores terem testado as escalas com sete pontos, preferiu-se adotar escalas de 10 pontos variando de 1 a 10, isto porque a pesquisa foi feita por telefone e acredita-se que a familiaridade que

as pessoas têm no Brasil de lidarem com o sistema decimal em situações cotidianas podem minimizar erros de mensuração da escala. Espera-se que escalas com maior número de opções melhorem a precisão da escala sem aumentar aos erros de mensuração.

Após os dados serem traduzidos, os itens foram organizados e incluídos em um documento do tipo Word para serem submetidos a testes de validade com especialistas.

#### **4.2.3 Pré-teste**

O pré-teste do questionário desta pesquisa foi dividido em duas etapas e utilizou a validação de especialistas como principal teste de validade. A validação com especialistas é uma estratégia que tem como objetivo testar a validade de conteúdo dos construtos da pesquisa junto a pessoas de um determinado segmento ou universo de trabalho (LAWSHE, 1975). Sua aplicação é útil para avaliar se as escalas da pesquisa estão de acordo com o contexto estudado e se o questionário está adequadamente preparado para a principal coleta de dados da pesquisa.

Em um primeiro momento, um questionário preliminar foi enviado por e-mail para dez acadêmicos da área de marketing e cinco profissionais ligados ao mercado de TI. Foi solicitado que os respondentes pontuassem cada uma das escalas como essencial; útil, mas essencial ou irrelevante conforme recomendado por Lawshe (1975). O modelo utilizado está disponível no Apêndice F. Foram obtidas cinco respostas sendo três de acadêmicos de marketing e dois de profissionais ligados ao mercado.

Os comentários foram extremamente relevantes e deram origem a ajustes no instrumento. Três especialistas alertavam com relação às escalas reversas, que poderiam confundir o respondente e outros dois especialistas alertavam sobre o tamanho do questionário que originalmente apresentava 56 perguntas. Frente a estas recomendações, as escalas reversas foram redigidas no sentido positivo sem mudar o sentido da frase. Com a ajuda de um acadêmico da área de marketing e outro da área de TI, as escalas foram selecionadas com base na pontuação de cada item, chegando-se a um total de 47 questões.

Além disso, as perguntas foram colocadas em grupos, afim de que o enunciado das escalas pudesse ser resumido e o entendimento do respondente facilitada com a diminuição de informação repetitiva. Um especialista perito em coleta de dados foi consultado para se ter um parecer geral sobre o questionário e foi sugerido adicionar mais algumas perguntas para que fossem obtidos dados demográficos durante a análise de dados.

A segunda parte do pré-teste foi feita diretamente com o público desta pesquisa através do telefone. Sorteou-se aleatoriamente 10 casos do banco de dados já constituído e, a cada questão, foi solicitada a opinião do respondente sobre a clareza, relevância e o sentido do enunciado. Também foi solicitado que o respondente pontuasse cada uma das perguntas como se estivesse participando da pesquisa definitiva. Estas informações foram válidas para verificar o comportamento das variáveis de uma maneira geral.

Uma observação surgiu nesta etapa, em casos que a empresa do respondente é uma filial de uma grande empresa. Neste caso, a decisão de manutenção do relacionamento poderia vir da empresa matriz. Com relação a esta observação, foram incluídas mais duas perguntas que mediram o poder de decisão do respondente (para toda a empresa, apenas para a filial, somente acata as decisões da matriz ou possui algum grau de decisão na filial) e também buscando detalhar o escopo dos gastos de TI (para toda empresa ou apenas para a filial). Estas informações foram coletadas e a análise desta observação foi feita durante a análise de dados.

#### **4.2.4 Estudo Piloto e Confiabilidade do Instrumento**

O estudo piloto ocorreu na última semana do mês de novembro 2011 e passou por dois momentos de análise. O primeiro momento ocorreu quando foram entrevistados 33 respondentes e o segundo momento quando foram ouvidos 63 respondentes. Utilizou-se o software SPSS versão 17 (funcionalidade *scale reability*) e o índice Alfa de Cronbach para análise de confiabilidade das escalas.

De acordo com Malhotra (2004), coeficientes Alfa de Cronbach acima de 0,6 indicam confiabilidade satisfatória na consistência interna dos itens da escala. Em contrapartida, com base na meta-análise desenvolvida por Peterson

(1994), pesquisas de ciências sociais e humanas têm encontrado um alfa de Cronbach médio de 0,70 a 0,82 e estes resultados sugerem que novos estudos deveriam alcançar pelo menos este grau de consistência interna.

Durante a primeira e a segunda etapa da análise, todas as escalas tiveram um nível bom de consistência interna (Alfa de Cronbach superior a 0,70). À medida que o banco de dados aumentava verificou-se uma tendência de aumento deste índice, o que foi considerado um bom resultado. Por esta razão, foi considerado satisfatório o teste piloto promovido para avaliar o instrumento de pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi considerado finalizado depois destas verificações e liberado para a coleta de dados principal desta pesquisa. O instrumento completo desta pesquisa encontra-se no Apêndice D.

#### 4.3 COLETA DE DADOS

Na sequência, foi executada a coleta de dados através de uma *survey* aplicada junto a executivos de TI vinculados a empresas gaúchas com mais de 100 funcionários. Um banco de dados com 1.115 empresas foi elaborado através do Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (ano de 2011) fornecido pela FIERGS. Para tal, foi aplicado um filtro no campo número de funcionários, e foram eliminadas empresas com o mesmo nome fantasia e que apresentavam diferentes números de CNPJ.

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu a partir da primeira semana de dezembro de 2011 com duração de duas semanas e foi realizada por telefone. De acordo com Hair et al. (2005) as vantagens deste meio de coleta de dados são o contato pessoal, ampla cobertura geográfica e o acesso rápido e fácil. Esta alternativa foi escolhida principalmente por conta do acesso às empresas pesquisadas por esta pesquisa que estão geograficamente espalhadas em diferentes áreas do estado do Rio Grande do Sul.

Foi necessário o recrutamento de quatro profissionais para a coleta de dados desta pesquisa. Estes profissionais foram muito bem recomendados por pessoas ligadas a universidades do Rio Grande do Sul e estavam acostumados a realizar esta tarefa, pois tinham como parte de seu trabalho diário a execução de entrevistas acadêmicas por telefone em uma determinada instituição. Os



dados foram coletados fora do horário de trabalho destes profissionais, respeitando, entretanto, o horário comercial em que os respondentes desta pesquisa trabalhavam em suas empresas.

Por uma questão ecológica e de maior controle da pesquisa por parte do pesquisador, o questionário depois que foi validado tornou-se uma página web. À medida que os dados eram coletados o pesquisador pode ver online o andamento da pesquisa e o comportamento das variáveis com status atual. Não foi autorizado o envio do link ao respondente. O entrevistador fez a pesquisa por telefone e utilizou a página web como forma de entrar os dados. Este procedimento é denominado na literatura como CATI (*computer-assisted telephone interviewing*). Esta técnica representa uma forma de operacionalizar uma survey por telefone, em que o entrevistador utiliza o computador, executa um *script* apresentado por um aplicativo de TI (*software*) e os dados são armazenados após o contato telefônico com o respondente (GOBE et al., 2004).

Das 1.115 empresas que estavam armazenadas no banco de dados, foram ouvidas 590 empresas. Cabe ressaltar que mesmo eliminando empresas com o mesmo nome fantasia e CNPJ diferentes durante a fase de preparação, ainda foram identificadas empresas que já haviam participado da pesquisa (empresas repetidas) ou com número de telefone incorreto durante a coleta de dados. Neste caso, este elemento da amostra foi descartado e automaticamente substituído por outro que estava no banco de dados também selecionado aleatoriamente.

Do total de 590 empresas, 289 empresas (49%) participaram deste estudo, permitindo continuar a análise dos dados apresentada nos capítulos a seguir. As empresas pesquisadas foram empresas com mais de 100 funcionários que estavam instaladas no estado do Rio Grande do Sul.

Quanto ao tamanho da amostra, Hair et al. (2005) defendem a utilização de pelo menos cinco casos para cada item da escala proposta. Isto está de acordo com a técnica estatística da Modelagem de Equações Estruturais, adotada por este trabalho. Assim foram coletadas 289 respostas ao questionário, o que representa 6,14 casos para cada item da escala (289/47), atendendo ao critério mínimo detalhado acima.

#### 4.4 TRATAMENTO DE DADOS

A etapa de tratamento de dados consiste na qualificação e na formatação dos dados para análises estatísticas futuras, como forma de garantir a eficiência dessas análises (HAIR et al., 2009). Deste modo, foram utilizadas as seguintes técnicas de tratamento de dados: a) análise de dados omissos; b) análise de dados atípicos (*outliers*); c) testes de normalidade das variáveis; d) linearidade dos dados; e e) análise de multicolinearidade.

##### 4.4.1 Avaliação dos Dados Omissos (*Missing Values*)

De acordo com Hair et al. (2009), os dados omissos são eventos sistemáticos, que podem ser externos ao respondente, tais como erros de digitação ou problemas de coleta; ou decorrentes de ações do próprio respondente, como a recusa por dar sua resposta. É importante que os dados omissos não ultrapassem 10% daquele caso e que estejam aleatoriamente distribuídos (HAIR et al., 2009).

Em casos com um percentual igual ou superior a 10%, é recomendado que sejam deletados do banco de dados. Para os casos cujos dados omissos estão aleatoriamente distribuídos, o pesquisador pode optar pela correção com a média das respostas da amostra (HAIR et al., 2009).

Para operacionalizar a análise de dados omissos, esta pesquisa utilizou o módulo de análise de dados perdidos do software SPSS versão 17, conforme é recomendado por Hair et al. (2009), para se ter um panorama da distribuição e quantidade de dados omissos da coleta de dados.

##### 4.4.2 Identificação de Observações Atípicas (*Outliers*)

De acordo com Corrar et al. (2007), as observações atípicas são aquelas que são notavelmente diferentes das outras observações, parecendo, assim, ser inconsistentes com o restante da amostra. Hair et al. (2005) apresentam a análise do *outlier* univariado, do *outlier* bivariado e do *outlier* multivariado como sendo formas de avaliação destas observações. Os *outliers* univariados representam valores não usuais quando são analisados apenas os dados de

uma variável. Em amostras com mais de 80 casos considera-se *outliers* univariados aquelas variáveis que contenham z-scores – escores padronizados – entre 3,0 e 4,0 (HAIR et al., 2009).

Na análise de *outliers* bivariados, a análise é estendida para um par de variáveis através do gráfico de dispersão e do seu intervalo de confiança. Esta análise é útil, mas oferece dificuldades de interpretação dos dados. Isto porque um caso pode ser considerado *outlier* ao se analisar em um par de variáveis, mas em outro par ele pode se enquadrar conforme a média do restante da amostra. Por isto, a análise bivariada às vezes torna-se inviável durante a análise de dados devido à falta de um critério para considerar um caso como *outlier* e também por exigir um grande volume de gráficos para sua avaliação (HAIR et al., 2009).

Devido a esta dificuldade, a pesquisa utilizou a análise de *outlier* multivariado. Nesta análise, os desvios de todas as variáveis da pesquisa podem ser convertidos em um índice, em que é possível definir um ponto de corte (HAIR et al., 2009). O índice utilizado para análise de *outliers* multivariados é a análise de distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), sendo considerado um *outlier* aquele caso que alcança o nível de significância de  $D^2$  menor do que 0,001.

#### **4.4.3 Teste de Normalidade**

Uma variável é dita normal quando sua distribuição equivale à distribuição normal (HAIR et al., 2009). Uma das formas de avaliar a normalidade dos dados é avaliar os índices de assimetria e curtose dos dados (KLINE, 2005). A assimetria é o deslocamento horizontal da distribuição das variáveis em relação à distribuição normal. A curtose mede o achatamento da distribuição das variáveis em relação à distribuição normal (MALHOTRA, 2004).

O pesquisador pode concluir se os dados têm problemas de assimetria e curtose combinando os índices de assimetria e curtose em relação a seus respectivos erros padrão (KLINE, 2005). Este procedimento gera índices Z, que são utilizados para interpretação de dados. Valores maiores que 3.0 em módulo indicam problemas sérios de assimetria, enquanto que valores acima de 10.0 sugerem algum problema de curtose (KLINE, 2005).

Caso os dados não alcancem os valores aceitáveis de assimetria e curtose, o pesquisador pode promover a transformação de dados de forma a alcançar a normalidade (HAIR et al., 2009; KLINE, 2005). Estes métodos podem adotar medidas mais clássicas como a aplicação da raiz quadrada, raiz cúbica, logaritmos ou cubos ( $X^2$  ou  $X^3$ ) para dados assimétricos, ou a inversa ( $1/Y$ ) para a distribuição achatada (HAIR et al., 2009). Também é possível utilizar um método mais rebuscado denominado Box-Cox, que se baseia em um conjunto de funções potências (BOX; COX, 1964; YAMAMURA, 1999). Este método utiliza um algoritmo que calcula um índice lambda com a melhor situação encontrada para transformação de dados.

Utilizou-se a análise dos índices de assimetria e curtose e, quando necessário, transformação através de Box-Cox (BOX; COX, 1964) para o conjunto de funções potências, a fim de encontrar a transformação para estabilizar ou reduzir a variabilidade existente e normalizar os resíduos. O algoritmo foi executado através de uma rotina em ambiente Excel disponível no software Action, gratuito e disponível para download na Internet (Disponível em: <<http://www.portalaction.com.br>>).

#### **4.4.4 Linearidade dos Dados**

A linearidade ocorre quando o valor entre as variáveis seguem uma mesma tendência de distribuição podendo ser avaliada através dos diagramas de dispersão ou da análise estatística por coeficientes de regressão lineares (HAIR et al., 2009). Neste estudo foi utilizada a análise da matriz de correlação gerada pelo software SPSS v20.

#### **4.4.5 Análise de Multicolinearidade**

A multicolinearidade ocorre quando duas variáveis têm grande combinação linear e por isto grande variância compartilhada (HAIR et al., 2009). Isto quer dizer que para cada elemento de uma distribuição existe outro elemento em outra distribuição seguindo a mesma tendência (direção), de modo que a relação é exata entre eles, como se fossem duas retas paralelas.

O ideal é que o pesquisador tenha em mãos variáveis independentes altamente correlacionadas com uma variável dependente, mas com pouca relação entre as variáveis independentes, o que evita o problema de multicolinearidade (HAIR et al., 2009). Uma maneira simples de avaliar a multicolinearidade é a interpretação da matriz de correlação e do índice de Pearson que mede a correlação positiva ou negativa entre duas variáveis no intervalo de +1 e -1. Uma correlação elevada, geralmente igual a 0,90 ou acima disto, conforme Hair et al. (2009, p. 190), pode dar indícios de colinearidade substancial entre variáveis independentes.

#### 4.5 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

O termo Modelagem de Equações Estruturais (MEE) consiste em uma técnica multivariada que combina aspectos da regressão múltipla e da análise fatorial (HAIR et al., 2009). Na MEE o pesquisador pode avaliar empiricamente um conjunto de relacionamentos entre variáveis apresentadas graficamente em um modelo teórico que está coerente com a literatura. Desta forma, o método dá a possibilidade de investigar estes relacionamentos e identificar qual das variáveis preditoras (variáveis independentes) é a mais importante de uma variável dependente (variáveis que recebem setas dentro do modelo) (MARUYAMA et al., 1998).

A principal diferença da MEE para as demais técnicas multivariadas é o número de relações que podem ser avaliadas ao mesmo tempo. Por isto, enquanto técnicas multivariadas como a regressão múltipla, a análise fatorial e outras, podem avaliar a relação de variáveis independentes para apenas uma variável dependente, a MEE permite ir um pouco mais além e avaliar as relações subsequentes da variável dependente (HAIR et al., 2009).

Desta maneira, a MEE permite avaliar a relação de dependência de uma variável X em uma variável Y, e da variável Y em uma variável Z, o que faz da MEE uma técnica que estima uma série de equações múltiplas distintas, mas que ao mesmo tempo estão inter-relacionadas (HAIR et al., 2009).

Neste trabalho, optou-se por utilizar a MEE de acordo com justificativas de Goldeberger e Duncan (1973). Nestas situações, os parâmetros de entrada não atendem às necessidades de informação estatística para condução da

análise através de técnicas mais simples: a) quando existem construtos latentes (variáveis medidas indiretamente, através de variáveis observáveis, já que são subjetivas); b) quando as variáveis observadas contêm erros de mensuração e a relação desejada é entre as variáveis observáveis; e c) quando existe interdependência entre as variáveis observadas.

Outra justificativa para utilização da MEE por este estudo é a oportunidade de propor diferentes modelos na pesquisa e avaliar qual dentre eles oferece as melhores condições de mensuração. Nesta estratégia, o pesquisador consegue promover uma espécie de teste de teorias (HAIR et al., 2009, p. 559), ou seja, cada modelo expressa um conjunto teórico que se torna concorrente com outros modelos (outras teorias) e que entre eles podem apresentar diferentes índices de adequação e de variância explicada (capacidade de explicar as relações de dependência).

A preparação dos dados para a MEE ocorreu com análise dos índices apresentados no Quadro 6 e nos testes de confiabilidade e validade de construtos recomendados por Hair et al. (2009). O método de estimação foi o da análise de estruturas de covariância por meio de procedimentos de máxima verossimilhança que estão disponíveis no programa AMOS versão 20. A confiabilidade de cada constructo foi avaliada através da análise do alfa de Cronbach, da variância extraída e da confiabilidade composta. Hair et al. (2009) consideram satisfatórios os seguintes valores: para o alfa de Cronbach, valores acima de 0,7; para a variância extraída, valores acima de 0,5 e para a confiabilidade composta, valores acima de 0,7.

Quadro 6 - Índices de Ajuste do Modelo

Índice	Descrição Estatística	Valores Aceitáveis
$\chi^2/GL$	Indica a diferença entre as matrizes de covariância observadas e estimadas. /G L	Menor que 5,000
GFI	Grau de adequação do modelo em relação ao modelo nulo (todos os parâmetros são fixados em zero)	Maior que 0,900
<i>p-value</i>	Nível de significância do teste qui-quadrado	Maior que 0,050
RMSEA	É a medida da discrepância por graus de liberdade, que mede a tendência do qui-quadrado de rejeitar o modelo especificado.	Menor que 0,080
SRMR	Diferença normalizada entre a correlação observada e a correlação prevista	Menor que 0,060
CFI	Grau de adequação do modelo em relação ao modelo independente	Maior que 0,900
PNFI	Índice que avalia o ajuste do modelo de acordo com sua complexidade. O valor do índice de apenas um modelo não tem condições de verificar se o modelo está bem ajustado. Útil quando existe mais de um modelo e os índices são comparados.	Não existe um critério. Índices maiores apresentam modelos melhores.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hair et al. (2009)

Para cada variável latente, foi utilizado o teste de validade convergente. Nesta análise, verifica-se o grau com que o constructo relaciona-se com a variável latente (HAIR et al., 2009). Para isto, as cargas padronizadas dos indicadores precisam apresentar valores próximos a 0,7 (alta correlação); a variância extraída valores acima de 0,5 e a confiabilidade composta valores acima 0,7.

Cada variável latente também foi submetida ao teste de validade discriminante. Se no teste de validade convergente o objetivo era verificar se cada fator utilizado consegue medir em um alto grau a variável latente, o objetivo da validade discriminante é verificar se os construtos que compõem a variável latente são similares, mas são suficientemente diferentes (HAIR et al., 2009, p. 126). Bons índices de validade convergente e discriminante significam menor probabilidade de futuros problemas de multicolinearidade no modelo.

Os testes de validade discriminante seguiram os critérios de Fornell e Larcker (1981) e Bagozzi e Philips (1982). Neste estudo, optou-se preferencialmente pelo critério de Fornell e Larcker (1981). No entanto, quando o teste de validade discriminante falhou por este critério, o de Bagozzi e Philips

(1982) foi considerado para tirar uma conclusão final sobre a validade discriminante do construto.

O critério sugerido por Fornell e Larcker (1981) consiste em comparar a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos. Deste modo, quando duas escalas concebidas para mensurar construtos distintos compartilham mais variância entre si do que compartilham entre seus indicadores, verifica-se a ausência de validade discriminante.

No critério sugerido por Bagozzi e Philips (1982), propõe-se fixar a correlação dos construtos em 1 (modelo restrito) e comparar com o qui-quadrado do modelo irrestrito com as correlações estimadas livremente. Testam-se as diferenças entre os valores de qui-quadrado encontrados nos dois modelos. Se o teste de significância da diferença dos índices qui-quadrado for superior a 5%, é dito que existe validade discriminante entre os construtos.

No capítulo a seguir, serão apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa realizada.



## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a elaboração do instrumento de pesquisa e de seus testes de validade, foi realizada a coleta de dados junto a empresas do Rio Grande do Sul que dispõem de suporte e consultoria de TI terceirizados. Estas informações foram acondicionadas em um banco de dados e foram tratadas de acordo com artifícios descritos no capítulo anterior. Os procedimentos são ilustrados e detalhados a seguir.

### 5.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Com o objetivo de identificar o perfil da amostra, seis questões foram codificadas. Foram reservadas quatro questões para avaliar a distribuição das empresas pesquisadas. Os dados coletados são relativos à área de atuação da empresa; a distribuição dos gastos de TI; a percepção de quanto o suporte de TI e consultoria de TI são críticos; a relação gasto de TI *versus* faturamento; e o tempo de relacionamento com o principal fornecedor de TI.

Além disso, de modo a interpretar melhor os resultados, também foram reservadas duas questões para identificar a relação do respondente com sua empresa. As questões tinham como objetivo verificar o tempo de atuação do respondente no cargo atual e a participação do respondente nas decisões em manter ou estender o relacionamento com o fornecedor de TI.

Antes de gerar as tabelas com informações estatísticas, primeiro foi necessário transformar as variáveis que coletaram informações de tempo decorrido. Duas variáveis foram transformadas: o tempo de relacionamento com o principal fornecedor de TI e o tempo de atuação do respondente no cargo atual. A representação das duas variáveis (durante a coleta de dados) permitia que o respondente informasse o tempo decorrido no formato “X anos e Y meses”. A primeira transformação ocorreu para converter os meses em valores decimais, considerando doze meses de um ano e depois para promover um fator de arredondamento para cima ou para baixo utilizado 0,5 como ponto de corte. A segunda transformação ocorreu para gerar uma variável nominal a partir da anterior, com intervalos de tempo. Informações preliminares de frequência

demonstraram que intervalos de cinco em cinco anos poderiam ser utilizados como uma boa métrica por este estudo.

A seguir, é apresentado o perfil das empresas estudadas e dos respondentes que participaram deste estudo.

### 5.1.1 Perfil das Empresas Pesquisadas

Inicialmente, as empresas foram distribuídas de acordo com sua área de atuação. Esta questão foi incluída no questionário de modo que o respondente pudesse opinar sobre área de atuação em que sua empresa melhor se enquadrava. De acordo com a Tabela 1, verificou-se que os respondentes, em sua maioria, opinaram que suas empresas comercializam produtos (81%) ao invés de serviços (17,2%) e cinco casos não quiseram opinar (1,7%).

Tabela 1 - Distribuição das Empresas quanto a Área de Atuação

		Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulativo (%)
Dados Válidos	<i>Produto</i>	235	81,0	82,5
	<i>Serviço</i>	50	17,2	100,0
Dados Omissos		5	1,7	
<b>Total</b>		<b>290</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Na Tabela 2, as empresas pesquisadas foram distribuídas através da percepção de gastos de TI. Na opinião dos respondentes, a maior porcentagem dos gastos de TI esteve direcionada para o Suporte de TI (58,3%) enquanto que a Consultoria de TI representou 40,3% das opiniões. Três casos apontaram outras razões, sendo dois casos relativos aos custos de aquisição de TI e um caso declarou que os gastos de Suporte e Consultoria de TI demonstram percentuais semelhantes.

