
CONFLITOS FUNCIONAIS NO RELACIONAMENTO ENTRE FABRICANTE E DISTRIBUIDORES

Marcia Rohr da Cruz – Mestrado em Administração - UCS
Patricia Padrilha Lima – Mestrado em Administração - UCS
Eliana Andréa Severo – Mestrado em Administração - UCS
Maria Emilia Camargo – Mestrado em Administração - UCS
Eric Dorion- – Mestrado em Administração - UCS

Resumo

Os canais de marketing são de grande importância às organizações, pois produtos vendem mais quando os consumidores podem adquiri-los de forma conveniente. Por outro lado, relacionamentos entre os membros do canal, como fabricantes e intermediários, têm se tornado área produtiva para o desenvolvimento de capacidades de cooperação. Desta maneira, este estudo tem por objetivo identificar como ocorre o relacionamento entre fabricante e distribuidores. Para tanto, a partir de um modelo teórico que levou em conta construtos como comportamento oportunista, confiança e troca de informações foi efetuada uma pesquisa junto a uma empresa fabricante de molas pneumáticas e seus três principais distribuidores no estado do Rio Grande do Sul. Para análise dos dados, foi utilizada entrevista semi-estruturada e os seus resultados mostraram que há falta de coordenação entre canais, concorrência entre a fábrica e seus distribuidores, falta de políticas de vendas claras e conseqüentemente o relacionamento não inspira confiança.

Palavras-chave: Relacionamento; Canais de distribuição; Conflito.

Marketing channels are very important to organizations because products do get sold most likely when consumers can buy them with convenience. On the other hand, relationships between the channel members, such as manufacturers and intermediaries, have become a productive area for the development of cooperation capacities. So, this research aims to identify how such relationship occurs between manufacturers and distributors. For that reason, the research was conducted in a chuck absorber production plant and its three main distributors within the State of Rio Grande do Sul, Brazil. This research relies on a theoretical model which considers attributes such as opportunistic behavior, confidence and change of information. For the data analysis, it was utilized semi structured interview and the results showed a lack of coordination between channels, competition between the factory and its distributors, a sales policy absence and also, a business relationship which does not create confidence.

Keywords: Relationship, distribution channels, channel conflict

1. INTRODUÇÃO

Não há como desassociar um produto de sua distribuição. Uma empresa, por si só, não consegue, na maioria das vezes, distribuir seus produtos para os seus mercados alvos. Neste sentido, são de suma importância os canais de marketing, pois conforme Nickels e Wood (1999), produtos vendem mais quando os consumidores podem adquiri-los de maneira conveniente. Considerando a importância que os canais de marketing possuem bem como a importância dos relacionamentos para o bom desempenho dos integrantes do canal, facilitando a chegada do produto ao cliente final, esse trabalho buscou identificar como ocorre o relacionamento entre fabricante e distribuidores de uma indústria que produz molas pneumáticas.

Pelas definições de canais de distribuição e seus papéis um trabalho integrado entre fabricante e distribuidores é indispensável para o alcance dos melhores resultados através do desempenho superior dos fluxos de marketing existentes em uma rede de canais de distribuição. No entanto, a observação da prática e diversos trabalhos acadêmicos têm mostrado a existência de conflitos desde os naturais até os conflitos manifestados que reduzem a eficiência do sistema (ROSENBLOOM, 1999).

Muitas vezes o conflito excede o que poderia ser considerado como natural pela própria natureza dessa relação de interdependência entre um fabricante e distribuidor, (STERN; EL-ANSARI, 1996). As partes nesses casos não estão satisfeitas com os seus relacionamentos.

Os conflitos “adicionais” existem quando as empresas passam a desconfiar uma da outra (fabricante e distribuidor) no sentido de não cooperação para alcance dos resultados positivos para ambos, a disputa por clientes (no caso o temor da venda direta, que significa o fabricante vender para o cliente sem o intermediário do canal de distribuição, “tirando” assim o cliente da revenda), entre outros aspectos (ROSENBLOOM, 1999; COUGHLAN, 2002).