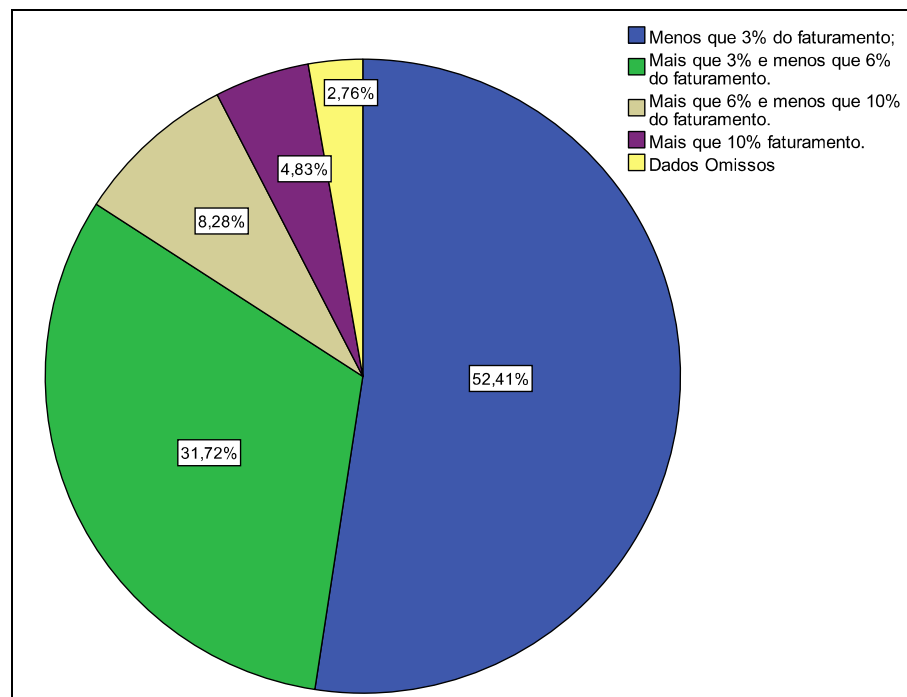
Tabela 2 - Percepção quanto ao Gasto de TI

		Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulativo (%)
Dados Válidos	<i>Suporte de TI</i>	169	58,3	58,7
	<i>Consultoria de TI</i>	116	40,3	99,0
	<i>Outro</i>	3	1,0	100,0
Dados Omissos		2	0,7	
<b>Total</b>		<b>290</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A maioria das empresas pesquisadas disse que investe menos que 3% do faturamento (representam 52,41%) conforme demonstrado na Figura 7. Menos de 32% disseram que investem de 6% a 10% do faturamento e, de forma menos representativa, apenas 4,83% disseram que investem mais de 10% do faturamento.

Figura 7 - Distribuição das Empresas de acordo com os Gastos de TI



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O suporte de TI e a consultoria de TI também foram avaliados segundo seu nível crítico. Foi solicitado que o respondente indicasse qual dos serviços seria o mais crítico na sua percepção (1 - Suporte de TI é o mais crítico; 2 –

Consultoria de TI é o mais crítico; 3 – Suporte e Consultoria de TI têm níveis críticos aproximados; e 4 – Outro) e também informasse em qual esfera (matriz/filial) sua resposta estava sendo considerada. A Tabela 3 mostra a frequência destes dados, cruzados com o escopo da resposta dada pelo respondente. A maioria dos respondentes disse perceber que o suporte e consultoria de TI têm níveis críticos aproximados (165 casos), enquanto 71 e 49 respondentes indicaram como mais crítico o suporte de TI e consultoria de TI respectivamente.

Tabela 3 - Distribuição das Empresas de acordo com Nível Crítico de TI

	<b>Serviços de suporte de TI (N)</b>	<b>Serviços de consultoria de TI (N)</b>	<b>Suporte e consultoria de TI são críticos (N)</b>	<b>N/A</b>	<b>Total</b>
Em relação a todas as unidades de negócio (a matriz e todas as filiais).	50 (23,8%)	38 (18,0%)	121 (57,6%)	1	<b>210</b>
Em relação a unidade de negócio que você é responsável.	21 (27,6%)	11 (14,4%)	44 (57,8%)	0	<b>76</b>
<b>Total</b>	<b>71 (24,8%)</b>	<b>49 (17,1%)</b>	<b>165 (57,6%)</b>	<b>1</b>	<b>286</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Notas: Os valores acima representam a frequência de respostas, sendo que foram detectados 4 casos omissos. Um respondente não acha crítico os serviços de suporte e consultoria de TI e por isto é apresentado na tabela como "N/A". Percentuais são em relação ao total de cada linha.

Para finalizar o perfil das empresas pesquisadas, a Tabela 4 demonstra desde quando (tempo) as empresas mantêm o relacionamento com o seu principal fornecedor de TI. Uma quantidade significativa das empresas pesquisadas disse manter até cinco anos de relacionamento com o fornecedor de TI (43,8%), seguido por empresas que disseram manter de 5 a 10 anos de relacionamento (44,5%). Quando somados, estes dois grupos alcançaram 88,3% da amostra, sendo seguidos de 21,7% de empresas que estão divididas entre 10 a 15 anos (7,2%), de 15 a 20 anos (3,8%) e com mais de 20 anos (0,7%). O tempo de relacionamento foi considerado adequado para a condução e interpretação de dados deste estudo.

Tabela 4 - Tempo de Relacionamento com o Fornecedor de TI

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulativo (%)
Até 5 anos	127	43,8	43,8
A partir de 5 anos até 10 anos	129	44,5	88,3
A partir de 10 anos até 15 anos	21	7,2	95,5
A partir de 15 anos até 20 anos	11	3,8	99,3
Mais de 20 anos	2	0,7	100,0
<b>Total</b>	<b>290</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

### 5.1.2 Perfil dos Respondentes que Participaram da Pesquisa

Para entender melhor os dados informados, foram reservadas duas questões endereçadas ao respondente. Estas questões tinham o objetivo de compreender o perfil do respondente para avaliar melhor as informações dadas por eles sobre a empresa. De acordo com a Tabela 5, o maior percentual de respondentes obtido disse ter até cinco anos no cargo atual (70%), sendo que os respondentes com menos de um ano de empresa foram a minoria neste grupo (vide Figura 8). Em sequência, 19% dos respondentes têm de 5 a 10 anos, seguidos de 6,2% de respondentes que disseram datar de 10 a 15 anos no cargo atual e de outros três grupos com mais tempo no cargo, no entanto, menos representativos (menos de 5%). De uma maneira geral, pode-se concluir que os respondentes contam com tempo suficiente para compreender os relacionamentos com o principal fornecedor de TI, já que os respondentes com um ano ou menos que isso apresentam um percentual pouco representativo.

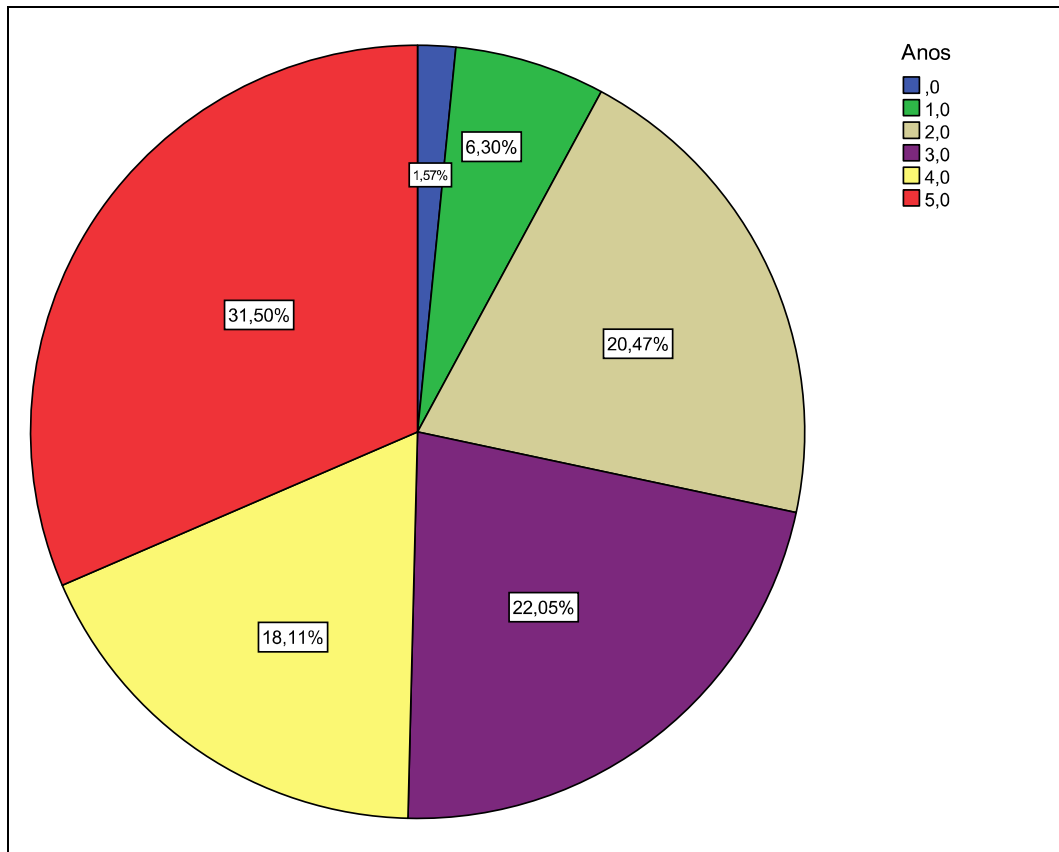
Tabela 5 - Tempo que os Respondentes Exercem o seu Cargo

	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulativo (%)
Até 5 anos	203	70,0	70,0
A partir de 5 anos até 10 anos	55	19,0	89,0
A partir de 10 anos até 15 anos	18	6,2	95,2
A partir de 15 anos até 20 anos	9	3,1	98,3
A partir de 20 anos até 25 anos	4	1,4	99,7
A partir de 25 anos até 30 anos	1	0,3	100,0
<b>Total</b>	<b>290</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Um dos objetivos desta pesquisa também foi o de avaliar o relacionamento do fornecedor de TI sobre o ponto de vista do cliente. Deste modo, julgou-se necessário reservar a segunda questão para avaliar o grau de envolvimento do respondente nas decisões para manter ou estender o relacionamento com o fornecedor de TI. Esta foi uma observação levantada durante o processo de validação do instrumento desta pesquisa, e que ficou decidido que seria um critério a ser avaliado posteriormente. De uma maneira geral, conforme Tabela 6, os respondentes disseram que possuem algum poder de decisão em manter ou estender o relacionamento com o fornecedor de TI (91,6%), o que afastou a hipótese de que os respondentes, na sua maioria, não estivessem envolvidos neste tipo de decisão em sua empresa.

Figura 8 - Respondentes com até Cinco Anos no Atual Cargo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Nota: Os percentuais aplicados acima consideram o total de respondentes com cinco anos de cargo atual (N=203 casos).

Tabela 6 - Nível de envolvimento do Respondente sobre Questões do Fornecedor

		Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulativo (%)
Dados Válidos	Você é o responsável por decidir este assunto para todas as unidades de negócio da sua empresa.	69	23,8	24,2
	Você é o responsável por decidir este assunto para a sua unidade de negócio.	63	21,7	46,3
	Você possui um poder de decisão limitado para sua unidade de negócio e a última decisão sempre é da matriz.	129	44,5	91,6
	Você não tem poder de decisão neste assunto, apenas acata as determinações da matriz.	24	8,3	100,0
Dados Omissos		5	1,7	
<b>Total</b>		<b>290</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

## 5.2 TRATAMENTO DE DADOS

No capítulo relacionado ao método, foram descritos todos os procedimentos adotados na preparação dos dados. A partir deste capítulo, estes procedimentos foram aplicados aos dados da pesquisa e os detalhes são apresentados a seguir.

### 5.2.1 Avaliação dos Dados Omissos (*Missing Values*)

De acordo com Hair et al. (2009), os dados omissos devem ser analisados para verificar se representam menos do que 10% dos itens daquele caso e se, além disso, estão distribuídos de forma aleatória.

Foi utilizado o comando “*Count Values within cases*” do software SPSS para a contagem dos valores omissos por caso. Não foram encontrados casos com mais de 10% de dados omissos. Na pior possibilidade, um caso do banco de dados obteve três questões em branco (5,5%) dentre 55 questões, inclusive considerando as questões que visavam a coletar dados demográficos.

Para a análise aleatória de dados omissos, foi utilizado o módulo de análise de dados perdidos do SPSS. O ideal é que os dados omissos sejam considerados MCAR, ou seja, aleatoriamente distribuídos, possibilitando ações de correção (HAIR et al., 2009). No teste, não foram encontrados valores significativos e o coeficiente MCAR de *Little* obteve significância de 1,00.

Deste modo, optou-se pela substituição dos dados omissos pela média das respostas anteriores, utilizando-se o comando “*Replace Missing Values*” do software SPSS.

### 5.2.2 Identificação de Observações Atípicas (*Outliers*)

Os *outliers* são observações atípicas com valores extremos em uma variável ou numa combinação de variáveis que podem distorcer as análises estatísticas (KLINE, 2005). A análise de *outliers* foi feita utilizando a perspectiva multivariada, em que a interpretação é feita sobre o índice Mahalanobis ( $D^2$ ). Para gerar o índice de Mahalanobis, é executada uma regressão linear com o método *enter*, de modo que as variáveis independentes são as variáveis



métricas utilizadas no questionário e a variável dependente é uma variável espúria, em que geralmente é utilizada a variável identificadora do caso (HAIR et al., 2009). Valores abaixo de 0,001 são considerados *outliers*.

Foram encontrados 31 casos com índice de Mahalanobis abaixo de 0,001, conforme é demonstrado na Tabela 7. Entretanto, antes de tomar qualquer ação, uma análise adicional foi utilizada. De acordo com Hair et al. (2009), para compreender melhor o comportamento destes casos na amostra, pode-se fazer um teste de comparação de médias entre grupos (ANOVA) para verificar diferenças significativas. Os 31 casos identificados como *outliers* no teste de Mahalanobis constituíram o “grupo 0”, enquanto os 259 casos restantes constituíram o “grupo 1”. Os dados obtidos do teste ANOVA (incluídos no Apêndice A) demonstram que os *outliers* (grupo 0) tiveram médias superiores e significativas em relação ao grupo 1. Os valores F acima de 3,84 e significância abaixo ou igual a 0,05 confirmam a diferença de opiniões entre os respondentes. Considerando estes resultados, os 31 casos foram eliminados do banco de dados.

Tabela 7 - Casos considerados *outliers* no teste de Mahalanobis

Caso	D <sup>2</sup>	Caso	D <sup>2</sup>	Caso	D <sup>2</sup>
127	0,0000	12	0,0000	128	0,0001
177	0,0000	100	0,0000	77	0,0002
4	0,0000	105	0,0000	284	0,0003
106	0,0000	64	0,0000	129	0,0005
206	0,0000	36	0,0000	250	0,0006
221	0,0000	207	0,0000	194	0,0006
164	0,0000	45	0,0000	286	0,0007
232	0,0000	48	0,0001	58	0,0007
40	0,0000	25	0,0001	116	0,0009
14	0,0000	261	0,0001		
215	0,0000	182	0,0001		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Nota: A coluna caso representa o identificador do caso no banco de dados

### 5.2.3 Teste de Normalidade

Os testes de normalidade de dados são importantes, pois se a variação em relação à distribuição normal for grande, todos os testes estatísticos, como as estatísticas F e t, serão inválidos (HAIR et al., 2009). A avaliação da normalidade foi feita através da análise dos índices de assimetria e curtose, conforme orienta Kline (2005), e foram obtidas através do software SPSS versão 17.

O índice Z foi calculado através da divisão do índice de assimetria e curtose com seus respectivos erros padrão. Das 47 variáveis do questionário, (verifique APÊNDICE B com dados completos de assimetria e curtose) nenhuma delas obteve problemas de curtose, já que todos os valores Z tiveram índices absolutos abaixo de 10 (KLINE, 2005). No entanto, 38 de 47 variáveis tiveram problemas de assimetria, alguns deles com valores bem acima do recomendado (3.0 em valores absolutos). Exemplos destes casos ocorreram nas variáveis que avaliaram o custo de mudança e intenção de manter o relacionamento com o fornecedor, em que apresentaram escores Z de assimetria acima de 10. Os dados são apresentados na Tabela 8 e sugerem que o pesquisador realize transformações nas variáveis para melhorar os índices de normalidade.

A transformação utilizada neste estudo foi a transformação por Box-Cox (BOX; COX, 1964). Neste tipo de transformação, o pesquisador pode conseguir um índice mais adequado e evitar um número muito grande de possibilidades de transformação com base na tentativa e erro (KLINE, 2005). O software utilizado para a transformação de dados chama-se Action (Disponível em: <<http://www.portalaction.com.br>>). Este software trata-se de um suplemento gratuito para o Excel que trata de análise estatística de dados e que apresenta implementado o algoritmo de transformação de dados através de Box-Cox.

A técnica de transformação de dados por Box-Cox gera um coeficiente lambda, de onde o valor p do teste de Anderson-Darling pode ser calculado. Valores menores que 0,05 indicam problemas de normalidade de dados. Na Tabela 9 os índices de transformação (índice lambda) são apresentados e aparentam resultados melhores. Esta melhora pode ser observada com maior precisão nos índices Z da Tabela 10 quando seus valores são comparados com a Tabela 8. A maioria das variáveis passou a atender os requisitos exigidos por

Kline (2005) com exceção de variáveis que avaliaram o custo de mudança da troca do fornecedor de TI. No entanto, observa-se que o valor de Z destas variáveis eram os maiores desvios de assimetria no primeiro momento (Tabela 8) e sofreram uma grande redução no segundo momento (Tabela 10), justificando a utilização dos dados transformados.

Tabela 8 - Variáveis com Problemas de Assimetria

(continua)

	Assimetria	Desvio Padrão	Z	Curtose	Desvio Padrão	Z
b1_1_QUAREL	-0,502	0,151	<b>-3,298</b>	1,128	0,302	-1,649
b1_2_QUAREL	-0,474	0,151	<b>-3,112</b>	1,038	0,302	-1,556
b2_1_VALREL	-0,711	0,151	<b>-4,671</b>	0,373	0,302	-2,336
b2_2_VALREL	-0,465	0,151	<b>-3,054</b>	0,478	0,302	-1,527
b2_3_VALREL	-0,517	0,151	<b>-3,397</b>	0,088	0,302	-1,699
b3_3_VAL_DES	-0,466	0,151	<b>-3,062</b>	0,347	0,302	-1,531
b3_4_QUA_CRE	-0,684	0,151	<b>-4,493</b>	0,001	0,302	-2,247
b3_5_QUA_CRE	-0,773	0,151	<b>-5,077</b>	0,548	0,302	-2,539
b3_6_QUA_CRE	-0,654	0,151	<b>-4,298</b>	0,765	0,302	-2,149
b3_7_QUA_BEN	-0,672	0,151	<b>-4,413</b>	0,841	0,302	-2,207
b3_10_QUA_BEN	-0,561	0,151	<b>-3,687</b>	0,481	0,302	-1,844
b3_11_VAL_EFI	-0,734	0,151	<b>-4,820</b>	0,719	0,302	-2,410
b3_12_VAL_EFI	-0,534	0,151	<b>-3,512</b>	-0,083	0,302	-1,756
b3_13_VAL_ENT	-0,726	0,151	<b>-4,770</b>	1,062	0,302	-2,385
b3_14_VAL_ENT	-0,597	0,151	<b>-3,925</b>	,295	0,302	-1,963
b3_15_VAL_ENT	-0,729	0,151	<b>-4,792</b>	1,524	0,302	-2,396
b3_16_VAL_FLE	-0,748	0,151	<b>-4,917</b>	,639	0,302	-2,458
b3_17_VAL_SEG	-0,562	0,151	<b>-3,695</b>	,753	0,302	-1,847
b3_18_VAL_SEG	-0,768	0,151	<b>-5,047</b>	2,242	0,302	-2,523
b4_5_VAL_INT	-0,515	0,151	<b>-3,383</b>	-,345	0,302	-1,691
b5_1_QUA_SAT	-0,553	0,151	<b>-3,631</b>	,579	0,302	-1,815
b5_3_QUA_COM	-0,487	0,151	<b>-3,197</b>	,921	0,302	-1,599
b5_4_QUA_COM	-0,746	0,151	<b>-4,904</b>	1,881	0,302	-2,452
b5_5_QUA_COM	-0,744	0,151	<b>-4,888</b>	1,645	0,302	-2,444
b5_6_QUA_COM	-0,946	0,151	<b>-6,214</b>	3,067	0,302	-3,107
b5_7_QUA_SAT	-0,674	0,151	<b>-4,430</b>	1,522	0,302	-2,215
b6_1_VAL_CUS_ECO	-0,465	0,151	<b>-3,057</b>	,769	0,302	-1,528

Tabela 8 - Variáveis com Problemas de Assimetria

(conclusão)

	Assimetria	Desvio Padrão	Z	Curtose	Desvio Padrão	Z
b6_2_VAL_CUS_ECO	-0,694	0,151	<b>-4,562</b>	1,230	0,302	-2,281
b6_3_VAL_CUS_MUD	-0,927	0,151	<b>-6,093</b>	1,138	0,302	-3,046
b6_4_VAL_CUS_MUD	-1,738	0,151	<b>-11,416</b>	3,195	0,302	-5,708
b6_5_VAL_CUS_MUD	-1,881	0,151	<b>-12,359</b>	3,615	0,302	-6,179
b7_1_INT_MAN	-,922	0,151	<b>-6,061</b>	2,492	0,302	-3,030
b7_2_INT_MAN	-1,725	0,151	<b>-11,332</b>	5,868	0,302	-5,666
b7_3_INT_EST	-1,117	0,151	<b>-7,340</b>	2,690	0,302	-3,670
b7_4_INT_EST	-1,134	0,151	<b>-7,448</b>	3,295	0,302	-3,724
b7_5_INT_EST	-1,449	0,151	<b>-9,518</b>	4,217	0,302	-4,759
b7_6_INT_MAN	-1,446	0,151	<b>-9,499</b>	3,830	0,302	-4,749

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Nota: Grifo aplicado pelo Autor

Tabela 9 - Índices de Ajustes Box-Cox e Significância

Variável	Lambda	P-Valor (Anderson-Darling)	Variável	Lambda	P-Valor (Anderson-Darling)
b1_1_QUAREL	2,04545	2,06991E-28	b4_5_VAL_INT_1	2,50000	1E-30
b1_2_QUAREL	2,04545	8,00563E-30	b5_1_QUA_SAT_1	2,04545	1,8441E-19
b2_1_VALREL	2,50000	3,3307E-26	b5_3_QUA_COM_1	2,09596	6,84453E-28
b2_2_VALREL	2,09596	1,03808E-24	b5_4_QUA_COM_1	2,50000	1E-30
b2_3_VALREL	2,34848	1,95946E-23	b5_5_QUA_COM_1	2,50000	1,26261E-29
b3_3_VAL_DES	2,24747	1,37983E-27	b5_6_QUA_COM_1	2,50000	1E-30
b3_4_QUA_CRE	2,50000	2,69446E-30	b5_7_QUA_SAT_1	2,39899	4,21221E-29
b3_5_QUA_CRE	2,50000	9,62733E-24	b6_1_VAL_CUS_ECO_1	1,94444	1,75156E-24
b3_6_QUA_CRE	2,50000	6,20472E-29	b6_2_VAL_CUS_ECO_1	2,50000	5,7904E-28
b3_7_QUA_BEN	2,50000	5,28167E-25	b6_3_VAL_CUS_MUD_1	2,50000	1,26324E-27
b3_10_QUA_BEN	2,39899	1,37257E-26	b6_4_VAL_CUS_MUD_1	2,50000	7,5733E-30
b3_11_VAL_EFI	2,50000	2,7698E-23	b6_5_VAL_CUS_MUD_1	2,50000	3,11008E-26
b3_12_VAL_EFI	2,29798	8,26725E-20	b7_1_INT_MAN_1	2,50000	3,96154E-30
b3_13_VAL_ENT	2,50000	7,67046E-24	b7_2_INT_MAN_1	2,50000	3,02482E-23
b3_14_VAL_ENT	2,50000	5,04166E-28	b7_3_INT_EST_1	2,50000	2,12987E-21
b3_15_VAL_ENT	2,50000	6,05811E-28	b7_4_INT_EST_1	2,50000	6,88222E-23
b3_16_VAL_FLE	2,50000	1,05415E-24	b7_5_INT_EST_1	2,50000	9,8627E-24
b3_17_VAL_SEG	2,44949	7,20488E-31	b7_6_INT_MAN_1	2,50000	4,38647E-25
b3_18_VAL_SEG	2,39899	5,33967E-27			

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Tabela 10 - Índices de Assimetria e Curtose depois da Transformação por Box-Cox

	Assimetria	Desvio Padrão	Z	Curtose	Desvio Padrão	Z
b1_1_QUAREL	0,020	0,151	0,130	0,007	0,302	0,022404
b1_2_QUAREL	0,015	0,151	0,097	-0,082	0,302	-0,27272
b2_1_VALREL	-0,214	0,151	-1,417	-,729	0,302	-2,41612
b2_2_VALREL	-0,030	0,151	-0,199	-0,355	0,302	-1,17671
b2_3_VALREL	-0,067	0,151	-0,441	-0,572	0,302	-1,89552
b3_3_VAL_DES	-0,024	0,151	-0,162	-0,359	0,302	-1,19131
b3_4_QUA_CRE	-0,301	0,151	-1,989	-0,733	0,302	-2,42996
b3_5_QUA_CRE	-0,209	0,151	-1,384	-0,466	0,302	-1,54542
b3_6_QUA_CRE	-0,121	0,151	-0,796	-0,387	0,302	-1,28319
b3_7_QUA_BEN	-0,072	0,151	-0,478	-0,513	0,302	-1,70259
b3_10_QUA_BEN	-0,038	0,151	-0,249	-0,279	0,302	-0,9265
b3_11_VAL_EFI	-0,091	0,151	-0,599	-0,305	0,302	-1,01268
b3_12_VAL_EFI	-0,074	0,151	-0,490	-0,597	0,302	-1,97859
b3_13_VAL_ENT	-0,057	0,151	-0,376	-0,313	0,302	-1,03771
b3_14_VAL_ENT	-0,095	0,151	-0,626	-0,367	0,302	-1,21839
b3_15_VAL_ENT	-0,010	0,151	-0,064	-0,138	0,302	-0,45621
b3_16_VAL_FLE	-0,137	0,151	-0,903	-0,263	0,302	-0,87065
b3_17_VAL_SEG	-0,016	0,151	-0,109	-0,152	0,302	-0,50354
b3_18_VAL_SEG	-0,011	0,151	-0,074	-0,271	0,302	-0,89723
b4_5_VAL_INT	-0,212	0,151	-1,401	-0,922	0,302	-3,05888
b5_1_QUA_SAT	-0,030	0,151	-0,201	-0,207	0,302	-0,68617
b5_3_QUA_COM	-0,001	0,151	-0,007	-0,221	0,302	-0,73353
b5_4_QUA_COM	0,003	0,151	0,019	0,015	0,302	0,050832
b5_5_QUA_COM	-0,018	0,151	-0,117	-0,191	0,302	-0,63322
b5_6_QUA_COM	-0,048	0,151	-0,314	0,286	0,302	0,947259
b5_7_QUA_SAT	0,020	0,151	0,131	0,065	0,302	0,214322
b6_1_VAL_CUS_ECO	0,001	0,151	0,007	0,024	0,302	0,07963
b6_2_VAL_CUS_ECO	-0,021	0,151	-0,140	-0,125	0,302	-0,41345
b6_3_VAL_CUS_MUD	-0,310	0,151	-2,046	-0,189	0,302	-0,62642
b6_4_VAL_CUS_MUD	-0,748	0,151	<b>-4,942</b>	-0,192	0,302	-0,63838
b6_5_VAL_CUS_MUD	-0,764	0,151	<b>-5,052</b>	0,060	0,302	0,197844
b7_1_INT_MAN	-0,203	0,151	-1,344	-0,630	0,302	-2,09062
b7_2_INT_MAN	-0,342	0,151	-2,261	-0,105	0,302	-0,34909
b7_3_INT_EST	-0,161	0,151	-1,063	-0,384	0,302	-1,27277
b7_4_INT_EST	-0,094	0,151	-0,623	-0,321	0,302	-1,06508
b7_5_INT_EST	-0,272	0,151	-1,800	0,087	0,302	0,288178
b7_6_INT_MAN	-0,429	0,151	-2,835	-0,074	0,302	-0,24545

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Nota: Grifo aplicado pelo autor

#### **5.2.4 Linearidade dos Dados**

Utilizando-se a matriz de correlação gerada no SPSS versão 17 (APÊNDICE C), é possível avaliar a linearidade dos dados. Todos os índices demonstram aspectos de linearidade que ficaram dentro de padrões aceitos. A correlação entre os constructos será demonstrada quando da aplicação da Modelagem de Equações Estruturais.

#### **5.2.5 Análise de Multicolinearidade**

A multicolinearidade verifica a extensão pela qual uma variável pode ser explicada por outras na análise, ou seja, qual o grau em que qualquer efeito de uma variável pode ser previsto ou explicado por outras variáveis (KLINE, 2005). Foi utilizado o teste de Pearson através da matriz de correlação das variáveis do modelo. Para se garantir a ausência de multicolinearidade, as correlações precisam estar abaixo de 0,85 (HAIR et al., 2009). A matriz de correlação é apresentada no Apêndice C. Não foram encontrados problemas de multicolinearidade com os construtos.

### **5.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE**

Nos tópicos abaixo, são apresentados os passos para purificação, análise de confiabilidade e validade convergente dos construtos do modelo.

#### **5.3.1 Avaliação da Qualidade do Relacionamento**

A qualidade do relacionamento está sendo avaliado nesta pesquisa de duas maneiras: como um construto de primeira ordem utilizando indicadores que medem o construto diretamente e como um construto de segunda ordem constituído de outras dimensões (outros construtos).

Os dois construtos foram purificados levando-se em consideração a carga dos indicadores que estão disponíveis na Tabela 11 e Tabela 12. Os indicadores dos dois construtos (enquanto construto de primeira ordem e enquanto segunda ordem) obtiveram carga padronizada acima de 0,50 (conforme HAIR et al. (2009)) e foram mantidos nesta etapa.

Tabela 11 - Cargas Padronizadas - Qualidade do Relacionamento (1ª ordem)

			<b>Carga Padronizada</b>
b1_1_QUAREL	<---	QUAREL	0,902
b1_2_QUAREL	<---	QUAREL	0,883
b1_3_QUAREL	<---	QUAREL	0,775

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Tabela 12 - Cargas Padronizadas - Qualidade do Relacionamento (2ª ordem)

			<b>Carga Padronizada</b>
b3_9_QUA_CRE	<---	CONF_CRE	0,693
b3_4_QUA_CRE	<---	CONF_CRE	0,733
b3_5_QUA_CRE	<---	CONF_CRE	0,800
b3_6_QUA_CRE	<---	CONF_CRE	0,803
b3_7_QUA_BEN	<---	CONF_BEN	0,827
b3_8_QUA_BEN	<---	CONF_BEN	0,838
b3_10_QUA_BEN	<---	CONF_BEN	0,761
b5_1_QUA_SAT	<---	SATIS	0,839
b5_2_QUA_SAT	<---	SATIS	0,868
b5_7_QUA_SAT	<---	SATIS	0,826
b5_3_QUA_COM	<---	COMP	0,815
b5_4_QUA_COM	<---	COMP	0,807
b5_5_QUA_COM	<---	COMP	0,841
b5_6_QUA_COM	<---	COMP	0,830

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Seguiu-se para a avaliação de confiabilidade composta, variância extraída e Alfa de Cronbach. Os construtos qualidade do relacionamento enquanto construto de primeira ordem e segunda ordem tiveram resultados dentro de patamares exigidos por Hair et al. (2009) com Alpha de Cronbach acima de 0,7, confiabilidade composta acima de 0,7 e variância extraída acima de 0,5 conforme Tabela 13 e Tabela 14.

Tabela 13 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Qualidade do Relacionamento (1ª ordem)

<b>Construto</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Variância Extraída</b>
QUAREL (1a ordem)	0,723	0,890	0,731

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Tabela 14 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Qualidade do Relacionamento (2ª ordem)

Construto	Alfa de Cronbach	Confialidade Composta	Variância Extraída
Confiança (Credibilidade)	0,838	0,844	0,576
Confiança (Benevolência)	0,662	0,850	0,655
Satisfação	0,821	0,882	0,713
Comprometimento	0,865	0,894	0,678

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

### 5.3.2 Construto Valor do Relacionamento

O valor do relacionamento também foi avaliado nesta pesquisa como construto de primeira ordem e como construto de segunda ordem. Na Tabela 15 e Tabela 16 são apresentadas as cargas padronizadas dos dois construtos. Além disso, na Tabela 16 são apresentadas as dimensões que compõem o valor do relacionamento enquanto construto de segunda ordem.

Dois dos indicadores relacionados ao custo de mudança precisaram ser eliminados por apresentarem cargas padronizadas abaixo de 0,5 de acordo com critério estabelecido por Hair et al. (2009). Estes indicadores representam dimensões do construto custo do relacionamento no setor de serviços (BARRY; TERRY, 2008). Nesta pesquisa, o custo do relacionamento e os benefícios básicos, operacionais e de suprimentos foram unidos para definirem um construto mais geral denominado valor do relacionamento.

Depois de eliminar os indicadores com carga abaixo de 0,5, foi executada novamente a avaliação de cargas padronizadas. A partir dos dados apresentados na Tabela 16, não foi necessário excluir mais nenhum indicador, pois todas as cargas padronizadas ficaram acima de 0,5.



Tabela 15 - Cargas Padronizadas - Valor do Relacionamento (1ª ordem)

			Carga Padronizada
b2_1_VALREL	<---	VALREL	0,736
b2_2_VALREL	<---	VALREL	0,834
b2_3_VALREL	<---	VALREL	0,822

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Tabela 16 - Cargas Padronizadas - Valor do Relacionamento (2ª ordem)

			Carga Padronizada	Status / Carga Padronizada Segunda Etapa
b3_1_VAL_DES	<---	BENBAS	0,878	0,877
b3_2_VAL_DES	<---	BENBAS	0,854	0,854
b3_3_VAL_DES	<---	BENBAS	0,834	0,835
b3_18_VAL_SEG	<---	BENOP	0,854	0,855
b3_17_VAL_SEG	<---	BENOP	0,840	0,840
b3_15_VAL_ENT	<---	BENOP	0,810	0,810
b3_14_VAL_ENT	<---	BENOP	0,800	0,800
b3_13_VAL_ENT	<---	BENOP	0,774	0,774
b3_16_VAL_FLE	<---	BENOP	0,728	0,729
b4_5_VAL_INT	<---	BENSUP	0,657	0,656
b4_4_VAL_INT	<---	BENSUP	0,813	0,813
b4_2_VAL_EFI	<---	BENSUP	0,814	0,813
b4_1_VAL_EFI	<---	BENSUP	0,791	0,791
b6_3_VAL_CUS_MUD	<---	CUST	0,746	0,704
b6_2_VAL_CUS_ECO	<---	CUST	0,839	0,857
b6_1_VAL_CUS_ECO	<---	CUST	0,805	0,818
b3_12_VAL_EFI	<---	BENSUP	0,690	0,691
b4_3_VAL_EFI	<---	BENSUP	0,823	0,823
b3_11_VAL_EFI	<---	BENSUP	0,686	0,857
b6_4_VAL_CUS_MUD	<---	CUST	0,381	Excluído
b6_5_VAL_CUS_MUD	<---	CUST	0,364	Excluído

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

As verificações de Alfa de Conbach, confiabilidade composta e variância extraída apresentaram bons resultados (todos acima de 0,7 para Alfa de Cronbach, 0,7 para confiabilidade composta e 0,5 para variância extraída) conforme é apresentado nas Tabelas 17 e 18. Desta maneira, foi considerada

satisfatória a avaliação dos dois construtos que verificaram o valor do relacionamento.

Tabela 17 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Valor do Relacionamento (1ª ordem)

<b>Construto</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confialibidade Composta</b>	<b>Variância Extraída</b>
VALREL (1a ordem)	0,76	0,840	0,638

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Tabela 18 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Valor do Relacionamento (2ª ordem)

<b>Construto</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confialibidade Composta</b>	<b>Variância Extraída</b>
Benefícios Básicos	0,847	0,891	0,732
Benefícios de Suprimentos	0,727	0,901	0,568
Benefícios Operacionais	0,910	0,915	0,644
Custos do Relacionamento	0,733	0,837	0,634

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

### 5.3.3 Construto Manutenção do Relacionamento

O construto manutenção do relacionamento foi representado nesta pesquisa como um construto de primeira ordem, composto por indicadores que avaliaram a intenção do cliente em manter o relacionamento com o principal fornecedor de TI e a intenção do cliente de estender o relacionamento com seu principal fornecedor de TI.

As cargas padronizadas são demonstradas na Tabela 19 e todos os indicadores apresentaram no primeiro momento valores nos patamares permitidos (acima de 0,5). Um indicador está na fronteira (0,501) e por isto foi analisado no processo de confiabilidade composta e variância extraída para certificar se deveria ser mantido.

Tabela 19 - Cargas Padronizadas - Manutenção do Relacionamento

			Cargas Padronizadas	Status / Carga Padronizada Segunda Etapa
b7_6_INT_MAN	<---	MANREL	0,762	0,753
b7_3_INT_EST	<---	MANREL	0,808	0,807
b7_4_INT_EST	<---	MANREL	0,872	0,880
b7_5_INT_EST	<---	MANREL	0,88	0,885
b7_1_INT_MAN	<---	MANREL	0,659	0,643
b7_2_INT_MAN	<---	MANREL	0,501	Excluído

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Depois de calculado o índice de variância extraída, os valores sugeriram que o indicador B7\_2\_INT\_MAN fosse eliminado. Isto ocorre porque, de acordo com Hair et al. (2009), todas as cargas padronizadas devem ser superiores ao valor obtido na variância extraída. Deste modo, conforme Tabela 19 e Tabela 20, o construto manutenção do relacionamento passou a ser representado por cinco indicadores, todos eles dentro de patamares sugeridos por Hair et al. (2009).

Tabela 20 - Alfa de Cronbach, CC e VE - Manutenção do Relacionamento

Construto	Alfa de Cronbach	Confialibidade Composta	Variância Extraída
MANREL (1ª etapa)	0,885	0,887	0,576
MANREL (2ª etapa)	0,896	0,897	0,638

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

#### 5.4 VALIDADE DISCRIMINANTE

A avaliação da validade discriminante (AD) busca verificar o grau em que um construto é diferente dos demais (HAIR et al., 2009). Nesta pesquisa, a verificação da validade discriminante foi realizada pelo cálculo das variâncias compartilhadas, critério sugerido por Fornell e Larcker (1981) e pelo cálculo da diferença entre os qui-quadrados dos construtos, critério sugerido por Bagozzi e Philips (1982).

Para iniciar o procedimento, foi necessário primeiro que todos os indicadores observáveis fossem padronizados através de escores Z para que a correlação entre eles se tornasse equivalente (correlação igual a 1). Esta medida

tornou-se necessária devido à diferença de escalas entre os indicadores, decorrente do processo de transformação de variáveis para se conseguir a normalidade dos dados.

Depois deste procedimento, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981) para avaliar a validade discriminante dos construtos. Conforme pode ser verificado na Tabela 21, a maioria dos construtos não passou no teste de validade discriminante. Os valores de variâncias compartilhadas (correlações ao quadrado) são maiores do que as variâncias extraídas (valores da diagonal) para vários construtos. Apenas dois construtos passaram no teste de validade discriminante: qualidade do relacionamento (QR) enquanto construto de primeira ordem e manutenção do relacionamento.

Deste modo, seguiu-se com o teste de validade discriminante segundo critério de Bagozzi e Philips (1982). Para realizar este teste, cria-se um novo modelo com um par de construtos correlacionados e com variância fixada em 1. A seta de covariância que conecta os construtos inicialmente fica livre de erros, o modelo é estimado, e obtém-se o valor de qui-quadrado. Em seguida, cria-se um segundo modelo com o termo de erro da covariância fixado em 1. O segundo modelo é estimado e obtém-se um segundo valor qui-quadrado. Então, realiza-se o teste de diferença entre os dois índices qui-quadrado. Se os dois modelos não forem significativamente diferentes (com sig. > 0,05), assume-se que não há validade discriminante entre eles.

Tabela 21 - Análise Discriminante – Critério Fornell e Larcker (1981)

	QUAL-REL	CONF-CRE	CONF-BEN	SATIS	COMP	CUST	BEN-SUP	BEN-OP	BEN-BAS	MAN-REL	VAL-REL
QUALREL	<b>0,731</b>										
CONF-CRE	0,667	<b><u>0,576</u></b>									
CONF_BEN	0,588	0,906	<b><u>0,655</u></b>								
SATIS	0,671	0,760	0,785	<b><u>0,713</u></b>							
COMP	0,613	0,716	0,702	0,927	<b><u>0,678</u></b>						
CUST	0,560	0,585	0,629	0,781	0,734	<b><u>0,634</u></b>					
BENSUP	0,627	0,771	0,769	0,824	0,741	0,701	<b><u>0,568</u></b>				
BENOP	0,656	0,806	0,854	0,808	0,769	0,651	0,859	<b><u>0,644</u></b>			
BENBAS	0,689	0,769	0,711	0,716	0,627	0,598	0,740	0,723	<b><u>0,732</u></b>		
MANREL	0,457	0,511	0,531	0,626	0,587	0,563	0,506	0,500	0,487	<b>0,638</b>	
VALREL	0,681	0,575	0,570	0,604	0,576	0,590	0,619	0,627	0,599	0,498	<b><u>0,638</u></b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Notas: Valores da diagonal e em negrito representam a variância extraída. Valores sublinhados representam construtos que não alcançaram validade discriminante

Optou-se em avaliar a validade discriminante primeiro em cada dimensão de um construto de segunda ordem (por exemplo, satisfação, comprometimento, confiança (benevolência) para depois avaliar a validade discriminante entre dimensões de construtos de segunda ordem (por exemplo, satisfação, benefícios operacionais). Os dados utilizando o critério de Bagozzi e Philips (1982) foram compilados e apresentados a seguir:

- a) *dimensões da qualidade do relacionamento – QR (construto de segunda ordem)*. O construto qualidade do relacionamento está sendo composto por esta pesquisa através da Satisfação, Comprometimento, Confiança (benevolência) e Confiança (credibilidade). Todos estes construtos não demonstraram validade discriminante no critério Fornell e Larcker (1981), mas apresentaram resultados diferentes ao utilizar o critério de Bagozzi e Philips (1982) conforme é apresentado na Tabela 22. A significância da diferença entre os índices qui-quadrado é inferior a 5% para todos os construtos, o que permite concluir que existe validade discriminante entre estes construtos da pesquisa.

Tabela 22 - Análise Discriminante – Critério Bagozzi e Philips (1982) – QR (2ª ordem)

Dimensão 1	Dimensão 2	Qui-Quadrado Modelo Fixo	Qui-Quadrado Modelo Livre	Diferença	Sig. <sup>1</sup>
CONF_CRE	CONF_BEN	83,05	68,551	14,499	0,0001
CONF_CRE	SATIS	157,919	62,926	94,993	0,0000
CONF_CRE	COMP	175,203	59,436	115,767	0,0000
CONF_BEN	SATIS	101,659	19,611	82,048	0,0000
CONF_BEN	COMP	148,685	24,254	124,431	0,0000
SATIS	COMP	99,365	85,303	14,062	0,0002

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Notas: Sig<sup>1</sup>. indica um teste de distribuição qui-quadrado com  $gl=1$ .  $P > 0,05$  (5%) indica que o construto não possui validade discriminante

b) *dimensões do valor do relacionamento – VR (construto de segunda ordem)*. O construto de valor do relacionamento está sendo composto por esta pesquisa através dos Benefícios Básicos, Benefícios Operacionais, Benefícios de Suprimentos e Custos do Relacionamento. Nesta etapa, foram verificados apenas os construtos Benefícios Operacionais, Benefícios de Suprimentos e Benefícios Básicos, já que o teste de validade discriminante com critério de Fornell e Larcker (1981) não mostrou problemas com o construto Custos Salvos pelo Cliente com outras dimensões do valor do relacionamento (apenas apresenta problemas com a dimensão Comprometimento). Todas as dimensões testadas demonstraram validade discriminante, pois obtiveram significância da diferença dos índices qui-quadrado abaixo de 5%.

Tabela 23 - Análise Discriminante - Critério de Bagozzi e Philips (1982) – VR (2ª ordem)

Dimensão 1	Dimensão 2	Qui-Quadrado Modelo Fixo	Qui-Quadrado Modelo Livre	Diferença	Sig. <sup>1</sup>
BENSUP	BENOP	359,816	278,497	81,319	0,0000
BENSUP	BENBAS	313,939	165,916	148,023	0,0000
BENOP	BENBAS	218,312	57,431	160,881	0,0000

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Notas: Sig<sup>1</sup>. indica um teste de distribuição qui-quadrado com  $gl=1$ .  $P > 0,05$  (5%) indica que o construto não possui validade discriminante

c) *dimensões do valor do relacionamento – VR e qualidade do relacionamento – QR (construto de segunda ordem)*. No critério de Fornell e Larcker (1981), a dimensão Satisfação, Confiança (credibilidade), Confiança (benevolência) e Comprometimento tiveram problemas de validade discriminante com as dimensões Benefícios Operacionais, Benefícios de Suprimentos e Custos Salvos pelo Cliente. Estas dimensões foram testadas novamente pelo critério de Bagozzi e Philips (1982) e são apresentadas na Tabela 24. Nenhuma das dimensões ofereceu problemas de validade discriminante segundo o critério de Bagozzi e Philips (1982).

Tabela 24 - Análise Discriminante - Critério de Bagozzi e Philips (1982) – QR (2ª ordem) e VR (2ª ordem)

<b>Dimensão 1 (Qualidade do Relacionamento)</b>	<b>Dimensão 2 (Valor do relacionamento)</b>	<b>Qui-Quadrado Modelo Fixo</b>	<b>Qui-Quadrado Modelo Livre</b>	<b>Diferença</b>	<b>Sig.<sup>1</sup></b>
CONF_BEN	CUST	156,408	27,387	129,021	0,0000
CONF_BEN	BENSUP	284,525	191,373	93,152	0,0000
CONF_BEN	BENOP	116,341	72,293	44,048	0,0000
CONF_CRE	CUST	198,722	51,615	147,107	0,0000
CONF_CRE	BENSUP	321,721	221,83	99,891	0,0000
CONF_CRE	BENOP	160,101	85,533	74,568	0,0000
SATIS	CUST	103,497	27,669	75,828	0,0000
SATIS	BENSUP	274,189	184,549	89,64	0,0000
SATIS	BENOP	172,565	72,956	99,609	0,0000
COMP	CUST	124,133	29,557	94,576	0,0000
COMP	BENSUP	366,774	195,253	171,521	0,0000
COMP	BENOP	246,521	95,842	150,679	0,0000
QUAREL	VALREL	151,353	30,101	121,252	0,0000

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Notas: Sig<sup>1</sup>. indica um teste de distribuição qui-quadrado com  $gl=1$ ,  $p > 0,05$  (5%) indica que o construto não possui validade discriminante

Considerando os resultados obtidos pelo critério de Fornell e Larcker (1981) e de Bagozzi e Philips (1982) como uma segunda forma de verificação, foi considerado que existe validade discriminante entre as dimensões utilizadas neste estudo para compor os modelos propostos nesta pesquisa. Reconhece-se,

entretanto, que de modo geral as correlações foram elevadas entre os constructos da pesquisa.

## 5.5 AVALIAÇÃO DOS MODELOS DA PESQUISA

A estratégia utilizada nesta pesquisa para avaliar o relacionamento do fornecedor de TI por meio da modelagem de equações estruturais foi a de comparação entre modelos concorrentes. Nesta estratégia, o pesquisador propõe dois ou mais modelos com base na teoria, compara os índices de ajuste dos modelos e conclui qual dos modelos concorrentes oferece maiores condições de explicar a realidade (HAIR et al., 2009).

Nesta pesquisa, três modelos foram elaborados, com embasamento teórico de duas abordagens. O primeiro modelo utilizou a abordagem de que a qualidade do relacionamento é a antecedente mais relevante da intenção de recompra do cliente. Tendo-se em vista um modelo de compra entre empresas (B2B) e em um tipo de negócio fora de características esporádicas, a intenção de recompra do cliente pode ser entendida como similar à intenção do cliente manter ou estender o relacionamento com o fornecedor, considerando que as empresas dão maior preferência a estabelecer relacionamentos com seus fornecedores (COVIELLO; BRODIE, 2001).

No segundo modelo, a abordagem utilizada foi a de que o valor do relacionamento oferece maiores condições de avaliar o relacionamento do fornecedor. Neste caso, tanto a intenção de continuar e estender o relacionamento com o fornecedor é considerada estratégica e, por isto, o valor do relacionamento contribui com a melhor avaliação de custo-benefício (ULAGA; EGGERT, 2006a). Por esta avaliação, o cliente tem maior preocupação com o retorno que seus relacionamentos podem render para sua empresa.

Uma terceira opção foi proposta decorrente destas duas abordagens. Partindo-se da definição teórica de cada construto de segunda ordem, buscou-se aplicar estas duas abordagens em apenas um único modelo (modelo misto). O uso dos construtos qualidade do relacionamento e valor do relacionamento é menos frequente na literatura, embora ainda existam alguns estudos empíricos (HUTCHINSON et al., 2011; ULAGA; EGGERT, 2006b) que podem ser usados para contrastar os resultados obtidos.