Como colocado por Brown e Day (1981), o conflito pode ser visto como um processo que progride de um estado latente de incompatibilidade, para um estado de conflito percebido, depois para um estado de conflito afetivo, e então para o conflito manifestado e suas diversas consequências. No caso discutido neste artigo, as revendas compartilham com a empresa de molas pneumáticas a necessidade de esforços de venda do produto. A existência de conflitos no caso analisado neste artigo motiva a entender as fontes de conflito (quais são suas origens precisas) e como eles poderiam ser minimizados de acordo com a literatura aplicada no caso específico, bem como sugerir novas formas de relacionamento entre fabricante e distribuidor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conflitos funcionais

“O conflito está presente em um canal quando o comportamento de um membro está em oposição às demais partes do canal, ou tem objetivos e metas contrários” Coughlan (2002) Ocorre conflito no canal quando um membro vê o outro como adversário ou oponente (ROSENBLOOM, 1999).

Brown & Day (1981), destacam que o conflito pode ser visto como um processo que progride do estado latente, que não é percebido pela empresa, no entanto ele existe de maneira natural; para o conflito percebido, que é quando a empresa identifica que há disputas, mas compreende que seja normal, pois faz parte dos negócios; passando pelo conflito sentido, que é quando essa percepção passa a estimular num nível afetivo as discordâncias, fazendo que os participantes das empresas do canal experimentem sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade, entre outros sentimentos da mesma natureza e finalmente o conflito manifestado, quando as partes passam a agir de forma negativa uma com a outra.

As companhias são fundamentalmente interdependentes das demais ligadas ao mesmo canal. Os membros precisam uns dos outros. Esta interdependência é um fato nos canais de distribuição e são importantes para gerar valor para o consumidor, gerando uma rede de entrega de valor (KOTLER, 2000). Quando o conflito passa para um nível percebido e depois sentido e manifestado pode trazer conseqüências danosas para o negócio.

A maioria dos conflitos tem origem de acordo com Coughlan (2002), Rosembloom (1999), Corey et. al. (1989), Lusch (1976) nas diferenças em:

- *Metas dos membros do canal* - as metas de empresas que estão participando da mesma rede de valor são em diversos pontos naturalmente opostas. Obviamente os fabricantes querem maiores margens e por isso cobram maiores preços do distribuidor e maiores estoques. Por outro lado, o distribuidor não quer investir em estoques e quer pagar o menor preço possível ao fabricante para poder obter maior margem.
- *Percepções da realidade* – quanto aos atributos dos produtos ou serviços, definição dos segmentos de mercado e concorrência. Por ter diferente foco de atuação as empresas em diferentes etapas não conseguem visualizar toda a realidade, não entendendo o porquê das solicitações da outra parte;
- *Conflitos de Domínio* – Conflitos sobre as responsabilidades das partes em termos de serviços, responsabilidades em promoção, entre outras atividades. A discordância sobre estes pontos é colocada como discordância de domínio.
- *Incongruência de Papéis*- Um papel pode ser colocado como um conjunto de prescrições que definem como deveria ser o comportamento de determinado canal de marketing ou fabricante. Quando esse papel é alterado por uma das partes cria-se uma situação de conflito. Esses níveis de conflito além de serem naturais, chamados muitas vezes de funcionais, acabam tendo um efeito positivo por pressionar as partes para que discutam e cheguem a pontos de concordância, melhorando o desempenho da rede de distribuição como um todo.

Um nível zero de conflito pode indicar certa passividade no relacionamento entre os membros do canal, decorrente da falta de estímulo em discutir uma relação de pouco ganho e pouca importância, onde as partes se acomodam.

Alguns estudos destacam em maior grau algumas variáveis que podem ser empregadas em estudos de relacionamento, como a confiança, o comprometimento, a interdependência, o poder, a cooperação, a comunicação, a adaptação, vínculos sociais, e, envolvimento, entre outros (DWYER et al., 1987; WILSON, 1995; KUMAR, 1996; SPEKMAN et al., 1997; LINDGREEN, 2001). A presença de uma ou mais dessas variáveis mostra a possibilidade da existência de diferentes padrões de arranjos, dentro de um *continuun* de relacionamento, que vai desde um relacionamento baseado apenas no oportunismo, até um relacionamento totalmente colaborativo.

2.2 Comportamento Oportunista

O comportamento oportunista ocorre quando uma parte se envolve ou se abstém de ações específicas em benefício próprio. O comportamento unilateral é explicado por Morgan e Hunt (1994) como parte da concepção de comportamento oportunista a partir da leitura de análise de custos transacionais. Segundo eles existe comportamento unilateral se há busca por interesses próprios, com desonestidade. Já que o marketing de relacionamento pressupõe relações de longa duração, tal comportamento não é desejável, porque a relação fica enfraquecida. Ballantyne (1999) enfatiza que o marketing de relacionamento rejeita oportunismos unilaterais e geralmente requer uma visão de longo prazo.