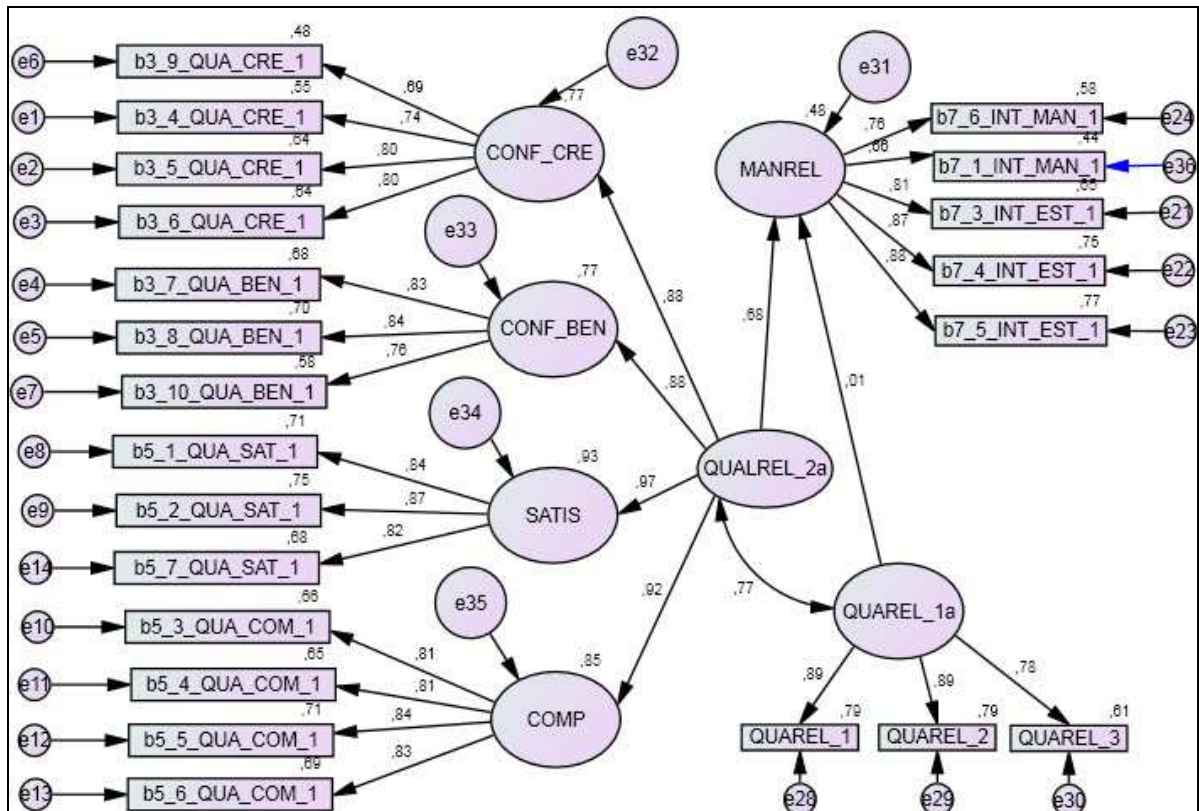


A avaliação entre os modelos concorrentes foi feita através da recomendação de Hair et al.(2009) utilizando a análise da diferença dos índices de ajuste incremental (CFI) e de parcimônia (PNFI) e depois com as diferenças entre os valores de *goodness-of-fitness* do qui-quadrado e de ajuste absoluto (RMSEA, SRMR). Também foram avaliadas algumas hipóteses que buscam verificar a correlação e o tamanho do efeito entre os construtos de cada modelo. Os resultados dos três modelos serão mostrados a seguir.

**5.5.1 Modelo Concorrente 1 – Qualidade do Relacionamento**

O modelo 1 considerou a qualidade do relacionamento como antecedente da manutenção do relacionamento e é apresentado graficamente na Figura 9 juntamente com suas cargas padronizadas.

Figura 9 - Estimativa do Modelo Concorrente 1 - Qualidade do Relacionamento



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Os índices de ajuste do modelo foram considerados bons ou próximos do ideal, considerando uma amostra superior a 250 casos e com um número de variáveis observadas maior que 12 e menor que 30. Cabe salientar que o índices

GFI não alcançaram o ponto crítico citado por Hair et al. (2009) embora estivesse próximo de 0,90.

Ainda verificando os índices de ajuste do modelo, o resultado do valor  $p$  do qui-quadrado foi significativo, sendo necessário, para este caso, analisar o índice qui-quadrado por graus de liberdade ( $X^2/GL$ ). Este índice está dentro de patamares aceitos por Hair et al. (2009)  $X^2/GL = 2,260$  (o aceitável é  $< 5$ ) e o mesmo também pode ser observado para os demais índices de ajuste conforme Tabela 25: CFI = 0,944 (deve ser superior a 0,900); SRMR = 0,047 (deve ser inferior a 0,060).

Tabela 25 - Índices de Ajustamento do Modelo Concorrente 1

Índice	Valor Encontrado	Valores indicados por Hair et al. (2009)
$X^2/GL$	2,260	Menor que 5,000
GFI	0,874	Maior que 0,900
RMSEA	0,070	Menor que 0,080
SRMR	0,047	Menor que 0,060
CFI	0,944	Maior que 0,900

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O valor de  $R^2$  de cada construto é apresentado na Tabela 26. Este índice é utilizado para avaliar o percentual de variância explicada pelo modelo. Verifica-se que o modelo consegue explicar 45% do construto manutenção do relacionamento.

Tabela 26 - Variância dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 1

Construto	$R^2$
MANREL	0,45
COMP	0,85
SATIS	0,93
CONF_BEN	0,77
CONF_CRE	0,77

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao se analisar as cargas fatoriais dos construtos (consultar Tabela 27), verifica-se que o subconstruto satisfação é o indicador mais importante do

construto qualidade do relacionamento (0,97) seguido dos subconstrutos comprometimento (0,92) e confiança (0,88 e 0,88). Além disso, o construto qualidade do relacionamento como construto de segunda ordem exerce carga fatorial sobre o construto manutenção do relacionamento, o que não ocorre com o construto qualidade do relacionamento de primeira ordem, já que valor  $t$  é não significativo.

Tabela 27 - Cargas dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 1

Construto 1		Construto 2	Carga não Padronizada	Desvio Padrão	Valor $t^1$	Carga Padronizada	Sig. <sup>2</sup>
CONF_CRE	<---	QUALREL(2a) <sup>b</sup>	1,000			0,876	
CONF_BEN	<---	QUALREL(2a) <sup>b</sup>	32,585	3,284	9,923	0,877	0,000
SATIS	<---	QUALREL(2a) <sup>b</sup>	14,338	1,392	10,299	0,966	0,000
COMP	<---	QUALREL(2a) <sup>b</sup>	13,444	1,385	9,706	0,920	0,000
MANREL	<---	QUALREL(1a) <sup>a</sup>	0,050	0,283	0,177	0,017	0,860 <sup>c</sup>
MANREL	<---	QUALREL(2a) <sup>b</sup>	27,646	4,667	5,923	0,659	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

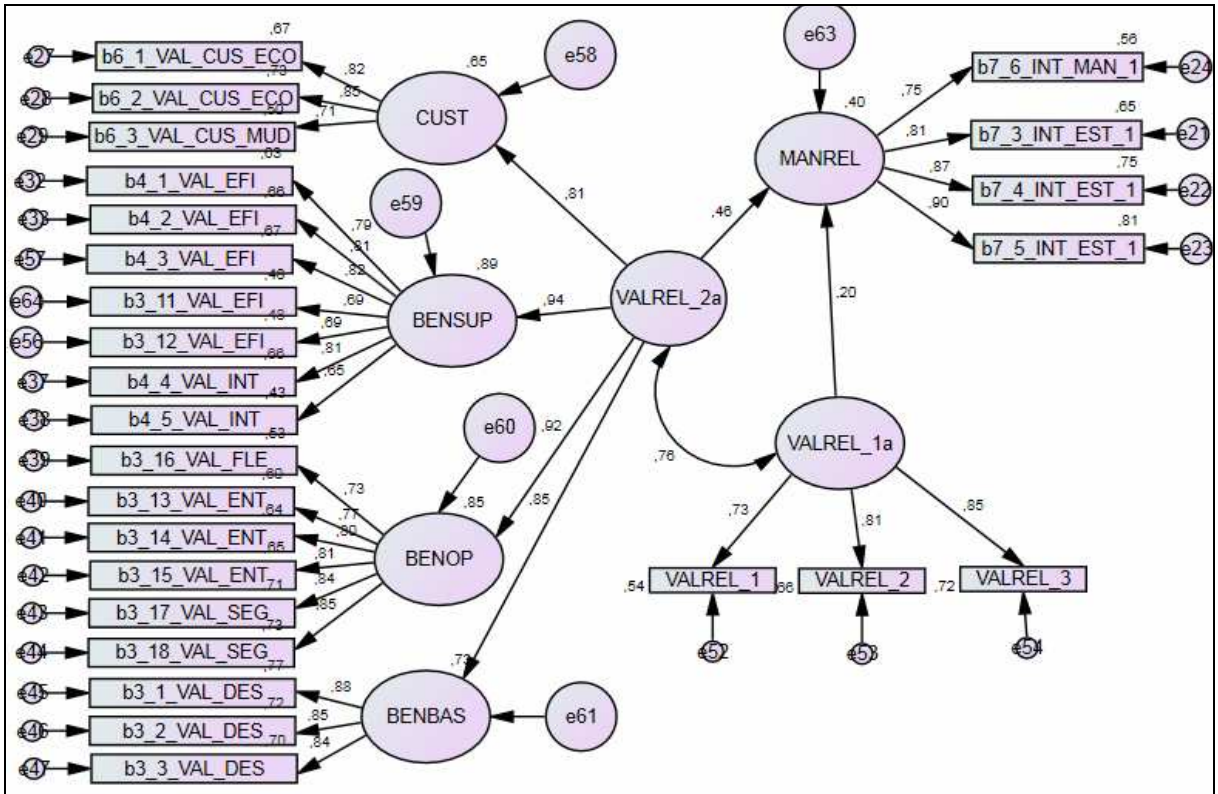
Notas: (1) A estatística  $t$  é a razão da estimativa pelo erro padrão. (2) Sig corresponde ao nível de significância bicaudal do teste  $t$ . (a) Refere-se a um construto de primeira ordem. (b) Refere-se a um construto de segunda ordem. (c) índices não significativos com  $p \geq 0,001$

Deste modo, dirigindo-se para as hipóteses formuladas por esta pesquisa, foi possível concluir que não há suporte para a Hipótese 1 já que não há constatação que o caminho entre a manutenção do relacionamento e qualidade do relacionamento como construto de primeira ordem seja significativa. Observa-se também que a Hipótese 2 foi suportada, pois a relação entre a qualidade do relacionamento como construto de segunda ordem e a manutenção do relacionamento foi significativa, e alcançou uma carga padronizada de 0,66.

### 5.5.2 Modelo Concorrente 2 – Valor do Relacionamento

Na Figura 10 é apresentado o modelo 2, que considerou o valor do relacionamento o antecedente da manutenção do relacionamento. As cargas padronizadas também foram apresentadas para maior avaliação do leitor.

Figura 10 - Estimativa do Modelo Concorrente 2 - Valor do Relacionamento



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Os índices de ajuste do modelo foram considerados bons considerando uma amostra superior a 250 casos e com um número de variáveis observadas maior que 12 e menor que 30. Neste caso, o índice GFI ficou abaixo do recomendado por Hair et al. (2009), com valor de 0,848, enquanto o recomendado é acima de 0,90 (verifique a Tabela 28). Para os demais índices, todos apresentaram valores dentro dos patamares recomendados por Hair et al. (2009):  $\chi^2/GL = 1,984 (< 5)$ ;  $CFI = 0,940 (> 0,900)$ ;  $RMSEA = 0,062 (< 0,080)$  e  $SRMR = 0,049 (< 0,086)$ .

Tabela 28 - Índices de Ajustamento do Modelo Concorrente 2

Índice	Valor Encontrado	Valores indicados por Hair et al. (2009)
X <sup>2</sup> /GL	1,984	Menor que 5,000
GFI	0,848	Maior que 0,900
RMSEA	0,062	Menor que 0,080
SRMR	0,049	Menor que 0,060
CFI	0,940	Maior que 0,900

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Dois pares de indicadores chamaram atenção durante a análise de dados, pois apresentaram níveis de covariância de 0,239 e de 0,155 nos índices de modificação do modelo e fazem sentido quando correlacionados. Estes indicadores são demonstrados abaixo na Tabela 29 e constituem o subconstruto benefícios de suprimentos. Uma alternativa plausível para estes casos é estabelecer covariância dos erros padrão dos indicadores (covariância interna de erro de construto) como Babin e Griffin (1998) realizaram e justificaram em seu estudo sobre a satisfação. Entretanto, esta medida não foi aplicada aqui tendo como base as justificativas de Hair et al. (2009, p. 595) de que estas ações devem ser tomadas com cuidado e que de certa forma violam as suposições de boa mensuração do modelo. Se estas covariâncias fossem estabelecidas, o índice GFI alcançaria o valor de 0,873, mas ainda não alcançaria o ponto crítico estabelecido por Hair et al. (2009).

Tabela 29 - Índices de Modificação Relevantes para o Modelo Concorrente 2

Descrição do Item	IM <sup>1</sup>
<b>Enunciado:</b> <i>Com relação as atividades realizadas pelo fornecedor, sua empresa considera que o seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI...</i>	
.... tem agilidade e procedimentos eficientes para lidar com solicitações de mudança do cliente.	0,239
... tem um tempo de resposta adequado para as expectativas de entrega do cliente.	
<b>Enunciado:</b> <i>Com relação as pessoas que trabalham para o fornecedor e interagem com sua empresa, a equipe do seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI....</i>	
... age e valoriza a sua empresa como um cliente.	0,115
... trata sua empresa com respeito.	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Notas: (1) Índice *par change* do programa AMOS versão 20, representa o valor a ser aumentado na estimativa, caso seja aplicado uma covariância entre os indicadores

De acordo com o valor de  $R^2$  de cada construto (apresentado na Tabela 30), verificou-se que o modelo consegue explicar 40% do construto manutenção do relacionamento. Em relação às cargas fatoriais (verifique Tabela 31), o construto valor do relacionamento enquanto construto de segunda ordem teve como principal indicador os benefícios de suprimentos (94%). Outros subconstrutos compuseram o construto com percentuais relevantes, como foi o caso dos benefícios operacionais (92%), dos custos do relacionamento (81%) e dos benefícios básicos (73%).

Tabela 30 - Variância dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 2

<b>Construto</b>	<b><math>R^2</math></b>
MANREL	0,402
CUST	0,655
BENSUP	0,890
BENOP	0,853
BENBAS	0,725

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Observou-se também que o construto valor do relacionamento enquanto construto de primeira ordem obteve um caminho significativo, próximo do ponto crítico de 0,05 de significância. Desta maneira, as Hipóteses 2 e 3 foram suportadas já que o caminho entre o valor do relacionamento como construto de segunda ordem foi significativo e obtiveram carga fatorial de 0,46 contra 0,20 do construto valor do relacionamento de primeira ordem.

Tabela 31 - Cargas dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 2

Construto 1		Construto 2	Carga não Padronizada	Desvio Padrão	Valor $t^1$	Carga Padronizada	Sig. <sup>2</sup>
CUST	<---	VALREL(2a) <sup>b</sup>	1			0,809	
BENSUP	<---	VALREL(2a) <sup>b</sup>	1,127	0,103	10,976	0,943	0,000
BENOP	<---	VALREL(2a) <sup>b</sup>	1,014	0,101	10,044	0,924	0,000
BENBAS	<---	VALREL(2a) <sup>b</sup>	1,126	0,103	10,969	0,852	0,000
MANREL	<---	VALREL(2a) <sup>b</sup>	0,629	0,141	4,454	0,464	0,046
MANREL	<---	VALREL(1a) <sup>a</sup>	0,251	0,126	2,000	0,205	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

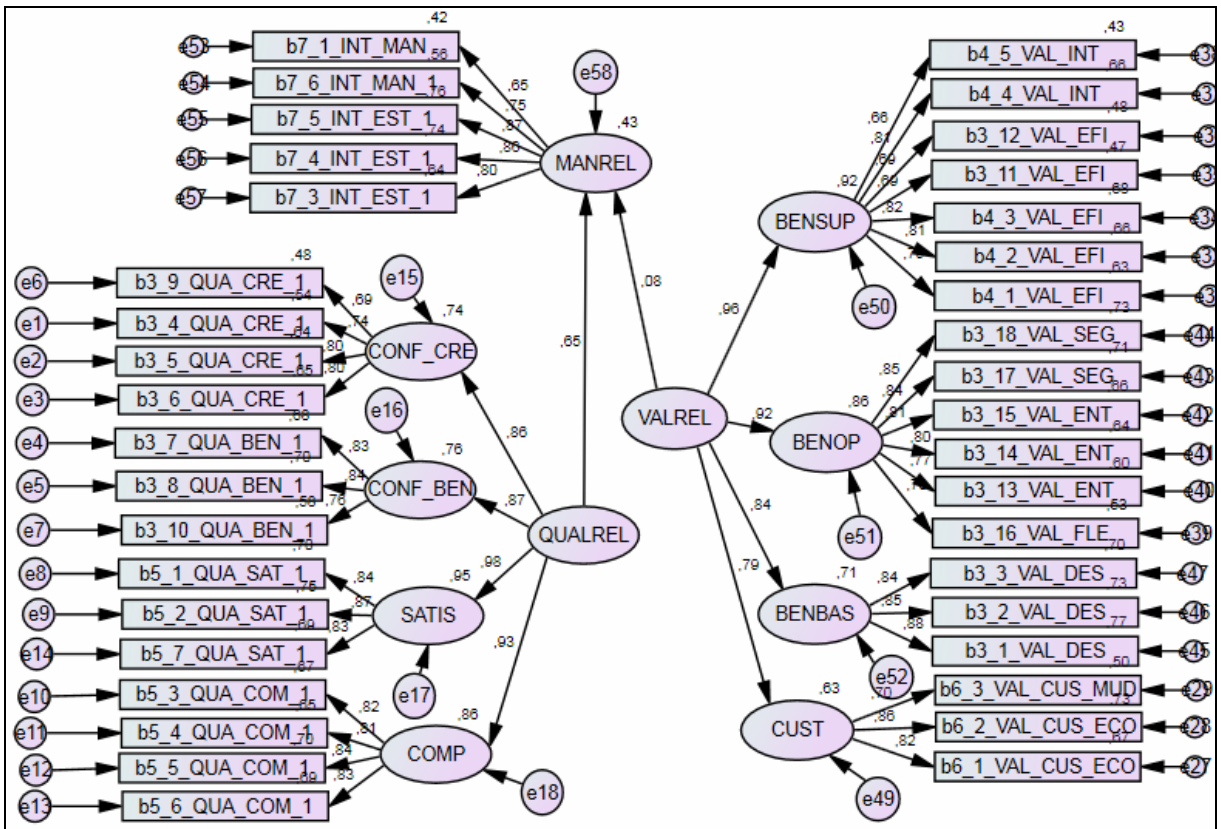
Notas: (1) A estatística  $t$  é a razão da estimativa pelo erro padrão. (2) Sig corresponde ao nível de significância bicaudal do teste  $t$ . (a) Refere-se a um construto de primeira ordem. (b) Refere-se a um construto de segunda ordem

### 5.5.3 Modelo Concorrente 3 – Modelo Misto

O modelo 3 foi elaborado com base nas abordagens do modelo concorrente 1 e do modelo concorrente 2. Tentou-se incluir em um mesmo modelo os dois construtos de segunda ordem para avaliar a relação entre eles e a relação com o construto manutenção do relacionamento.

Durante a estimação do modelo inicial, foi identificado erros no modelo. A carga fatorial de alguns caminhos ficou negativa para o construto valor do relacionamento e outros acima de um (indício de multicolinearidade) para o construto qualidade do relacionamento. Em busca de um melhor ajuste, a relação entre qualidade do relacionamento e valor do relacionamento foi eliminada. Além disso, não foi possível realizar mais nenhuma reespecificação. O modelo 3 é apresentado na Figura 11.

Figura 11 - Estimativa do Modelo Concorrente 3 – Modelo Misto



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Apesar de os dados não permitirem que uma seta fosse desenhada do construto valor do relacionamento para o construto qualidade do relacionamento, os índices de modificação apontavam para uma estimativa de ganho (*Par Change*) de 0,459. Na literatura, havia fundamento teórico para esta relação (ARTHUR CHENG-HSUI et al., 2008; HUTCHINSON et al., 2011; ULAGA; EGGERT, 2006b), mas este fundamento não pôde ser utilizado.

Tabela 32 - Índices de Ajustamento do Modelo Concorrente 3

Índice	Valor Encontrado	Valores indicados por Hair et al. (2009)
$\chi^2/GL$	2,533	Menor que 5,000
GFI	0,770	Maior que 0,900
RMSEA	0,077	Menor que 0,080
SRMR	0,338	Menor que 0,060
CFI	0,869	Maior que 0,900

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa



Devido a estas dificuldades de reespecificação, o modelo não apresentou bons índices de ajuste. Todos os índices (exceto  $X^2/GL$ ) ficaram abaixo dos critérios apontados por Hair et al. (2009) conforme Tabela 32.

Tabela 33 - Variância dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 3

<b>Construto</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
BENBAS	0,708
BENOP	0,856
BENSUP	0,915
CUST	0,627
COMP	0,864
SATIS	0,951
CONF_BEN	0,756
CONF_CRE	0,738
MANREL	0,434

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A variância explicada pelo modelo em relação à manutenção do relacionamento foi de 43% e as cargas fatoriais do caminho da qualidade do relacionamento e do valor do relacionamento para a manutenção do relacionamento foram respectivamente de 0,65 e 0,08 (Tabela 33). Cabe ressaltar também que o caminho entre valor do relacionamento e manutenção do relacionamento não foi significativo no modelo (Tabela 34). Todos os demais foram significativos.

Tabela 34 - Cargas dos Construtos e Subconstrutos do Modelo Concorrente 3

Construto 1		Construto 2	Carga não Padronizada	Desvio Padrão	Valor $t^1$	Sig. <sup>2</sup>	Carga Padronizada
CONF_CRE	<---	QUALREL	1				0,859
SATIS	<---	QUALREL	14,663	1,459	10,053	0,000	0,975
COMP	<---	QUALREL	13,941	1,457	9,568	0,000	0,93
CONF_BEN	<---	QUALREL	32,96	3,398	9,699	0,000	0,87
CUST	<---	VALREL	5,77	0,543	10,622	0,000	0,792
BENSUP	<---	VALREL	0,848	0,069	12,315	0,000	0,957
BENOP	<---	VALREL	19,849	1,787	11,106	0,000	0,925
BENBAS	<---	VALREL	1				0,841
MANREL	<---	VALREL	1,907	2,856	0,668	0,504	0,08
MANREL	<---	QUALREL	23,613	4,869	4,85	0,000	0,654

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Notas: (1) A estatística  $t$  é a razão da estimativa pelo erro padrão. (2) Sig corresponde ao nível de significância bicaudal do teste  $t$ . (a) Refere-se a um construto de primeira ordem. (b) Refere-se a um construto de segunda ordem

## 5.6 DISCUSSÃO SOBRE OS MODELOS CONCORRENTES

Para que uma melhor avaliação entre modelos seja feita, Hair et al. (2009) recomendam que sejam utilizados os índices de ajuste estimados, sendo que pelo menos um índice de ajuste incremental ou parcimônia seja avaliado juntamente com o índice qui-quadrado dos modelos. Seguindo estas orientações, esta pesquisa utilizou os seguintes critérios de avaliação, que foram compilados na Tabela 35: a) Avaliação do índice de parcimônia PNFI; b) Avaliação do índice de ajuste incremental CFI; c) Avaliação do índice qui-quadrado; d) Avaliação dos índices de ajuste geral SRMR e RMSEA; e) Avaliação de variância explicada (índice  $R^2$ ).

Tabela 35 - Comparação de Índices dos Modelos Concorrentes

Índice	Modelo Concorrente 1	Modelo Concorrente 2	Modelo Concorrente 3
PNFI	0,783	0,805*	0,747
CFI	0,944*	0,940	0,869
$X^2$ e $X^2/GL$	411,378 / 2,260	501,113 / 1,984*	1659,364 / 2,533
RMSEA e SRMR	0,070 / 0,047*	0,062 / 0,049	0,077 / 0,338
$R^2$ (Manutenção do Relacionamento)	0,45*	0,402	0,434

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Nota: (\*) Representa o melhor índice entre os modelos

Como pode ser visto na Tabela 35, o modelo concorrente 2 demonstrou melhor índice de parcimônia PNFI. Os índices de parcimônia são úteis para a comparação entre modelos concorrentes já que levam em comparação o seu ajuste, relativo à sua complexidade. Seus valores somente fazem sentido quando são comparados com outros modelos sendo que o valor mais alto é considerado o modelo com melhor ajuste (HAIR et al., 2009).

Em relação ao índice CFI, pode-se dizer que o modelo concorrente 1 e o modelo concorrente 2 são similares, com uma pequena vantagem de 0,004 para o modelo concorrente 1. Os índices de ajuste incremental verificam o quão bem um modelo especificado ajusta-se relativamente a algum modelo alternativo (HAIR et al., 2009, p. 570), ou seja, verifica o grau em que possa haver uma melhora de ajuste do modelo através de uma especificação de construtos relacionados.

O índice qui-quadrado é utilizado para verificar o quão bem o modelo é representativo aos dados. Valores menores de qui-quadrado representam a semelhança entre as matrizes de covariância observada e estimada, e demonstram modelos com melhor ajuste (HAIR et al., 2009). Entretanto, o índice qui-quadrado apresenta duas propriedades problemáticas: o tamanho da amostra e o número de variáveis observáveis. Quanto maior a amostra e o número de variáveis observáveis, maior será o índice qui-quadrado do modelo. Por isto, uma alternativa é utilizar o índice qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade. Nota-se que o modelo concorrente 2 apresenta melhor índice de ajuste  $X^2/GL$  em comparação com os modelos concorrentes 1 e 3, mesmo não fornecendo o menor valor de qui-quadrado quando analisado sem a divisão pelos graus de liberdade.

Os índices de ajuste absolutos RMSEA e SRMR oferecem uma avaliação mais básica de quão bem a teoria expressada pelo modelo ajusta-se aos dados da amostra (HAIR et al., 2009). Comparando-se estes índices, o modelo concorrente 1 oferece melhor ajuste em relação aos demais. Outra avaliação imposta por esta pesquisa foi o valor de variância explicada ( $R^2$ ) para o construto manutenção do relacionamento. Seu objetivo é verificar o percentual que um modelo consegue explicar do construto manutenção do relacionamento em relação aos demais modelos. Neste quesito, o modelo concorrente 1 oferece melhores condições de avaliação da manutenção do relacionamento.

Considerando todos estes índices, pode-se verificar que o modelo concorrente 1 apresentou os melhores resultados desta pesquisa, já que obteve três dos cinco melhores índices de ajuste utilizados. Isto implica na rejeição da Hipótese 3 desta pesquisa, em que se indicava o modelo concorrente 3 como melhor que o modelo concorrente 1 e modelo concorrente 2.

### **5.6.1 Interpretação dos Resultados**

O modelo concorrente 1 apresentou os melhores índices de ajuste desta pesquisa e a melhor abordagem para explicar a manutenção do relacionamento com o fornecedor de serviços de TI. Estes resultados são coerentes com alguns estudos (CROSBY et al., 1990; PALMATIER et al., 2006; ULAGA; EGGERT, 2006b). Por exemplo, Palmatier et al. (2006) utilizam a qualidade do relacionamento como o construto mediador para examinar a eficiência do marketing de relacionamento com as principais dimensões de resultado. Purinton et al. (2007) sugere que a qualidade do relacionamento é um construto capaz de examinar a “saúde” do relacionamento de clientes e fornecedores. Um relacionamento “saudável”, por este ponto de vista, está diretamente ligado à continuidade do relacionamento. Crosby et al. (1990) indicam que elementos como a confiança e a satisfação favorecem as oportunidades de vendas futuras, ou seja, a continuidade do relacionamento entre cliente e fornecedor.

Tomando como base a Figura 9, em que é apresentada a estimativa do modelo e as cargas fatoriais da qualidade do relacionamento, algumas interpretações adicionais podem ser feitas. Primeiro, que a representação do construto qualidade do relacionamento através de escalas unidimensionais não é uma boa medida para avaliação do relacionamento. Esta argumentação também é apoiada por Palmatier et al. (2006) durante a discussão dos resultados de sua meta-análise para compreender a eficiência do marketing de relacionamento.

A segunda interpretação se destina à carga fatorial das dimensões da qualidade do relacionamento e a relação da qualidade do relacionamento com a manutenção do relacionamento. Devido à alta carga fatorial que a satisfação exerce sobre a qualidade do relacionamento, alguns leitores podem apontar que o motivo para a relação significativa com a manutenção do relacionamento está atribuída à forte relação entre satisfação e intenção de recompra, já conhecida

no marketing. Isto não é exatamente a verdade para este estudo. Como critério de curiosidade e a fim de comprovar esta suposição, o modelo 1 foi reespecificado, tirando a relação reflexiva da satisfação com a qualidade do relacionamento e desenhando a satisfação como parâmetro livre no modelo. A estimativa do modelo é apresentada no Apêndice E.

Como foi possível observar através deste teste, apesar de a satisfação não estar compondo a qualidade do relacionamento, a relação da qualidade do relacionamento e a manutenção do relacionamento ainda é significativa. A satisfação garante a força da relação, mas não é o construto que mantém a relação qualidade do relacionamento e manutenção do relacionamento significativa. Isto quer dizer que a satisfação é uma dimensão importante para a continuidade ou extensão do relacionamento, mas que existem outros fatores como, por exemplo, confiança e comprometimento que contribuem para este resultado.

Frente aos resultados do modelo concorrente 2 observa-se relações significativas das duas representações do construto valor do relacionamento para com a manutenção do relacionamento (Figura 10). A representação unidimensional do construto valor do relacionamento apresenta bons resultados de mensuração apesar de a representação do valor do relacionamento como construto de segunda ordem apresentar maior carga fatorial com a manutenção do relacionamento. Considerando que esta pesquisa utilizou apenas três indicadores para avaliar o valor do relacionamento como medida unidimensional, entende-se que é possível que mais indicadores para avaliar o construto possam aumentar o poder de mensuração desta representação. Ao contrário do modelo concorrente 1, esta pesquisa admite que pode-se chegar a resultados razoáveis com o uso de escalas unidimensionais para avaliar o valor do relacionamento.

O modelo concorrente 3, embora não tenha apresentado bons índices de ajuste, demonstrou dois resultados interessantes (Figura 11). Como já foi apresentado anteriormente, os construtos qualidade do relacionamento e valor do relacionamento tiveram a associação com a manutenção do relacionamento testada e comprovada em dois outros modelos. Entretanto, quando os dois construtos de segunda ordem são colocados em uma avaliação conjunta, a relação qualidade do relacionamento → manutenção do relacionamento se sobressai à relação valor do relacionamento → manutenção do relacionamento

e, então, este último caminho torna-se não significativo. Logo, a qualidade do relacionamento comprova que tem maiores condições de avaliar o relacionamento do fornecedor de serviços de TI em relação à manutenção do relacionamento.

Ao invés de uma associação direta do valor do relacionamento com a manutenção do relacionamento, os índices de modificação do modelo sugerem que seja estabelecida uma relação entre valor do relacionamento e qualidade do relacionamento. Este resultado é coerente com o estudo de Ulaga e Eggert (2006b) que indica uma relação significativa do valor do relacionamento como antecedente da confiança, comprometimento e satisfação. Mesmo que não seja possível desenhar esta seta no modelo concorrente 3, este resultado é importante para reforçar os resultados disponíveis na literatura e comprovar que eles também estão presentes no contexto de serviços de TI.

## 6 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Neste tópico, são discutidas as conclusões obtidas no desenvolvimento deste estudo além das implicações destes resultados para a teoria da administração, especialmente aquela voltada para o marketing e para avaliação de relacionamentos. Também são apresentadas as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

### 6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo como ponto de partida do argumento de Filip (2011) de que o mercado *business-to-business* é o campo de aplicação preferido do marketing de relacionamento, e de resultados de outros estudos que sugerem dimensões capazes de fazer a sua avaliação, esta pesquisa propôs verificar o que mais influencia a manutenção do relacionamento de fornecedores de serviços de TI na visão de empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul.

O objetivo principal desta pesquisa foi desmembrado em objetivos específicos, que ficaram definidos como: (1) Identificar na literatura de marketing que visões do relacionamento descrevem melhor o relacionamento, a manutenção do relacionamento e como esses são avaliados em relação aos serviços de TI; (2) Analisar a composição das visões do relacionamento e selecionar suas dimensões de acordo com a viabilidade, completude e aplicação no contexto proposto por esta pesquisa; (3) Identificar na literatura os instrumentos já previamente operacionalizados e testados, e se necessário for, realizar adaptações pertinentes a fim de obter um instrumento para a realização da etapa de coleta de dados; (4) Realizar uma pesquisa *survey*, sob o ponto de vista do cliente, para identificar qual é o principal fator explicativo da intenção do cliente em manter o relacionamento com o fornecedor de serviços de TI.

Para que o primeiro objetivo específico fosse alcançado, foi realizada uma pesquisa teórica sobre os temas relacionamento e marketing de relacionamento, para levantar as principais dimensões, seus resultados e para que fosse possível interpretar a manutenção do relacionamento do cliente e o contexto de serviços de TI. Como resultado desta pesquisa teórica foi identificado dois construtos de ordem superior, capazes de fazer avaliações do

relacionamento como um todo, denominados qualidade do relacionamento e valor do relacionamento e que poderiam ser utilizados para explicar a manutenção do relacionamento.

No entanto, para que o segundo objetivo fosse atendido, foi realizado o detalhamento das dimensões da qualidade e do valor do relacionamento de acordo com o seu nível de adequação ao contexto de serviços de TI. Para a qualidade do relacionamento, dimensões como confiança, comprometimento e satisfação foram selecionadas. Para tal, foi feita uma compilação teórica dos construtos utilizados para a qualidade do relacionamento em estudos no contexto *business-to-business* e no contexto de serviços. Com relação ao valor do relacionamento, foi utilizado o estudo de Ulaga e Eggert (2003) e outros estudos que foram derivados dele (BARRY; TERRY, 2008; ULAGA; EGGERT, 2006a) para identificar dimensões de custos e benefícios do relacionamento. Também foi possível entender que a manutenção do relacionamento poderia ser interpretada como a intenção de continuar o relacionamento com o fornecedor e a intenção de estender o relacionamento do fornecedor (LIU et al., 2005; LUSCH; BROWN, 1996; ULAGA; EGGERT, 2006b).

Da investigação teórica e do detalhamento das dimensões do relacionamento surgiu também a ideia de considerar duas representações do construto qualidade do relacionamento e do valor do relacionamento. A primeira representação utilizou itens gerais para avaliar o relacionamento como um todo, enquanto que a segunda representação utilizou dimensões do relacionamento para sua avaliação. Os estudos que utilizaram estas duas representações foram consultados e reservados para uma avaliação posterior.

O instrumento desta pesquisa foi elaborado através da avaliação detalhada de escalas dos estudos acima que utilizaram as dimensões escolhidas por esta pesquisa para avaliar o relacionamento. Estas escalas foram obtidas obedecendo a definição teórica do autor sobre o construto e a adequação deste conceito a esta pesquisa. Também foram consideradas duas representações da qualidade do relacionamento e do valor do relacionamento encontradas no processo de investigação teórica. As escalas foram traduzidas para o português quando foram necessárias e deram origem ao instrumento desta pesquisa que foi submetida a testes de validade com especialistas e com uma parcela menor do público alvo desta pesquisa. Ajustes foram realizados no instrumento



decorrente das observações apontadas pelos especialistas e pelos respondentes. No pré-teste, a confiabilidade das escalas foi testada por meio do Alfa de Cronbach. Após estas verificações, o instrumento da pesquisa foi finalizado para que fosse atingido o terceiro objetivo desta pesquisa.

Os dados foram coletados através do instrumento elaborado por este estudo para obter informações sobre o relacionamento de fornecedores preferenciais de TI sobre o ponto de vista de clientes. A pesquisa foi operacionalizada através de uma *survey* realizada por telefone a executivos de médio e alto escalão que estão envolvidos com as decisões de TI. Os executivos estavam vinculados a empresas gaúchas que empregavam mais de 100 funcionários e estavam disponíveis no Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2011. Foram selecionadas 590 empresas e 290 concordaram em contribuir com dados para que esta pesquisa pudesse alcançar os resultados demonstrados no capítulo anterior.

Para análise de dados foi utilizada a técnica multivariada denominada modelagem de equações estruturais. Os softwares SPSS versão 17 e AMOS versão 20 apoiaram nestas análises. Em função de encontrar o que mais influencia a manutenção do relacionamento dos fornecedores de serviços de TI, foi utilizada a estratégia de comparação de modelos concorrentes que está alinhada com a técnica de modelagem de equações estruturais.

A estratégia de comparação de modelos permite que o pesquisador elabore mais de um modelo na pesquisa com diferentes abordagens da literatura e possa verificar qual dentre eles pode explicar melhor os dados. O modelo 1 foi definido com base nos estudos que justificam a qualidade do relacionamento como principal construto capaz de avaliar o relacionamento. Neste modelo foram desenhadas as duas representações da qualidade do relacionamento. O modelo 2 foi definido com base nos estudos que justificam o valor do relacionamento como principal construto do relacionamento. Neste modelo foram desenhadas as duas representações do valor do relacionamento. Ambas as representações foram ligadas à manutenção do relacionamento para compreender a sua influência no construto.

Um terceiro modelo foi proposto com a ideia de integrar os dois modelos. A representação através de construtos de segunda ordem da qualidade do relacionamento e o valor do relacionamento compuseram o modelo 3. Entretanto,

este último modelo não ofereceu bons índices de ajuste que permitem considerá-lo como uma boa alternativa de avaliação. Na estimativa do modelo, alguns caminhos foram estimados com valores acima de 1 e outros abaixo de 0, que indicam problemas de multicolinearidade. Este resultado talvez possa ser explicado durante o teste de validade discriminante em que os construtos da qualidade do relacionamento e valor do relacionamento falharam no critério de Fornell e Larcker (1981), mas passaram no critério sugerido de Bagozzi e Philips (1982). A literatura sugere que o critério de Fornell e Larcker (1981) é mais robusto que o critério de Bagozzi e Philips (1982) e os resultados desta pesquisa reforçam esta posição. Diante destes problemas não foi possível reespecificar o modelo para obter melhores índices de ajuste.

Os índices estimados de cada um dos modelos apontaram que o modelo 1 e a qualidade do relacionamento têm melhores condições de avaliar a manutenção do relacionamento. O modelo 1 apresentou os melhores índices de ajuste CFI (0,944), RMSEA (0,070) e SRMR (0,047), além de obter maior variância explicada da manutenção do relacionamento ( $R^2$ ) com estimativa de 45%. Além disso, a satisfação é a dimensão que oferece maior carga fatorial para a qualidade do relacionamento (97%), mas não é por si só a responsável por sustentar a relação entre qualidade do relacionamento e manutenção do relacionamento. Outras dimensões como a confiança e comprometimento contribuem para este resultado.

As hipóteses propostas por esta pesquisa são resumidas no Quadro 7. A Hipótese 1 buscava testar se a qualidade do relacionamento representado como um construto com itens gerais e de primeira ordem influenciava positivamente a manutenção do relacionamento. Esta hipótese foi suportada. A Hipótese 2 buscava testar se a qualidade do relacionamento representado como construto de segunda ordem influenciava positivamente a manutenção do relacionamento. Esta hipótese não foi suportada, quando a qualidade do relacionamento de primeira ordem é colocada juntamente com a representação de segunda ordem do construto, a representação de primeira ordem perde o efeito e torna-se não significativa.

Quadro 7 - Análise das Hipóteses desta Pesquisa

Hipótese	Resultado
<i>H1: A qualidade do relacionamento como construto de segunda ordem se relaciona positivamente com a intenção de manter o relacionamento com o fornecedor.</i>	Suportada
<i>H2: A qualidade do relacionamento como medida unidimensional e com itens gerais, se relaciona positivamente com a intenção de manter o relacionamento com o fornecedor.</i>	Não Suportada
<i>H3: O valor do relacionamento como construto de segunda ordem se relaciona positivamente com a intenção de manter o relacionamento com o fornecedor.</i>	Suportada
<i>H4: O valor do relacionamento como medida unidimensional e com itens gerais, se relaciona positivamente com a intenção de manter o relacionamento com o fornecedor.</i>	Suportada
<i>H5: O Modelo Concorrente 3 (modelo misto) oferece melhores índices de ajuste e variância explicada ao construto manutenção do relacionamento em relação ao Modelo 1 e Modelo 2.</i>	Não Suportada

Fonte: Elaborado pelo autor

A Hipótese 3 buscava testar se o valor do relacionamento representado como um construto de primeira ordem e itens gerais influenciava positivamente a manutenção do relacionamento. Esta hipótese foi suportada. A Hipótese 4 buscava testar se o valor do relacionamento representado como um construto de segunda ordem influenciava positivamente a manutenção do relacionamento. Esta hipótese também foi suportada. Quando as duas representações são colocadas no mesmo modelo, ambas as representações são significativas, mas o valor do relacionamento enquanto construto de segunda ordem tem maior carga fatorial sobre a manutenção do relacionamento (46% contra 20%).

A Hipótese 5 buscava testar se o modelo 3 apresentava as melhores condições de avaliação em relação aos índices de ajuste do modelo e variância explicada para com a manutenção do relacionamento. Esta hipótese não foi suportada, porque o modelo 1 apresentou os melhores índices de ajuste e variância explicada. Entretanto, é importante ressaltar um resultado interessante. Embora o modelo não tenha apresentado bons índices de ajustamento conforme já foi comentado, o que se observou no modelo 3 é que quando a qualidade do relacionamento e o valor do relacionamento como construtos de segunda ordem são colocados em um mesmo modelo, o valor do relacionamento perde o efeito em relação à manutenção do relacionamento, ou seja, o caminho entre valor do relacionamento e manutenção do relacionamento torna-se não significativo.

Diante dos resultados do teste de hipóteses, demonstrou-se que a qualidade do relacionamento e suas dimensões (confiança, comprometimento e

satisfação) influenciam mais a manutenção do relacionamento do que o valor do relacionamento.

Desta forma, os objetivos deste estudo foram atingidos, pois foi possível identificar que a qualidade do relacionamento tem maior influência na manutenção do relacionamento de fornecedores de serviços de TI, na visão de empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul, diante de outros construtos estudados por este estudo. Este resultado deve ser considerado em comparação ao valor do relacionamento, composto por um conjunto de custos e benefícios do relacionamento e das dimensões sugeridas por Berry e Terry (2008).

## 6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Compreender das dimensões mais relevantes do relacionamento entre clientes e fornecedores é fundamental, tanto para interessados na prática do marketing, como para o desenvolvimento de novas pesquisas e também para o detalhamento de contextos que ainda foram pouco estudados pelo marketing.

Apesar do grande número de dimensões propostas na literatura de marketing de relacionamento, ainda não existe um consenso ou indicativo sobre quais são as dimensões da qualidade do relacionamento (ATHANASOPOULOU, 2009) e do valor do relacionamento (ALBADVI; HOSSEINI, 2011) que devem ser utilizadas pelos pesquisadores em relação ao contexto de serviços de TI. Isto ocorre porque poucos estudos avaliam o relacionamento do cliente com fornecedor de serviços de TI, ou de serviços intensivos em conhecimento, do ponto de vista de marketing (BAGDONIENE; JAKSTAITE, 2008; BAGDONIENE; JAKSTAITE, 2009). Logo, este estudo contribui para o entendimento destes relacionamentos no contexto brasileiro, onde não foram encontrados estudos semelhantes.

A literatura de serviços apresenta uma grande preocupação em relação a adicionar valor ao relacionamento, em busca de obter a efetividade do marketing de relacionamento (PARASURAMAN, 1998). Por outro lado, a literatura mais tradicional de marketing aponta a qualidade do relacionamento como um construto capaz de avaliar a “saúde” do relacionamento e as dimensões de resultado (PURINTON et al., 2007).

Estas duas abordagens apresentam uma relação positiva e significativa para com a manutenção do relacionamento. Este resultado é apresentado na literatura e comprovado por esta pesquisa (BARRY; TERRY, 2008; PALMATIER et al., 2006; ULAGA; EGGERT, 2006). Entretanto, quando as representações de segunda ordem dos construtos qualidade do relacionamento e valor do relacionamento foram colocadas juntas em um modelo e, associados à manutenção do relacionamento, esta pesquisa descobriu que a qualidade do relacionamento tem maior influência. Este resultado é parcialmente encontrado por Ulaga e Eggert (2006), mas os autores utilizam medidas unidimensionais do valor para chegar a esta conclusão.

A estimativa do modelo ainda apresenta uma carga fatorial de 0,65 da qualidade do relacionamento em relação à intenção de manutenção do relacionamento e esta carga fatorial deixa o valor do relacionamento sem efeito com a manutenção do relacionamento. No que se refere a este último resultado, não foi identificada alguma conclusão semelhante de outros autores na literatura.

Os resultados obtidos deste estudo dão um indicativo de que a qualidade do relacionamento oferece melhores condições de explicar a intenção de o cliente manter e estender o relacionamento com o fornecedor e ainda deixa algumas dúvidas a serem respondidas por estudos futuros sobre o relacionamento de fornecedores de serviços de TI.

### 6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A maioria dos estudos empíricos quantitativos avalia o relacionamento sob o viés da qualidade do relacionamento, sendo este representado por dimensões previamente selecionadas e relevantes ao contexto estudado. Esta representação tem-se mostrado como bom critério de avaliação do relacionamento em outros estudos (CROSBY et al., 1990; HEWETT et al., 2002; MITREÇA; KATRICHIS, 2010; NDUBISI et al., 2011; PALMATIER et al., 2006) de onde são destacadas algumas dimensões de natureza mais subjetiva do relacionamento.

Recentemente, outra abordagem apresentou-se como uma forma paliativa de avaliar o relacionamento (BARRY; TERRY, 2008; ULAGA; EGGERT, 2005b). Em determinados contextos, alguns estudos justificam que a dimensão

valor do relacionamento pode oferecer melhores condições para avaliação do relacionamento (DONEY; CANNON, 1997). A favor desta abordagem está a possibilidade de fazer um julgamento mais objetivo através da análise de custos e benefícios oferecidos. Esta representação parece estar mais presente no dia-a-dia empresarial, um ambiente que é caracterizado por ser mais racional e que se preocupa em identificar critérios para justificar suas decisões (HUNT et al., 2006).

Diante destas duas abordagens citadas, este estudo buscou avançar neste tema para identificar quais das duas abordagens teóricas seriam mais relevantes para a manutenção do relacionamento com o fornecedor de serviços de TI. Entende-se manutenção do relacionamento por este estudo como a intenção do cliente continuar e/ou estender o relacionamento com o fornecedor.

Os resultados demonstraram que as dimensões da qualidade do relacionamento, que são caracterizadas por serem mais subjetivas que as dimensões do valor do relacionamento, se mostraram mais capazes de avaliar a manutenção do relacionamento do fornecedor de serviços de TI. Considerando este resultado pode-se fazer um paralelo com a prática. Por exemplo, em publicações de negócios empresariais frequentemente destacam-se estratégias traçadas por grupos de empresas, organizações ou profissionais em busca de entender aspectos subjetivos dos clientes para torná-los mais simples e possíveis de serem obtidos. Estas estratégias representam na prática transcrever aspectos mais subjetivos e almejados pelo cliente em aspectos mais tangíveis capazes de serem elaborados, executados, medidos e/ou mensurados. Neste caso, os elementos considerados serão sempre uma interpretação da realidade.

Neste estudo, apresentou-se como uma dimensão importante da qualidade do relacionamento a satisfação, dimensão que poderia contribuir para a manutenção do relacionamento do fornecedor. Entretanto, a natureza da satisfação do cliente é subjetiva, assim como as outras dimensões da qualidade do relacionamento que compuseram este estudo. Em um questionário, a satisfação do cliente pode ser algo simples de se obter (basta que o cliente pontue de 1 a 10), mas que pode ser muito complicado de buscar seu significado e de convertê-lo em benefícios ao cliente.

O valor do relacionamento utilizou como critério identificar benefícios e custos do relacionamento para avaliação dos serviços oferecidos e do relacionamento de um modo geral. Pelos resultados, mostra-se que ainda é um grande problema gerencial para os administradores converter dimensões subjetivas (por exemplo, satisfação) em benefícios a serem oferecidos aos clientes. Dimensões consideradas mais tangíveis podem apresentar dificuldades para capturar toda a abrangência subjetiva do relacionamento.

Deste modo, este estudo sugere que o critério de avaliação do relacionamento seja o da qualidade do relacionamento enquanto que o do valor do relacionamento poderia ser mais útil para a compreensão de como alcançar a qualidade do relacionamento. Esta interpretação ocorre em função do valor do relacionamento ter apresentado uma correlação alta com a qualidade do relacionamento e devido ao fato das dimensões do o valor do relacionamento terem se mostrado um pouco mais tangíveis neste estudo e que provavelmente sejam mais fáceis de serem conseguidas em termos práticos.

#### 6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As pesquisas acadêmicas, de um modo geral, demonstram algumas limitações, sejam elas metodológicas, teóricas ou práticas. No que se refere a este estudo, algumas limitações relacionadas à generalização dos dados são percebidas e devem ser levadas em consideração junto com a interpretação dos resultados.

A amostra desta pesquisa foi constituída de empresas com mais de 100 funcionários que estavam no Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2011. A utilização do critério de pelo menos 100 funcionários por empresa foi imposto como uma tentativa de buscar empresas com maior poder de compra e maior uso interno de tecnologia de informação. Apesar de este ter sido o melhor critério encontrado por este estudo, não dá qualquer garantia de que as empresas pesquisadas de fato têm a tecnologia de informação como um fator importante dentro de suas empresas. Uma pesquisa preliminar que buscasse identificar o número de usuários (ou licenças de usuários) de sistema e a participação de tecnologia da informação nestas empresas poderia providenciar dados mais coerentes e mais

representativos. Entretanto, devido ao prazo e aos custos que incorrem por escolher este caminho, esta pesquisa utilizou o critério anterior.

Além disso, as informações que estavam no Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2011 poderiam estar desatualizadas, tanto em relação à informação do número de funcionários como também à falta de empresas com o perfil desejável, que talvez não tenham sido consideradas já que não estariam no banco de dados. Sabe-se que as empresas podem sofrer constantes mudanças e que a contratação e cortes de pessoal poderiam refletir um número de funcionários para mais ou para menos na prática. Logo, as informações utilizadas por esta pesquisa poderiam não estar cem por cento de acordo com a realidade.

Outra limitação deste estudo está na delimitação dos serviços de TI pesquisados, que foram a Consultoria de TI e o Suporte de TI. A escolha por estes dois tipos de serviços de TI foi para se resguardar que o número mínimo de respondentes fosse alcançado para conduzir este estudo através da modelagem de equações estruturais. Esta delimitação pode trazer problemas de generalização dos dados, já que estes serviços podem ser percebidos de formas diferentes. Tanto a consultoria de TI como o suporte de TI pode ser visto como um investimento de TI nas organizações (MELVILLE et al., 2004). Em contrapartida, os mesmos dois tipos de serviços de TI também podem ser vistos como “gastos de manutenção” para suportar o negócio (CARR, N. G., 2003). Deste modo, os construtos identificados na literatura para avaliar o relacionamento podem ter percepções diferentes para cada um dos casos. Esta distinção não pode ser realizada por esta pesquisa devido à complexidade de diferenciar um serviço de TI como investimento e um serviço de TI como manutenção para o respondente. Esta distinção ainda poderia ser mal interpretada, já que a coleta de dados foi realizada por telefone.

As empresas pesquisadas, assim como ocorre nos estudos de Ulaga e Eggert (2003, 2006a) e Barry e Terry (2008), consideraram empresas que vendem produtos e serviços. Portanto, a percepção do relacionamento para estes dois tipos de empresas podem ser diferentes. Em relação a este estudo, a maioria das empresas consideradas vendem produtos, então a generalização dos dados para empresas do ramo de serviços pode ser prejudicada.



Ademais, este estudo não utilizou uma etapa qualitativa que poderia apontar para este estudo dimensões do relacionamento que não foram consideradas. Este estudo optou por utilizar uma pesquisa teórica para encontrar as dimensões do relacionamento mais utilizadas. Conforme é destacado por Athanasopoulou (2009), não existe um consenso sobre quais são as dimensões da qualidade do relacionamento e quando devem ser utilizadas em relação a um contexto, seja ela em relação ao setor de serviços ou ao de serviços de TI. O mesmo ocorre para o valor do relacionamento. A base teórica dos estudos do valor do relacionamento utiliza como fundamento o valor do cliente para definir dimensões de custos e benefícios (ALBADVI; HOSSEINI, 2011; ULAGA; EGGERT, 2003). Para cada contexto, o valor do cliente pode ter variações e por isto a generalização dos dados é limitada.

Ainda, durante os testes de validade discriminante, os construtos utilizados nesta pesquisa falharam no critério sugerido por Fornell e Larcker (1981). Um novo teste foi realizado através do critério de Bagozzi e Philips (1982) e os resultados demonstraram validade discriminante entre os construtos. A diferença de resultados dos testes de validade discriminante podem trazer limitações a este estudo. Principalmente em relação aos resultados obtidos pelo modelo concorrente 3 desta pesquisa, quando foram considerados os construtos da qualidade do relacionamento e do valor do relacionamento de forma conjunta.

## 6.5 INDICAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Com base nos resultados obtidos por este estudo, recomenda-se alguns caminhos para desenvolvimento de pesquisas futuras com o objetivo de fortalecer os estudos sobre marketing de relacionamento no contexto *business-to-business* e no setor de serviços de TI.

O que se observou durante a revisão da literatura é um número reduzido de pesquisas sobre os serviços de TI na ótica do marketing e do marketing de relacionamento. A tecnologia da informação está cada vez mais presente nas relações de negócio e as empresas utilizam como uma prática a contratação de serviços externos. Entretanto, a avaliação destes serviços na literatura deixa a desejar. Por isto, a primeira indicação de estudos futuros refere-se a novos estudos de marketing voltados aos serviços de TI para as organizações.

Para avaliar o relacionamento entre clientes e fornecedores de serviços de TI, esta pesquisa utilizou duas abordagens. Elas deram origem a dois modelos que se embasaram em dois construtos de ordem superior. A qualidade do relacionamento e valor do relacionamento são construtos apontados pela literatura como capazes de avaliar o relacionamento como um todo. Um terceiro modelo também foi proposto com o intuito de conhecer qual dos dois construtos teria maior condição de explicar a manutenção do relacionamento com o fornecedor. Entretanto, para este último modelo, não foram obtidos bons resultados de ajuste.

Sendo assim, recomenda-se que seja investigada com mais detalhe a relação entre valor do relacionamento e qualidade do relacionamento. Embasados na literatura de serviços, que defendem que a qualidade dos serviços é antecedente da satisfação, e da literatura sobre valor do relacionamento, que enumera dimensões de benefícios do relacionamento com base em elementos do instrumento SERVQUAL, é possível que novos estudos encontrem uma relação positiva entre dimensões da qualidade do relacionamento e do valor do relacionamento.

Este estudo não se destinou a avaliar as dimensões separadamente de cada um dos construtos de segunda ordem, mas foi possível identificar durante a análise de dados algumas relações positivas entre valor do relacionamento e as dimensões da qualidade do relacionamento. Resultados decorrentes desta análise podem trazer novas implicações sobre os resultados de Ulaga e Eggert, (2006b) que realizaram uma análise semelhante. Entretanto, para que resultados mais consistentes sejam obtidos, pede-se um cuidado especial com os testes de validade discriminante, a fim de diminuir as limitações encontradas por este estudo.

Um critério que também pode ser considerado por outras pesquisas futuras é analisar o relacionamento em contextos estratégicos diferentes. Algumas pesquisas defendem que o nível de importância dado pelo cliente ao relacionamento impacta sobre a percepção e a manutenção do relacionamento. Este argumento é defendido por Morgan e Hunt (1994) e por estudos mais recentes (PUGA RIBEIRO et al., 2009). Logo, relacionamentos mais importantes podem representar um maior valor ou maior qualidade. Então, indica-se a avaliação dos construtos qualidade do relacionamento e valor do relacionamento

em relacionamentos considerados mais estratégicos, para entender como as dimensões comportam-se em diferentes situações de importância, apontadas pelo cliente.

A fim de conhecer melhor os resultados obtidos por este estudo, indica-se também que pesquisas futuras busquem a avaliação do relacionamento em mais de um período de tempo. Os resultados obtidos por este estudo dependem das implicações do modelo de Fishbein e Ajzen (1975), que permitem interpretar o comportamento do cliente através de sua intenção em agir. A manutenção do relacionamento com o fornecedor foi avaliado através das percepções cognitivas dos executivos pesquisados, ou seja, de sua intenção em manter ou estender o relacionamento do fornecedor de serviços de TI. Portanto, este estudo sugere que pesquisas longitudinais sejam realizadas para certificar se os resultados obtidos por este estudo são coerentes com momento em que o cliente realmente transforma sua intenção de manutenção em manutenção do relacionamento propriamente dito.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, L. Symbiotic Marketing. **Harvard Business Review**, v. 44, n. 6, p. 59. 1966.
- ALBADVI, A.; HOSSEINI, M. Mapping B2B value exchange in marketing relationships: a systematic approach. 26: 503-513 p. 2011.
- ALEJANDRO, T. B.; SOUZA, D. V.; BOLES, J. S.; RIBEIRO, Á. H. P.; MONTEIRO, P. R. R. The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 36-43. 2011.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. DETERMINANTS OF CONTINUITY IN CONVENTIONAL INDUSTRIAL CHANNEL DYADS. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310. Fall89, 1989.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The Use of Pledges to build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 29, n. 1, p. 18-34. 1992.
- ANDERSON, J. C. Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 346-350. Fall95, 1995.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 4, p. 62-74. Fall1984, 1984.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58. 1990.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Business Marketing: Understand What Customers Value. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 53-65. 1998.
- ANDERSON, J. C.; THOMSON, J. B. L. **Combining value and price to make purchase decisions in business models**. Institute for the Study of Business Markets, University Park, PA. 1997. (Report # 3-1997).
- ARTHUR CHENG-HSUI, C.; LIANG-CHIN, C.; CHIAO, I. C. The Impact of Current and Future Relationship Values on Relationship Quality. **Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)**, p. 44-49. 2008.

ATHANASOPOULOU, P. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 583-610. 2009.

BABAIE, E. **Worldwide IT Services Market Definitions Guide, 2Q04**. Gartner. 2004.

BABBIE, E. R. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BABIN, B. J.; GRIFFIN, M. The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis. **Journal of Business Research**, v. 41, n. 2, p. 127-136. 1998.

BAGDONIENE, L.; JAKSTAITE, R. The Relationships Between Providers and Clients of Knowledge Intensive Business Services and Its Marketing. **Economics & Management**, p. 220-226. 2008.

BAGDONIENE, L.; JAKSTAITE, R. Trust as basis for development of relationships between professional service providers and their clients. **Economics and management = Ekonomika ir vadyba**, v. 14, p. 360-366. 2009.

BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. **Administrative science quarterly**, v. 27, n. 3, p. 459-489. 1982.

BARRY, J.; TERRY, T. S. Empirical study of relationship value in industrial services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 4, p. 228-241. 2008.

BATT, P. J.; PURCHASE, S. Managing collaboration within networks and relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 3, p. 169. 2004.

BECKER, H. S. NOTES ON THE CONCEPT OF COMMITMENT. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40. 1960.

BEHLING, O.; LAW, K. S. **Translating Questionnaires and Other Research Instruments: Problems and Solutions**. Sage, 2000.

BERRY, L. L.; GRESHAM, L. G. Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients. **Business Horizons**, v. 29, n. 6, p. 43. 1986.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services**. New York, NY: The Free Press, 1991.

BIONG, H.; SELNES, F. Relational Selling Behavior and Skills in Long-term Industrial Buyer-Seller Relationships. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 483. 1995.

BOX, G.; COX, D. An analysis of transformations. **Journal of the Royal Society**, v. 26, p. 211-252. 1964.

BOYT, T.; HARVEY, M. Classification of Industrial Services: A Model with Strategic Implications. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 4, p. 291-300. 1997.

BROWN, J. R.; DEV, C. S.; LEE, D.-J. Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 51-65. 2000.

BRUHN, M.; FROMMEYER, A. Development of Relationship Marketing Constructs Over Time Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction in a Business-to-Business Environment. **Journal of Relationship Marketing**, v. 3, n. 4, p. 61. 2004.

CACERES, R. C.; PAPAROIDAMIS, N. G. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 836-867. 2007.

CANNON, J. P.; HOMBURG, C. Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 1, p. 29-43. 2001.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR, W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 36, n. 4, p. 439-460. 1999.

CARR, C. L. RECIPROCITY: THE GOLDEN RULE of IS-User Service Relationship Quality and Cooperation. **Communications of the ACM**, v. 49, n. 6, p. 77-83. 2006.

CHAN, Y. E. IT value: The great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 4, p. 225-261. Spring, 2000.

CMU. **eSourcing Capability Model – Capability Determinantions Method**. Initial Briefings, realizado no Brasil, 2005.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CORSARO, D.; SNEHOTA, I. Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something? **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 986-995. 2010.

COULTER, K. S.; COULTER, R. A. Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 1, p. 35. 2002.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J. Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 5, p. 382-400. 2001.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 6, p. 501-522. 1997.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. A.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 68. 1990.

DE RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 3, p. 271-286. 2001.

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.

DEL BOSQUE RODRÍGUEZ, I. R.; AGUDO, J. C.; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, H. Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer–distributor relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 666-675. 2006.

DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 38, n. 2, p. 269-277. 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. 1997.

DORSCH, M. J.; SWANSON, S. R.; KELLEY, S. W. The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 128-142. Spring98, 1998.

DOYLE, P. Valuing Marketing's Contribution. **European Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 233. 2000.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27. 1987.

EGGERT, A.; ULAGA, W. CUSTOMER-PERCEIVED VALUE: A SUBSTITUTE FOR SATISFACTION IN BUSINESS MARKETS? **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, p. 107-118. 2002.

EMERSON, C. J.; GRIMM, C. M. Buyer-seller customer satisfaction: The influence of the environment and customer service. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 5/6, p. 403. 1999.

FINK, A. **The survey Handbook**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995. ([The survey kit v.1]).

FLETCHER, G. J. O.; SIMPSON, J. A.; THOMAS, G. **The Measurement of Perceived Relationship Quality Components: A Confirmatory Factor Analytic Approach**. Society for Personality & Social Psychology, v.26, 2000.

FORNELL, C. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 1, p. 6-21. 1992.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 18, n. 1, p. 39-50. 1981.

FOURNIER, S.; MICK, D. G. Rediscovering Satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 5-23. 1999.

FOWLER, F. J. **Survey research methods**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

FREDERICO, E.; ROBIC, A. R. A Influência do Formato de Varejo sobre a Intenção de Continuidade do Relacionamento entre Varejistas de Moda e seus Fornecedores. **RAC - Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial**, p. 90-118. 2008.

GANESAN, S. Negotiation strategies and the nature of channel relationships. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 30, n. 2, p. 183-203. 1993.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1. 1994.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87. 1999.



GARBARRO, J. J. The development of working relationships. In: LORSCH, J. W. (Ed.). **Handbook of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 4, p. 303. 1996.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. M. Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 1, p. 11. Spring2000, 2000.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; KUMAR, N. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 36, n. 2, p. 223-238. 1999.

GOBE, ANTONIO C.; MOREIRA, JULIO C.T.; PEREZ, MARIA C.; CARRAMENHA, PAULO R.C.; PASQUALE, PERROTTI P. **Gerência de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GOLDBERGER, A. S.; DUNCAN, O. D. **Structural Equation Models in the Social Sciences**. New York: Seminar Press, 1973.

GOUNARIS, S. P.; VENETIS, K. Trust in industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 7, p. 636. 2002.

GRONROOS, C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36. 1984.

GRONROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4. 1994.

GRONROOS, C. Marketing services: The case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 322. 1998.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**. Toronto, ONT: Lexington Books, 1990.

GRÖNROOS, C. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 252-254. Fall95, 1995.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78. 1995.

GUNDLACH, G. T.; MURPHY, P. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 35. 1993.

HAIR, J. F. J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. (Análise multivariada de dados).

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALVEY, J. K.; MELBY, B. M. Information Technology Outsourcing Transactions: Process, Strategies and Contracts. 2 ed. New Jersey, 2005.

HARDT, C. W.; REINECKE, N.; SPILLER, P. Inventing the 21st-century purchasing organization. *McKinsey Quarterly*, n. 4, p. 114-124. 2007.

HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 52-70. 1996.

HAYES, R. H.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Operations, strategy, and technology: Pursuing the competitive edge**. John Wiley & Sons, 2005.

HEIDE, J. B.; STUMP, R. L. Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: A Transaction Cost Explanation. **Journal of Business Research**, v. 32, n. 1, p. 57-66. 1995.

HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 737-764. 1997.

HEWETT, K.; MONEY, R. B.; SHARMA, S. An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 3, p. 229-239. Summer 2002, 2002.

HOMBURG, C.; GIERING, A.; MENON, A. Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business Context. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 10, n. 3, p. 35-62. 2003.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72-87. 2006.

HUTCHINSON, D.; WELLINGTON, W. J.; SAAD, M.; COX, P. Refining value-based differentiation in business relationships: A study of the higher order relationship building blocks that influence behavioural intentions. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 465-478. 2011.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JACKSON, B. B. Build customer relationships that last. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 6, p. 120-128. 1985.

JAP, S. D.; ANDERSON, E. Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism. **Management Science**, v. 49, n. 12, p. 1684-1701. 2003.

JAP, S. D.; GANESAN, S. Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 37, n. 2, p. 227-245. 2000.

JAROS, S. J.; JERMIER, J. M.; KOEHLER, J. W.; SINCICH, T. EFFECTS OF CONTINUANCE, AFFECTIVE, AND MORAL COMMITMENT ON THE WITHDRAWAL PROCESS: AN EVALUATION OF EIGHT STRUCTURAL EQUATION MODELS. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 951-995. 1993.

JAYAWARDHENA, C.; SOUCHON, A. L.; FARRELL, A. M.; GLANVILLE, K. Outcomes of service encounter quality in a business-to-business context. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 5, p. 575-588. 2007.

JOHNSON, M. D.; FORNELL, C. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. **Journal of Economic Psychology**, v. 12, n. 2, p. 267. 1991.

KALLOL DAS. Relationship marketing research (1994-2006): an academic literature review and classification. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 27, n. 3, p. 326-363. 2009.

KERN, T.; WILLCOCKS, L. Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. **European Journal of Information Systems**, v. 11, n. 1, p. 3. 2002.

KIM, K.; FRAZIER, G. L. Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution. **Journal of Business Research**, v. 40, n. 2, p. 139-154. 1997a.

KIM, K.; FRAZIER, G. L. On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 847-877. 1997b.

KLINE, R. B. **Principles and Practices of Structural Equation Modeling**. 2nd ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management**. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

KUBOTA, L. C. **As Kibs ea inovação tecnológica das firmas de serviços**. Economia e Sociedade, Campinas, v.18, 2009.

KUMAR, N.; HIBBARD, J. D.; STERN, L. W. The Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment. **Marketing Science Institute Working Paper**. Report Number 94-115, p. 1-33, 1994.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.-B. E. M. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 32, n. 1, p. 54-65. 1995.

KUMAR, V.; BOHLING, T. R.; LADDA, R. N. Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 667. 2003.

LAGES, L. F.; LANCASTRE, A.; LAGES, C. The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 6, p. 686-697. 2008.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G., 2006. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAWSHE, C. H. A QUANTITATIVE APPROACH TO CONTENT VALIDITY. **Personnel Psychology**, v. 28, n. 4, p. 563-575. Winter75, 1975.

LEACH, M. Examining exchange relationships among high-tech firms in the evolving global economy. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 2, p. 78-85. 2009.

LEHTINEN, U.; MITTILA, T. One more time: a conceptual framework for relationship marketing. **World Marketing Congress: Academy of Marketing Science**. v. 7 No 1: 35-42 p. 1995.

LEUTHESSER, L. Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 3, p. 245-254. 1997.

LICHTENTHAL, J. D. Business-to-Business Marketing Education in the 21st Century. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 5, n. 1/2, p. 1. 1998.

LICHTENTHAL, J. D.; MUMMALANENI, V.; WILSON, D. T. The Essence of Business Marketing Theory, Research, and Tactics: Contributions from the Journal of Business-to-Business Marketing. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 15, n. 2, p. 91-179. 2008

LIU, A. H. Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 1, p. 30-37. 2006.

LIU, A. H.; LEACH, M. P.; BERNHARDT, K. L. Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 5, p. 559-568. 2005.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19-38. 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARUYAMA, G. M.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Basics of Structural Equation Modeling**. Londres: Sage Publications, 1998.

MITREÇA, M.; KATRICHIS, J. M. Benefiting from dedication and constraint in buyer–seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 616-624. 2010.

MITTAL, B. Determinants of Vendor Patronage in Business Service Markets: An Integrative Model. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 6, n. 4, p. 1. 1999.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 81-101. 1993.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 29, n. 3, p. 314-328. 1992.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20. 1994.

NDUBISI, N. O.; KHOO-LATTIMORE, C.; YANG, L.; CAPEL, C. M. The antecedents of relationship quality in Malaysia and New Zealand. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 2, p. 233-248. 2011.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460-469. 1980.

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. Londres: Pinter, 1992.

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

PALMATIER, R. W.; GOPALAKRISHNA, S.; HOUSTON, M. HOW COMPANIES CAN MEASURE THE SUCCESS OF THEIR RELATIONSHIP MARKETING INVESTMENTS. **GfK-Marketing Intelligence Review**, v. 1, n. 1, p. 24-35. 2009.

PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; EVANS, K. R.; ARNOLD, T. J. Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 174-190. Summer2008, 2008.

PARASURAMAN, A. Customer service in business-to-business markets: An agenda for research. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 309. 1998.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64(1), p. 12-40. Spr, 1988.

PELS, J. Exchange relationships in consumer markets? **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 1/2, p. 4-37. 1999.

PERRIEN, J.; RICARD, L. The Meaning of a Marketing Relationship: A Pilot Study. **Industrial Marketing Management**, v. 24, n. 1, p. 37-43. 1995.

PETERSON, R. A. A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. **Journal of Consumer Research**, v. 21, n. 2, p. 381-391. 1994.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105. Fall1993, 1993.

PRIOR, D. D. The effects of buyer-supplier relationships on buyer competitiveness. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 2, p. 100-114. 2012.

PRITCHARD, M. P.; HAVITZ, M. E.; HOWARD, D. R. Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 3, p. 333-348. Summer99, 1999.

PURINTON, E. F.; ROSEN, D. E.; CURRAN, J. M. Marketing Relationship Management: Antecedents to Survival and Dissolution. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 14, n. 2, p. 75-103. 2007.

RAJAMMA, R. K.; ZOLFAGHARIAN, M. A.; PELTON, L. E. Dimensions and outcomes of B2B relational exchange: a meta-analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 2, p. 104-114. 2011.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30. 1996.

REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 4, p. 17-35. 2000.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 30. 1997.

RITTER, T. A framework for analyzing relationship governance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 3, p. 196-201. 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.; PÉREZ, M. L. C. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1998.

SANTOS, G. S.; CAMPOS, F. C. Uma Contribuição para o Alinhamento da Qualidade de Serviços de TI com a Qualidade Total. **XVI Simpep – Simpósio de Engenharia de Produção**: UNESP 2009.

SEIGYOUNG, A. The effects of soft and hard service attributes on loyalty: the mediating role of trust. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 2, p. 81-92. 2005.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Ed. Revista. Tradução de Dante Moreira Leite. 5a. reimpressão. São Paulo : E.P.U., 1975.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397. 1995.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37. 2002.

SMITH, J. B. Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Managements, and Quality. **Psychology & Marketing**, v. 15, n. 1, p. 3-21. 1998.

SOLLI-SÆTHER, H. Transplants' role stress and work outcome in IT outsourcing relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 2, p. 227-245. 2011.

SPEKMAN, R. E.; CARRAWAY, R. Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 10-19. 2006.

SPEKMAN, R. E.; JOHNSTON, W. J. Relationship Management: Managing the Selling and the Buying Interface. **Journal of Business Research**, v. 14, n. 6, p. 519-531. 1986.

SRIRAM, V.; KRAPFEL, R.; SPEKMAN, R. Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis From the Buyer's Perspective. **Journal of Business Research**, v. 25, n. 4, p. 303-320. 1992.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 21. 1994.

SZMIGIN, I. T. D. Managing Quality in Business-to-business Services. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 1, p. 5. 1993.

TIKKANEN, H.; ALAJOUTSIJARVI, K. The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 4, p. 373. 2000.

ULAGA, W. Investigating customer value in global business markets: Commentary essay. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 8, p. 928-930. 2011.

ULAGA, W.; EGGERT, A. EXPLORING THE KEY DIMENSIONS OF RELATIONSHIP VALUE AND THEIR IMPACT ON BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS. In: American Marketing Association. **Anais.**: Conference Proceedings. v.13, p.411, 2002/01//, 2002.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value in business markets: Development of a measurement scale. **ISBM Report**, p. 2-2003. 2003.



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

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 119-136. 2006a.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value and relationship quality. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 311-327. 2006b.

VARADARAJAN, P. R.; RAJARATNAM, D. Symbiotic Marketing Revisited. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 1, p. 7-17. 1986.

VIEIRA, A. L. Relationship Marketing and the Philosophy of Science: A Tribal Journey Through Relationship Quality. **Journal of Relationship Marketing**, v. 9, n. 2, p. 83-97. 2010.

WALTER, A.; MÜLLER, T. A.; HELFERT, G.; RITTER, T. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 159-169. 2003.

WEBSTER, J. F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1. 1992.

WEEKS, M. R.; FEENY, D. Outsourcing: FROM COST MANAGEMENT TO INNOVATION AND BUSINESS VALUE. **California Management Review**, v. 50, n. 4, p. 127-146. Summer2008, 2008.

WETZELS, M.; DE RUYTER, K.; LEMMINK, J. Antecedents and consequences of service quality in business-to-business services. In: SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. (Ed.). **Handbook of Services Marketing Management**. London: Sage Publications, 2000.

WHITTEN, D.; CHAKRABARTY, S.; WAKEFIELD, R. The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter? **Information & Management**, v. 47, n. 3, p. 167-175. 2010.

WILSON, D. T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345. Fall95, 1995.

YAMAMURA, K. Transformation using  $(x + 0.5)$  to stabilize the variance of populations. **Researches on Population Ecology**, v. 41, n. 3, p. 229. 1999.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22. 1988.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Service Marketing**. 2 ed. USA: Irwin-McGraw Hill, 2000.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - Outliers - Diferença entre Grupos

		ANOVA				
		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
b1_1_QUAREL	Entre Grupos	34,441	1	34,441	23,951	,000
	Dentre Grupos	414,128	288	1,438		
	Total	448,569	289			
b1_2_QUAREL	Entre Grupos	29,887	1	29,887	21,685	,000
	Dentre Grupos	396,927	288	1,378		
	Total	426,814	289			
b1_3_QUAREL	Entre Grupos	13,221	1	13,221	12,608	,000
	Dentre Grupos	300,952	287	1,049		
	Total	314,173	288			
b2_1_VALREL	Entre Grupos	5,541	1	5,541	<b>3,725</b>	<b>,055</b>
	Dentre Grupos	428,445	288	1,488		
	Total	433,986	289			
b2_2_VALREL	Entre Grupos	25,200	1	25,200	16,555	,000
	Dentre Grupos	438,386	288	1,522		
	Total	463,586	289			
b2_3_VALREL	Entre Grupos	8,300	1	8,300	5,750	,017
	Dentre Grupos	414,275	287	1,443		
	Total	422,574	288			
b3_1_VAL_DES	Entre Grupos	29,758	1	29,758	18,408	,000
	Dentre Grupos	465,566	288	1,617		
	Total	495,324	289			
b3_2_VAL_DES	Entre Grupos	36,501	1	36,501	30,638	,000
	Dentre Grupos	343,116	288	1,191		
	Total	379,617	289			
b3_3_VAL_DES	Entre Grupos	22,981	1	22,981	19,581	,000
	Dentre Grupos	338,002	288	1,174		
	Total	360,983	289			
b3_4_QUA_CRE	Entre Grupos	1,851	1	1,851	<b>1,532</b>	<b>,217</b>
	Dentre Grupos	348,025	288	1,208		
	Total	349,876	289			
b3_5_QUA_CRE	Entre Grupos	39,704	1	39,704	22,239	,000
	Dentre Grupos	514,175	288	1,785		
	Total	553,879	289			
b3_6_QUA_CRE	Entre Grupos	16,714	1	16,714	13,462	,000
	Dentre Grupos	353,843	285	1,242		
	Total	370,557	286			
b3_7_QUA_BEN	Entre Grupos	40,757	1	40,757	26,652	,000
	Dentre Grupos	438,883	287	1,529		
	Total	479,640	288			

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
b3_8_QUA_BEN	Entre Grupos	32,236	1	32,236	24,189	,000
	Dentre Grupos	382,477	287	1,333		
	Total	414,713	288			
b3_9_QUA_CRE	Entre Grupos	20,912	1	20,912	19,590	,000
	Dentre Grupos	305,306	286	1,068		
	Total	326,219	287			
b3_10_QUA_BEN	Entre Grupos	9,638	1	9,638	8,108	,005
	Dentre Grupos	341,171	287	1,189		
	Total	350,810	288			
b3_11_VAL_EFI	Entre Grupos	37,927	1	37,927	24,894	,000
	Dentre Grupos	437,256	287	1,524		
	Total	475,183	288			
b3_12_VAL_EFI	Entre Grupos	72,516	1	72,516	41,144	,000
	Dentre Grupos	504,064	286	1,762		
	Total	576,580	287			
b3_13_VAL_ENT	Entre Grupos	37,081	1	37,081	23,053	,000
	Dentre Grupos	460,030	286	1,608		
	Total	497,111	287			
b3_14_VAL_ENT	Entre Grupos	44,650	1	44,650	32,912	,000
	Dentre Grupos	389,364	287	1,357		
	Total	434,014	288			
b3_15_VAL_ENT	Entre Grupos	42,422	1	42,422	30,802	,000
	Dentre Grupos	393,897	286	1,377		
	Total	436,319	287			
b3_16_VAL_FLE	Entre Grupos	51,844	1	51,844	33,133	,000
	Dentre Grupos	450,642	288	1,565		
	Total	502,486	289			
b3_17_VAL_SEG	Entre Grupos	22,866	1	22,866	20,148	,000
	Dentre Grupos	325,708	287	1,135		
	Total	348,574	288			
b3_18_VAL_SEG	Entre Grupos	61,730	1	61,730	40,908	,000
	Dentre Grupos	433,080	287	1,509		
	Total	494,810	288			
b4_1_VAL_EFI	Entre Grupos	40,177	1	40,177	34,016	,000
	Dentre Grupos	340,154	288	1,181		
	Total	380,331	289			
b4_2_VAL_EFI	Entre Grupos	45,802	1	45,802	27,793	,000
	Dentre Grupos	474,615	288	1,648		
	Total	520,417	289			
b4_3_VAL_EFI	Entre Grupos	56,097	1	56,097	36,064	,000
	Dentre Grupos	446,429	287	1,556		
	Total	502,526	288			

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
b4_4_VAL_INT	Entre Grupos	54,559	1	54,559	48,206	,000
	Dentre Grupos	325,955	288	1,132		
	Total	380,514	289			
b4_5_VAL_INT	Entre Grupos	22,077	1	22,077	19,506	,000
	Dentre Grupos	322,558	285	1,132		
	Total	344,634	286			
b5_1_QUA_SAT	Entre Grupos	51,420	1	51,420	32,010	,000
	Dentre Grupos	462,635	288	1,606		
	Total	514,055	289			
b5_2_QUA_SAT	Entre Grupos	56,040	1	56,040	47,417	,000
	Dentre Grupos	340,377	288	1,182		
	Total	396,417	289			
b5_3_QUA_COM	Entre Grupos	44,562	1	44,562	35,582	,000
	Dentre Grupos	359,438	287	1,252		
	Total	404,000	288			
b5_4_QUA_COM	Entre Grupos	26,143	1	26,143	23,097	,000
	Dentre Grupos	325,981	288	1,132		
	Total	352,124	289			
b5_5_QUA_COM	Entre Grupos	38,005	1	38,005	30,110	,000
	Dentre Grupos	363,516	288	1,262		
	Total	401,521	289			
b5_6_QUA_COM	Entre Grupos	48,766	1	48,766	39,595	,000
	Dentre Grupos	351,011	285	1,232		
	Total	399,777	286			
b5_7_QUA_SAT	Entre Grupos	59,040	1	59,040	44,188	,000
	Dentre Grupos	382,124	286	1,336		
	Total	441,163	287			
b6_1_VAL_CUS_ECO	Entre Grupos	24,158	1	24,158	16,163	,000
	Dentre Grupos	430,463	288	1,495		
	Total	454,621	289			
b6_2_VAL_CUS_ECO	Entre Grupos	32,859	1	32,859	24,731	,000
	Dentre Grupos	382,661	288	1,329		
	Total	415,521	289			
b6_3_VAL_CUS_MUD	Entre Grupos	18,144	1	18,144	12,615	,000
	Dentre Grupos	412,790	287	1,438		
	Total	430,934	288			
b6_4_VAL_CUS_MUD	Entre Grupos	44,273	1	44,273	11,541	,001
	Dentre Grupos	1101,014	287	3,836		
	Total	1145,287	288			
b6_5_VAL_CUS_MUD	Entre Grupos	68,152	1	68,152	16,384	,000
	Dentre Grupos	1193,793	287	4,160		
	Total	1261,945	288			

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
b7_1_INT_MAN	Entre Grupos	10,909	1	10,909	8,200	,004
	Dentre Grupos	383,160	288	1,330		
	Total	394,069	289			
b7_2_INT_MAN	Entre Grupos	6,664	1	6,664	<b>3,387</b>	<b>,067</b>
	Dentre Grupos	566,540	288	1,967		
	Total	573,203	289			
b7_3_INT_EST	Entre Grupos	67,610	1	67,610	33,508	,000
	Dentre Grupos	579,082	287	2,018		
	Total	646,692	288			
b7_4_INT_EST	Entre Grupos	103,965	1	103,965	52,292	,000
	Dentre Grupos	568,615	286	1,988		
	Total	672,580	287			
b7_5_INT_EST	Entre Grupos	42,153	1	42,153	22,425	,000
	Dentre Grupos	541,368	288	1,880		
	Total	583,521	289			
b7_6_INT_MAN	Entre Grupos	43,716	1	43,716	22,648	,000
	Dentre Grupos	555,902	288	1,930		
	Total	599,617	289			

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Nota: Grupo 0 = 30 casos que falharam no teste de Mahalanobis ( $D^2$ ) e Grupo 1 = 259 casos que constituíram o restante da amostra. Itens em itálico e negrito representam as variáveis que não apresentaram diferença entre grupos

## APÊNDICE B - Dados de Assimetria e Curtose dos Construtos

	Assimetria	Desvio Padrão	Z	Curtose	Desvio Padrão	Z
b1_1_QUAREL_1	-,502	,151	<b>-3,298</b>	1,128	,302	-1,649
b1_2_QUAREL_1	-,474	,151	<b>-3,112</b>	1,038	,302	-1,556
b1_3_QUAREL_1	-,354	,151	-2,327	,279	,302	-1,163
b2_1_VALREL_1	-,711	,151	<b>-4,671</b>	,373	,302	-2,336
b2_2_VALREL_1	-,465	,151	<b>-3,054</b>	,478	,302	-1,527
b2_3_VALREL_1	-,517	,151	<b>-3,397</b>	,088	,302	-1,699
b3_1_VAL_DES_1	-,420	,151	-2,759	,470	,302	-1,379
b3_2_VAL_DES_1	-,330	,151	-2,169	-,278	,302	-1,085
b3_3_VAL_DES_1	-,466	,151	<b>-3,062</b>	,347	,302	-1,531
b3_4_QUA_CRE_1	-,684	,151	<b>-4,493</b>	,001	,302	-2,247
b3_5_QUA_CRE_1	-,773	,151	<b>-5,077</b>	,548	,302	-2,539
b3_6_QUA_CRE_1	-,654	,151	<b>-4,298</b>	,765	,302	-2,149
b3_7_QUA_BEN_1	-,672	,151	<b>-4,413</b>	,841	,302	-2,207
b3_8_QUA_BEN_1	-,211	,151	-1,386	-,264	,302	-,693
b3_9_QUA_CRE_1	-,391	,151	-2,570	-,369	,302	-1,285
b3_10_QUA_BEN_1	-,561	,151	<b>-3,687</b>	,481	,302	-1,844
b3_11_VAL_EFI_1	-,734	,151	<b>-4,820</b>	,719	,302	-2,410
b3_12_VAL_EFI_1	-,534	,151	<b>-3,512</b>	-,083	,302	-1,756
b3_13_VAL_ENT_1	-,726	,151	<b>-4,770</b>	1,062	,302	-2,385
b3_14_VAL_ENT_1	-,597	,151	<b>-3,925</b>	,295	,302	-1,963
b3_15_VAL_ENT_1	-,729	,151	<b>-4,792</b>	1,524	,302	-2,396
b3_16_VAL_FLE_1	-,748	,151	<b>-4,917</b>	,639	,302	-2,458
b3_17_VAL_SEG_1	-,562	,151	<b>-3,695</b>	,753	,302	-1,847
b3_18_VAL_SEG_1	-,768	,151	<b>-5,047</b>	2,242	,302	-2,523
b4_1_VAL_EFI_1	-,203	,151	-1,335	-,114	,302	-,667
b4_2_VAL_EFI_1	-,436	,151	-2,868	,635	,302	-1,434
b4_3_VAL_EFI_1	-,235	,151	-1,544	-,289	,302	-,772
b4_4_VAL_INT_1	-,167	,151	-1,098	,015	,302	-,549
b4_5_VAL_INT_1	-,515	,151	<b>-3,383</b>	-,345	,302	-1,691
b5_1_QUA_SAT_1	-,553	,151	<b>-3,631</b>	,579	,302	-1,815
b5_2_QUA_SAT_1	-,447	,151	-2,934	,340	,302	-1,467
b5_3_QUA_COM_1	-,487	,151	<b>-3,197</b>	,921	,302	-1,599
b5_4_QUA_COM_1	-,746	,151	<b>-4,904</b>	1,881	,302	-2,452
b5_5_QUA_COM_1	-,744	,151	<b>-4,888</b>	1,645	,302	-2,444
b5_6_QUA_COM_1	-,946	,151	<b>-6,214</b>	3,067	,302	-3,107
b5_7_QUA_SAT_1	-,674	,151	<b>-4,430</b>	1,522	,302	-2,215
b6_1_VAL_CUS_ECO_1	-,465	,151	<b>-3,057</b>	,769	,302	-1,528
b6_2_VAL_CUS_ECO_1	-,694	,151	<b>-4,562</b>	1,230	,302	-2,281
b6_3_VAL_CUS_MUD_1	-,927	,151	<b>-6,093</b>	1,138	,302	-3,046
b6_4_VAL_CUS_MUD_1	-1,738	,151	<b>-11,416</b>	3,195	,302	-5,708
b6_5_VAL_CUS_MUD_1	-1,881	,151	<b>-12,359</b>	3,615	,302	-6,179
b7_1_INT_MAN_1	-,922	,151	<b>-6,061</b>	2,492	,302	-3,030
b7_2_INT_MAN_1	-1,725	,151	<b>-11,332</b>	5,868	,302	-5,666
b7_3_INT_EST_1	-1,117	,151	<b>-7,340</b>	2,690	,302	-3,670
b7_4_INT_EST_1	-1,134	,151	<b>-7,448</b>	3,295	,302	-3,724
b7_5_INT_EST_1	-1,449	,151	<b>-9,518</b>	4,217	,302	-4,759
b7_6_INT_MAN_1	-1,446	,151	<b>-9,499</b>	3,830	,302	-4,749



## APÊNDICE C - Correlação entre Variáveis do Estudo

### Correlações

	b1_1_QUAREL	b1_2_QUAREL	b2_1_VALREL	b2_2_VALREL	b2_3_VALREL	b3_3_VAL_DES	b3_4_QUA_CRE	b3_5_QUA_CRE
b1_1_QUAREL	1							
b1_2_QUAREL	,796	1						
b2_1_VALREL	,485	,462	1					
b2_2_VALREL	,552	,579	,614	1				
b2_3_VALREL	,524	,566	,605	,686	1			
b3_3_VAL_DES	,588	,637	,445	,548	,508	1		
b3_4_QUA_CRE	,558	,495	,354	,412	,377	,544	1	
b3_5_QUA_CRE	,495	,563	,300	,363	,411	,555	,611	1
b3_6_QUA_CRE	,470	,486	,461	,441	,438	,585	,576	,678
b3_7_QUA_BEN	,469	,468	,366	,445	,424	,609	,552	,612
b3_10_QUA_BEN	,434	,494	,362	,432	,458	,534	,419	,571
b3_11_VAL_EFI	,456	,493	,384	,474	,563	,545	,419	,548
b3_12_VAL_EFI	,516	,557	,300	,440	,466	,559	,482	,541
b3_13_VAL_ENT	,451	,465	,366	,424	,475	,531	,538	,551
b3_14_VAL_ENT	,509	,515	,386	,415	,502	,507	,486	,524
b3_15_VAL_ENT	,559	,587	,357	,436	,491	,563	,539	,565
b3_16_VAL_FLE	,464	,450	,372	,417	,491	,466	,408	,431
b3_17_VAL_SEG	,548	,549	,425	,463	,547	,570	,514	,531
b3_18_VAL_SEG	,516	,552	,421	,430	,519	,571	,485	,537
b4_5_VAL_INT	,372	,440	,288	,298	,388	,366	,429	,410
b5_1_QUA_SAT	,573	,572	,365	,455	,464	,581	,465	,530
b5_3_QUA_COM	,488	,466	,364	,403	,439	,514	,481	,463
b5_4_QUA_COM	,459	,467	,362	,347	,377	,493	,426	,419
b5_5_QUA_COM	,513	,545	,415	,449	,518	,484	,442	,494
b5_6_QUA_COM	,496	,515	,406	,465	,504	,532	,471	,473
b5_7_QUA_SAT	,529	,545	,402	,466	,508	,548	,500	,527
b6_1_VAL_CUS ECO	,469	,480	,417	,433	,477	,516	,419	,400
b6_2_VAL_CUS ECO	,480	,497	,447	,473	,435	,469	,458	,387
b6_3_VAL_CUS MUD	,398	,409	,414	,362	,373	,323	,408	,323
b6_4_VAL_CUS MUD	,126	,079	,154	,058	,110	,091	,095	,064
b6_5_VAL_CUS MUD	,167	,110	,157	,095	,103	,073	,151	,057
b7_1_INT_MAN	,428	,381	,395	,284	,367	,394	,489	,389
b7_2_INT_MAN	,366	,399	,350	,343	,342	,402	,426	,438
b7_3_INT_EST	,403	,421	,409	,426	,434	,403	,366	,315
b7_4_INT_EST	,364	,370	,380	,334	,382	,376	,318	,324
b7_5_INT_EST	,428	,414	,376	,369	,399	,435	,371	,376
b7_6_INT_MAN	,356	,398	,368	,338	,382	,396	,427	,315

### Correlações

	b3_6_QUA_CRE	b3_7_QUA_BEN	b3_10_QUA_BEN	b3_11_VAL_EFI	b3_12_VAL_EFI	b3_13_VAL_ENT	b3_14_VAL_ENT	b3_15_VAL_ENT
b1_1_QUAREL								
b1_2_QUAREL								
b2_1_VALREL								
b2_2_VALREL								
b2_3_VALREL								
b3_3_VAL_DES								
b3_4_QUA_CRE								
b3_5_QUA_CRE								
b3_6_QUA_CRE	1							
b3_7_QUA_BEN	,635	1						
b3_10_QUA_BEN	,560	,617	1					
b3_11_VAL_EFI	,526	,524	,626	1				
b3_12_VAL_EFI	,519	,538	,539	,691	1			
b3_13_VAL_ENT	,517	,596	,606	,580	,655	1		
b3_14_VAL_ENT	,532	,564	,603	,552	,573	,665	1	
b3_15_VAL_ENT	,558	,608	,624	,609	,569	,646	,684	1
b3_16_VAL_FLE	,457	,468	,474	,606	,503	,511	,532	,596
b3_17_VAL_SEG	,538	,593	,611	,580	,548	,615	,659	,650
b3_18_VAL_SEG	,551	,557	,614	,544	,580	,653	,690	,683
b4_5_VAL_INT	,350	,389	,422	,362	,356	,474	,463	,532
b5_1_QUA_SAT	,520	,590	,540	,515	,529	,530	,538	,577
b5_3_QUA_COM	,503	,486	,468	,511	,477	,460	,519	,480
b5_4_QUA_COM	,470	,486	,468	,450	,453	,518	,566	,503
b5_5_QUA_COM	,525	,497	,523	,521	,489	,489	,614	,551
b5_6_QUA_COM	,563	,515	,531	,561	,570	,564	,634	,536
b5_7_QUA_SAT	,576	,528	,531	,568	,525	,540	,610	,566
b6_1_VAL_CUS_ECO	,383	,448	,483	,485	,475	,460	,478	,444
b6_2_VAL_CUS_ECO	,444	,504	,464	,463	,492	,464	,470	,440
b6_3_VAL_CUS_MUD	,381	,368	,439	,305	,365	,422	,406	,435
b6_4_VAL_CUS_MUD	,149	,099	,159	,056	,086	,167	,237	,147
b6_5_VAL_CUS_MUD	,178	,100	,110	,064	,068	,199	,201	,188
b7_1_INT_MAN	,462	,363	,378	,366	,371	,422	,460	,357
b7_2_INT_MAN	,429	,433	,448	,371	,350	,427	,407	,327
b7_3_INT_EST	,395	,407	,390	,448	,414	,359	,393	,351
b7_4_INT_EST	,353	,429	,413	,392	,383	,344	,439	,318
b7_5_INT_EST	,371	,438	,415	,405	,401	,387	,446	,355
b7_6_INT_MAN	,407	,375	,353	,320	,308	,376	,390	,306

### Correlações

	b3_16_VAL_FLE	b3_17_VAL_SEG	b3_18_VAL_SEG	b4_5_VAL_INT	b5_1_QUA_SAT	b5_3_QUA_COM	b5_4_QUA_COM	b5_5_QUA_COM
b1_1_QUAREL								
b1_2_QUAREL								
b2_1_VALREL								
b2_2_VALREL								
b2_3_VALREL								
b3_3_VAL_DES								
b3_4_QUA_CRE								
b3_5_QUA_CRE								
b3_6_QUA_CRE								
b3_7_QUA_BEN								
b3_10_QUA_BEN								
b3_11_VAL_EFI								
b3_12_VAL_EFI								
b3_13_VAL_ENT								
b3_14_VAL_ENT								
b3_15_VAL_ENT								
b3_16_VAL_FLE	1							
b3_17_VAL_SEG	,654	1						
b3_18_VAL_SEG	,620	,742	1					
b4_5_VAL_INT	,347	,496	,514	1				
b5_1_QUA_SAT	,526	,598	,604	,496	1			
b5_3_QUA_COM	,525	,569	,574	,458	,657	1		
b5_4_QUA_COM	,434	,487	,523	,428	,629	,660	1	
b5_5_QUA_COM	,545	,593	,553	,404	,606	,670	,700	1
b5_6_QUA_COM	,477	,571	,605	,432	,581	,659	,665	,709
b5_7_QUA_SAT	,544	,628	,623	,504	,655	,703	,635	,687
b6_1_VAL_CUS_ECO	,414	,521	,532	,379	,574	,526	,465	,534
b6_2_VAL_CUS_ECO	,447	,513	,518	,470	,605	,546	,528	,566
b6_3_VAL_CUS_MUD	,369	,472	,476	,430	,499	,431	,491	,502
b6_4_VAL_CUS_MUD	,063	,177	,194	,163	,139	,114	,268	,180
b6_5_VAL_CUS_MUD	,111	,188	,173	,157	,171	,154	,271	,168
b7_1_INT_MAN	,317	,420	,393	,390	,468	,505	,474	,465
b7_2_INT_MAN	,344	,440	,398	,396	,438	,497	,423	,385
b7_3_INT_EST	,378	,373	,404	,310	,442	,471	,407	,420
b7_4_INT_EST	,294	,374	,380	,315	,466	,407	,423	,435
b7_5_INT_EST	,342	,374	,426	,348	,491	,453	,478	,436
b7_6_INT_MAN	,327	,403	,416	,429	,424	,481	,491	,444

### Correlações

	b5_6_QUA_COM	b5_7_QUA_SAT	b6_1_VAL_CUS_ECO	b6_2_VAL_CUS_ECO	b6_3_VAL_CUS_MUD	b6_4_VAL_CUS_MUD
b1_1_QUAREL						
b1_2_QUAREL						
b2_1_VALREL						
b2_2_VALREL						
b2_3_VALREL						
b3_3_VAL_DES						
b3_4_QUA_CRE						
b3_5_QUA_CRE						
b3_6_QUA_CRE						
b3_7_QUA_BEN						
b3_10_QUA_BEN						
b3_11_VAL_EFI						
b3_12_VAL_EFI						
b3_13_VAL_ENT						
b3_14_VAL_ENT						
b3_15_VAL_ENT						
b3_16_VAL_FLE						
b3_17_VAL_SEG						
b3_18_VAL_SEG						
b4_5_VAL_INT						
b5_1_QUA_SAT						
b5_3_QUA_COM						
b5_4_QUA_COM						
b5_5_QUA_COM						
b5_6_QUA_COM	1					
b5_7_QUA_SAT	,762	1				
b6_1_VAL_CUS_ECO	,528	,573	1			
b6_2_VAL_CUS_ECO	,603	,593	,701	1		
b6_3_VAL_CUS_MUD	,506	,512	,567	,611	1	
b6_4_VAL_CUS_MUD	,256	,270	,241	,252	,453	1
b6_5_VAL_CUS_MUD	,252	,302	,208	,227	,453	,694
b7_1_INT_MAN	,481	,578	,448	,432	,464	,315
b7_2_INT_MAN	,425	,538	,393	,456	,387	,203
b7_3_INT_EST	,418	,483	,392	,445	,386	,173
b7_4_INT_EST	,436	,461	,436	,430	,367	,213
b7_5_INT_EST	,443	,486	,453	,444	,381	,221
b7_6_INT_MAN	,443	,496	,398	,448	,418	,280

### Correlações

	b6_5_VAL_CUS_MUD	b7_1_INT_MAN	b7_2_INT_MAN	b7_3_INT_EST	b7_4_INT_EST	b7_5_INT_EST	b7_6_INT_MAN
b1_1_QUAREL							
b1_2_QUAREL							
b2_1_VALREL							
b2_2_VALREL							
b2_3_VALREL							
b3_3_VAL_DES							
b3_4_QUA_CRE							
b3_5_QUA_CRE							
b3_6_QUA_CRE							
b3_7_QUA_BEN							
b3_10_QUA_BEN							
b3_11_VAL_EFI							
b3_12_VAL_EFI							
b3_13_VAL_ENT							
b3_14_VAL_ENT							
b3_15_VAL_ENT							
b3_16_VAL_FLE							
b3_17_VAL_SEG							
b3_18_VAL_SEG							
b4_5_VAL_INT							
b5_1_QUA_SAT							
b5_3_QUA_COM							
b5_4_QUA_COM							
b5_5_QUA_COM							
b5_6_QUA_COM							
b5_7_QUA_SAT							
b6_1_VAL_CUS_ECO							
b6_2_VAL_CUS_ECO							
b6_3_VAL_CUS_MUD							
b6_4_VAL_CUS_MUD							
b6_5_VAL_CUS_MUD	1						
b7_1_INT_MAN	,374	1					
b7_2_INT_MAN	,229	,512	1				
b7_3_INT_EST	,190	,521	,415	1			
b7_4_INT_EST	,194	,571	,380	,734	1		
b7_5_INT_EST	,195	,515	,400	,702	,785	1	
b7_6_INT_MAN	,283	,595	,454	,580	,611	,702	1

## APÊNDICE D - Questionário desta Pesquisa

### Pesquisa sobre o Relacionamento do Cliente com o Fornecedor de TI

**Considerando o seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI o Sr(a), diria que...**

A qualidade do relacionamento de sua empresa com o seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI...	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
... é adequado para seus objetivos.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... pode-se dizer que atende as suas expectativas.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... de uma maneira geral é um bom relacionamento.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>

Considerando os custos em relação aos benefícios, sua empresa avalia o relacionamento com o seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI ....	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
... muito importante para sua empresa.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
...com propostas de atividades (informação, processos, tecnologia, serviço ao cliente, etc) de grande valor.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... com benefícios que compensam os custos financeiros, a energia física e o tempo gasto.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>

Com relação as atividades realizadas pelo fornecedor, sua empresa considera que o seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI...	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
.... é muito competente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... é muito profissional.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... de uma maneira geral possui um ótimo desempenho.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... é sempre honesto com o cliente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... cumpre com o prometido.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>

.... se preocupa com as prioridades do cliente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
....considera o lado do cliente quando toma decisões importantes.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... de uma maneira geral, é confiável.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... de uma maneira geral, está preocupado com os negócios do cliente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... tem agilidade e procedimentos eficientes para lidar com solicitações de mudança do cliente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... tem um tempo de resposta adequado para as expectativas de entrega do cliente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... entende o senso de urgência que o cliente enfrenta todos os dias.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... entende o que é preciso para o negócio do cliente ter sucesso nos próximos anos.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... entende como seus serviços impactam a operação do cliente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... é flexível suficientemente para lidar com problemas inesperados.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... oferece suporte em questões importantes para sua empresa.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... leva em conta como suas decisões e ações afetam o cliente no futuro.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>

Com relação as pessoas que trabalham para o fornecedor e interagem com sua empresa, a equipe do seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI....	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
.... lida com a maioria de suas solicitações competentemente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
.... trabalha de forma rápida e eficiente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... conhece o que eles estão fazendo.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... age e valoriza a sua empresa como um cliente.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>
... trata sua empresa com respeito.	01. <input type="radio"/>	02. <input type="radio"/>	03. <input type="radio"/>	04. <input type="radio"/>	05. <input type="radio"/>	06. <input type="radio"/>	07. <input type="radio"/>	08. <input type="radio"/>	09. <input type="radio"/>	10. <input type="radio"/>

Com relação as atividades realizadas pelo fornecedor, pode-se dizer que sua empresa em relação ao seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI ....	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente									
.... está muito satisfeita quando comparado com o ideal.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... está muito satisfeita levando em consideração as suas expectativas.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... tem um aliado muito importante.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... está fortemente conectada com o fornecedor.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... tem desenvolvido uma estreita relação de negócios.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... de uma maneira geral, possui uma relação forte de negócios.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... de uma maneira geral, está muito satisfeita.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
Comparado com outras alternativas e levando-se em consideração os custos econômicos e de mudança, a carteira de atividades de sua empresa que o seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI possui...	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente									
.... um preço razoável por atividade.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... termos de pagamento que permitem evitar maiores custos.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... consumiria muito tempo caso fosse necessário investir em um novo relacionamento neste momento.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... envolve um alto risco em caso de troca do fornecedor.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.
.... implicaria em grandes transtornos para sua empresa se o fornecedor fosse substituído.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.	01.	02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10.



Com relação a intenção de manter e estender o relacionamento com o seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI, sua empresa acredita que....	<b>Discordo Totalmente</b>					<b>Concordo Totalmente</b>						
... o relacionamento é duradouro.	01.	<input type="radio"/>	02.	<input type="radio"/>	03.	<input type="radio"/>	04.	<input type="radio"/>	05.	<input type="radio"/>	06.	<input type="radio"/>
... a renovação do relacionamento é virtualmente automática.	01.	<input type="radio"/>	02.	<input type="radio"/>	03.	<input type="radio"/>	04.	<input type="radio"/>	05.	<input type="radio"/>	06.	<input type="radio"/>
.... irá aumentar o percentual de negócios oferecidos ao fornecedor no futuro.	01.	<input type="radio"/>	02.	<input type="radio"/>	03.	<input type="radio"/>	04.	<input type="radio"/>	05.	<input type="radio"/>	06.	<input type="radio"/>
.... irá expandir negócios com o fornecedor.	01.	<input type="radio"/>	02.	<input type="radio"/>	03.	<input type="radio"/>	04.	<input type="radio"/>	05.	<input type="radio"/>	06.	<input type="radio"/>
.... irá aproveitar melhor este fornecedor nos próximos anos do que aproveita agora.	01.	<input type="radio"/>	02.	<input type="radio"/>	03.	<input type="radio"/>	04.	<input type="radio"/>	05.	<input type="radio"/>	06.	<input type="radio"/>
... de uma maneira geral, o relacionamento deve continuar por um longo período de tempo.	01.	<input type="radio"/>	02.	<input type="radio"/>	03.	<input type="radio"/>	04.	<input type="radio"/>	05.	<input type="radio"/>	06.	<input type="radio"/>

Com relação a sua participação nas decisões de manter e/ou estender o relacionamento com seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI, em qual das opções abaixo você melhor se enquadra?

1.  Você é o responsável por decidir este assunto para todas as unidades de negócio da sua empresa.
2.  Você é o responsável por decidir este assunto para a sua unidade de negócio.
3.  Você possui um poder de decisão limitado para sua unidade de negócio e a última decisão sempre é da matriz.
4.  Você não tem poder de decisão neste assunto, apenas acata as determinações da matriz.

**Dados Demográficos**

Quanto tempo você exerce o seu atual cargo na empresa?

anos  meses

Na sua opinião, a principal especialidade de sua empresa está no fornecimento de:

1.  Produtos
2.  Serviços

Levando-se em consideração os gastos com seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI, qual tipo de serviço sua empresa tem maior gasto?

1.  Suporte de TI
2.  Consultoria de TI
3.  Outro:

A resposta da questão anterior leva em consideração .....

1.  Todas as unidades de negócio (a matriz e todas as filiais).
2.  Apenas a unidade de negócio que você é responsável.

Levando-se em consideração os serviços de suporte e consultoria de TI, qual dos serviços de TI é o mais crítico para sua empresa?

1.  Serviços de suporte de TI
2.  Serviços de consultoria de TI
3.  Suporte e consultoria de TI são críticos.
4.  Outro:

Quanto tempo sua empresa mantém o relacionamento com o seu principal fornecedor de serviços de suporte e consultoria de TI?

anos  meses

Qual a relação aproximada dos gastos de TI frente o faturamento de sua empresa?

1.  Menos que 3% do faturamento
2.  Mais que 3% e menos que 6% do faturamento
3.  Mais que 6% e menos que 10% do faturamento
4.  Mais que 10% faturamento

Nome do respondente:

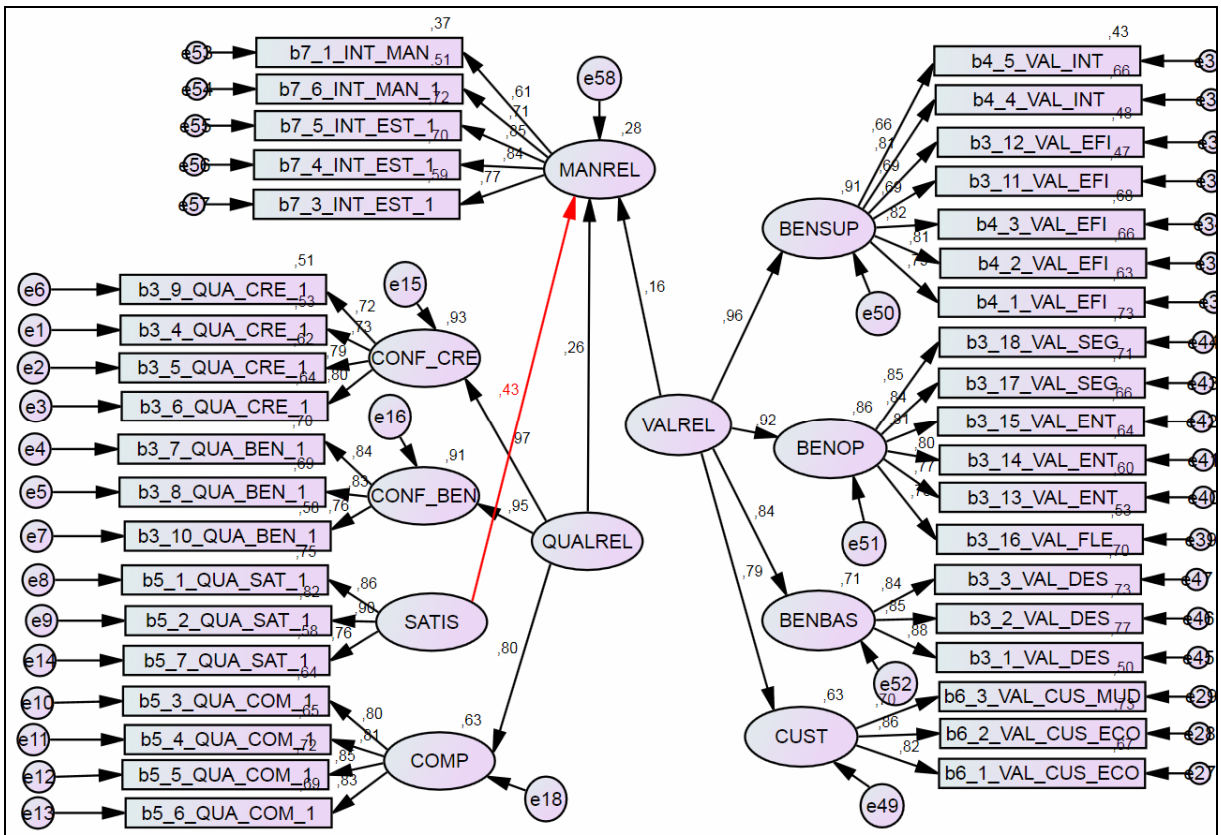
Telefone de respondente:

E-mail do respondente:

Nome do entrevistador:

enviar

APÊNDICE E - Modelo 3 Reespecificado



Estimativa dos Construtos do Modelo Especificado 3

			Estimativa	S.E.	C.R.	Sig.
CONF_CRE	<---	QUALREL	1			
CONF_BEN	<---	QUALREL	31,443	2,938	10,701	***
BENSUP	<---	VALREL	1			
BENOP	<---	VALREL	23,424	2,078	11,27	***
BENBAS	<---	VALREL	1,181	0,096	12,32	***
CUST	<---	VALREL	6,824	0,635	10,752	***
MANREL	<---	QUALREL	5,846	2,953	1,98	0,048
MANREL	<---	VALREL	3,31	2,783	1,189	0,234
COMP	<---	QUALREL	10,049	1,06	9,476	***
MANREL	<---	SATIS	0,718	0,196	3,663	***

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do modelo

## APÊNDICE F – Modelo de Validação com Experts

Prezado prof. Dr. xxxxxxxx,

Como aluno do curso de Mestrado em Administração da Unisinos/RS, sob a orientação do professor Dr. Celso Matos e co-orientação do professor Dr. Eduardo Henrique Rigoni, estou escrevendo minha dissertação buscando estudar o relacionamento de fornecedores de TI.

A proposta da pesquisa é avaliar o relacionamento do fornecedor sob a ótica do valor e da qualidade do relacionamento. As escalas e perguntas foram adaptadas pelo pesquisador para o contexto de suporte e consultoria em TI. Entretanto, para que se tenha um bom resultado, o ideal é que as escalas sejam avaliadas por especialistas que atuam nesse segmento.

Assim, convido-o a participar como avaliador do questionário/escala que foi construído até agora. Depois de finalizado, este questionário será aplicado a gerentes que se encontram no Brasil e participam da avaliação de propostas deste segmento.

As questões estão agrupadas de acordo com seu significado em conjunto, ou construto, e para cada questão será pedido que você avalie a relevância dos itens para explicar o tema em questão. Após a leitura e análise de cada pergunta marque, por favor, se você a considera essencial; útil, mas não essencial; ou irrelevante. Sinta-se à vontade também para opinar sobre as questões apresentadas. Fique à vontade também para tecer seus comentários e sugestões sobre as questões.

Em caso de indisponibilidade para realizar esta atividade, por favor, responda a este e-mail apenas informando que **não terá condições de analisar o questionário**.

Caso você tenha condições e interesse em responder, por favor, o faça com a maior brevidade possível para que o trabalho possa prosseguir a partir das suas considerações.

*Os respondentes irão pontuar todos os construtos apresentados usando uma escala likert de 7 pontos (discordo completamente – concordo completamente).*

Desde já agradeço a sua grande contribuição para meu trabalho de pesquisa.

## Construto: QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (Itens gerais)

Qualidade do relacionamento é uma avaliação geral do cliente quando um serviço é executado e que influencia nas relações de longo prazo com o fornecedor de TI.

*Em sua opinião as questões abaixo são essenciais, úteis mas não essenciais ou irrelevantes para ajudar a definir este construto? (marque um X para cada questão na coluna que expressa a sua opinião).*

<b>QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (Avaliação geral do relacionamento)</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVAN TE</b>
1. Considero o meu relacionamento com o fornecedor XYZ apreciável.			
2. O meu relacionamento com o fornecedor XYZ é adequado para meus objetivos.			
3. O meu relacionamento com o fornecedor XYZ satisfaz minhas expectativas.			
4. De uma maneira geral, eu tenho um bom relacionamento com o fornecedor XYZ.			

## Construto: QUALIDADE DO RELACIONAMENTO (dimensões)

O construto qualidade do relacionamento é composto pela confiança do cliente no fornecedor, comprometimento do cliente e a satisfação do cliente.

**Confiança** é a percepção do cliente sobre a credibilidade e a benevolência do fornecedor de TI. **Credibilidade** do fornecedor representa a crença de que o parceiro mantém a sua palavra, irá realizar o que foi prometido e é sincero. **Benevolência** do fornecedor representa que seu parceiro está interessado no bem-estar do cliente e não tomará ações inesperadas que poderia ter um impacto negativo sobre o cliente.

<b>CONFIANÇA (Credibilidade)</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
5. O fornecedor XYZ cumpre com o prometido.			
6. O fornecedor XYZ nem sempre é honesto conosco. (R)			
7. Acreditamos nas informações passadas pelo fornecedor XYZ.			
O fornecedor XYZ é confiável			
É necessário ser cauteloso com o fornecedor XYZ (R).			

<b>CONFIANÇA (Benevolência)</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
8. O fornecedor XYZ é genuinamente preocupado com os nossos negócios.			
9. Quando toma decisões importantes, o fornecedor XYZ também olha o nosso lado.			
10. O fornecedor XYZ se preocupa também com nossas prioridades.			

**Satisfação é a avaliação do cliente sobre o desempenho das atividades realizadas pelo fornecedor de TI.**

<b>SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
11. Comparado com o ideal, nós estamos muito satisfeitos com o fornecedor XYZ.			
12. Apesar de tudo, nós estamos muito satisfeitos com o fornecedor XYZ.			
13. Levando em consideração as nossas expectativas, nós estamos muito satisfeitos com o fornecedor XYZ.			

**Comprometimento afetivo do cliente é o senso de obrigação única do cliente para o fornecedor de TI.**

<b>COMPROMETIMENTO</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
14. Existem fortes laços sociais entre nossa empresa e o fornecedor XYZ.			
15. O fornecedor XYZ é um aliado muito importante de nossa empresa.			
16. O fornecedor XYZ e nossa empresa estão fortemente conectados.			
17. Falta-nos uma relação forte de negócios com este fornecedor. (R)			
18. Temos desenvolvido uma estreita relação de negócios com o fornecedor XYZ.			

## **Construto: VALOR DO RELACIONAMENTO (Itens gerais)**

**Valor do relacionamento é uma avaliação geral do valor gerado do relacionamento entre duas partes quando são comparados todos os custos e benefícios.**

*Em sua opinião as questões abaixo são essenciais, úteis mas não essenciais ou irrelevantes para ajudar a definir este construto? (marque um X para cada questão na coluna que expressa a sua opinião).*

<b>VALOR DO RELACIONAMENTO (Avaliação geral do relacionamento)</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
19. Levando em conta todos os custos e benefícios associados à nossa relação com o fornecedor XYZ, eu acredito que este relacionamento é importante para minha empresa.			
20. Eu considero as atividades propostas pelo fornecedor XYZ (informação, processos, tecnologia, serviço ao cliente, etc) seja de grande valor.			
21. Os custos financeiros, a energia física e tempo que eu gasto quando se trata do fornecedor XYZ são recompensados pelos benefícios obtidos a partir de nosso relacionamento.			
22. Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com o fornecedor XYZ acumula mais vantagens para nós.			
23. Comparado com outros fornecedores, os retornos financeiros que recebo atuando com o fornecedor XYZ são muito maiores.			

## Construto: VALOR DO RELACIONAMENTO (dimensões)

O construto valor do relacionamento é constituído de itens que buscam avaliar os benefícios e os custos.

- Os benefícios são avaliados quanto aos ganhos técnicos, aos ganhos na entrega do serviço e os ganhos na operação do cliente.

**Os ganhos técnicos representam o desempenho profissional do fornecedor de TI na percepção do cliente.**

DESEMPENHO DO FORNECEDOR	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
O Fornecedor XYZ é muito competente.			
O Fornecedor XYZ é muito profissional.			
O Fornecedor XYZ, de uma maneira geral, tem um ótimo desempenho no seu trabalho.			

Os ganhos na entrega do serviço significa o “como” o serviço é executado e percebido pelo cliente.

**O construto será avaliado em termos da eficiência do fornecedor e na interação do fornecedor com o cliente.**

EFICIÊNCIA DO FORNECEDOR	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
O Fornecedor XYZ tem agilidade e procedimentos eficientes para lidar com nossas solicitações de mudança.			
A equipe do Fornecedor XYZ lida com a maioria de nossas solicitações competidamente.			
A equipe do Fornecedor XYZ trabalha rapidamente e eficientemente.			
A equipe do Fornecedor XYZ conhece o que eles estão fazendo.			
O tempo de resposta de trabalho executado pelo Fornecedor XYZ é tipicamente adequado as nossas expectativas de entrega do serviço.			
INTERAÇÃO DO FORNECEDOR	ESSENCIAL	ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL	IRRELEVANTE
Os funcionários do Fornecedor XYZ agem como se eles valorizassem a nossa empresa como um cliente.			
Os funcionários do Fornecedor XYZ nos tratam com respeito.			

Ganhos na operação do cliente é a percepção do cliente do que é recebido depois que um serviço executado pelo fornecedor de TI é concluído.

**O construto será avaliado em termos da segurança oferecido pelo fornecedor, entendimento do negócio do cliente e flexibilidade.**

<b>SEGURANÇA OFERECIDA PELO FORNECEDOR</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
Quando se trata de coisas que são importantes para nossa empresa, nós podemos contar com o suporte do Fornecedor XYZ.			
Nossa empresa pode contar com o Fornecedor XYZ para considerar como suas decisões e ações nos afeta no futuro.			
<b>ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO DO CLIENTE</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
O Fornecedor XYZ entende o senso de urgência que nós enfrentamos todos os dias.			
O Fornecedor XYZ entende o que é preciso para o nosso negócio ter sucesso ao longo dos próximos anos.			
O Fornecedor XYZ entende como seus serviços impactam a operação de nossa empresa.			
<b>FLEXIBILIDADE DO FORNECEDOR</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
O Fornecedor XYZ é flexível o suficiente para lidar com problemas inesperados.			

→ Os custos são avaliados em relação a custos econômicos e a custos de mudança.

<b>CUSTOS ECONÔMICOS</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
Comparado com outras alternativas, o preço dos serviços deste fornecedor é razoável.			
Os termos de pagamento dos serviços do Fornecedor XYZ nos permitirá salvar custos maiores do que poderíamos aguardar de outras alternativas.			
<b>CUSTOS DE MUDANÇA</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
Consumiria muito tempo de a nossa empresa criar um relacionamento com outro fornecedor neste momento.			
A troca para outro fornecedor envolverá um alto risco.			
A substituição do fornecedor XYZ será muito perturbadora para os negócios da nossa empresa, então nós continuamos a trabalhar com o Fornecedor XYZ.			



## Construto: INTENÇÃO DE CONTINUAR O RELACIONAMENTO

A intenção de continuar o relacionamento representa a intenção do cliente em manter e/ou estender o relacionamento com o fornecedor.

**Intenção de manter o relacionamento é a expectativa do cliente de que o relacionamento com o fornecedor de TI irá continuar no futuro.**

**A intenção de estender o relacionamento é a quantidade de negócios que o cliente pretende dar a um fornecedor de TI específico em relação a outros possíveis fornecedores de TI.**

<b>INTENÇÃO DE MANTER O RELACIONAMENTO</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
Nossa empresa espera que o relacionamento com o Fornecedor XYZ continue por um longo período de tempo.			
A renovação do relacionamento com o Fornecedor XYZ é virtualmente automática.			
Nossa empresa recentemente tem feito algum esforço para procurar novas alternativas de fornecedores. (R)			
Nossa empresa continuamente tem procurado alternativas para substituir o Fornecedor XYZ. (R)			
O relacionamento com o Fornecedor XYZ é duradouro.			
<b>INTENÇÃO DO CLIENTE EM ESTENDER O RELACIONAMENTO</b>	<b>ESSENCIAL</b>	<b>ÚTIL MAS NÃO ESSENCIAL</b>	<b>IRRELEVANTE</b>
Nossa empresa irá aumentar o percentual de negócios oferecidos ao fornecedor XYZ.			
Nossa empresa espera expandir nossos negócios com o Fornecedor XYZ.			
O Fornecedor XYZ irá receber uma grande parte dos negócios de nossa empresa no futuro.			
O Fornecedor XYZ será mais aproveitado nos próximos anos do que é aproveitado agora.			
Nossa empresa planeja fazer menos negócios com o Fornecedor XYZ no futuro. (R)			

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu **Guilherme Henrique Batista** CPF 058.866.326-38 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título **Percepção do Cliente sobre a manutenção do Relacionamento com fornecedores preferenciais de TI**, orientada pelo(a) professor(a) doutor(a) Celso Augusto de Matos e co-orientado pelo(a) professor(a) doutor(a) Eduardo Henrique Rigoni, para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não

Quais: TODOS os capítulos

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, 06 de agosto de 2012

  
\_\_\_\_\_  
Guilherme Henrique Batista