Assim sendo, adotar o marketing de relacionamento pode ser uma forma de ganhar novas vantagens competitivas, o contrário poderia significar custos altos. Ganesan (1994), citado por Parvatiyar e Sheth (2000), explica que a orientação de longo prazo é geralmente enfatizada porque se acredita que os envolvidos não terão comportamento unilateral caso estejam em um relacionamento de longa duração, que é ancorado em ganhos mútuos e cooperação.

Pode-se dizer que sempre haverá pontos discordantes ou conflituosos entre parceiros que, caso não sejam resolvidos de maneira amigável, podem resultar na dissolução do relacionamento. Por outro lado, autores como Selnes (1998) e Dwyer, Schurr e Oh (1987) enfatizam que um relacionamento em que há supressão absoluta de conflitos pode perder a vitalidade ou significar que as partes não estavam completamente envolvidas. Então se acredita que os conflitos possam ser funcionais, na medida em que podem gerar alternativas inovadoras ao relacionamento.

Williams (1998) argumenta que num contexto onde se percebam comportamentos que enfatizam a resolução coordenada de problemas, o ganha-ganha, a informação compartilhada, a flexibilização, a comunicação de mão dupla e o desejo de encontrar soluções alternativas, o conflito se torna útil (conflito funcional) e, inclusive, reforça o relacionamento. É exatamente no estudo de Dwyer, Schurr e Oh (1987), supracitado, bem como nos escritos de Deutsch (1969) e de Anderson e Naurus (1990), que Morgan e Hunt (1994) se baseiam para argumentar que, se resolvidos amigavelmente, tais desacordos podem ser vistos como *conflitos funcionais*, na medida em que previnem a estagnação, estimulam o interesse e a curiosidade, além de poderem gerar soluções para os problemas poderem ser encarados como parte integrante do mundo de negócios.

Para Urban (2000) a confiança é elemento essencial na construção de redes de relacionamentos sólidos, sustentando inclusive as divisões dos segmentos de mercado. Para Castro, Neves e Scare (2003) a construção da confiança é crítica no relacionamento com os canais de distribuição. Outro ponto fundamental é a questão das regras. Se por um lado um excesso de regras pode tornar “burocrática” a relação, tornando pouco flexível e mostrando que o excesso de controle advém de pouca confiança, prejudica a formação da parceria.

Por outro lado, a ausência de regras claras dá margem a indefinições e ao aparecimento de conflitos que poderiam ser simplesmente contornáveis. Por exemplo, regras claras sobre a definição da venda direta do fabricante, da estrutura territorial dos canais de distribuição, sobre o nível de estoques, entre outros pontos que, por ficarem vagos podem originar disputas, prejudicam também a construção do relacionamento e ganho mútuo.

2.3 Confiança

Confiança é um conceito estudado em várias disciplinas, e, como resultado, existe diferentes definições de confiança. A confiança é vista usualmente como uma expressão de segurança entre parceiros numa troca ou outro tipo de relacionamento (Garbarino e Johnson, 1999), como a crença de que o parceiro numa negociação não irá explorar ou se aproveitar da vulnerabilidade do outro (DWYER; SCHURR; OH, 1987), ou ainda como a inclinação de poder contar com a outra parte (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993).

Estudos conceituais (NOOTEBOOM et al., 1997) e empíricos (MORGAN; HUNT, 1994; TAX et al., 1998, GARBARINO e JONHSON, 1999) têm destacado confiança como ingrediente fundamental para o desenvolvimento de relacionamentos fortes e duradouros. Segundo Singh e Sirdeshmukh (2000) confiança não é um ingrediente necessário para a consumação de transações entre consumidores e empresas. No entanto, a importância da mesma aumenta na mesma proporção em que aumentam as transações.

Nas relações distribuidor/fornecedor a confiança deve ser encarada como primordial, conforme Morgan e Hunt (1994). Para Grossman (1998), a confiança engloba três elementos

principais, a previsibilidade, a dependência e a crença. Isso é corroborado por Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993), por Tax, Brown e Chandrashekar (1998) e por Grönroos (2000), a previsibilidade é baseada em experiências passadas em um relacionamento e se desenvolve ao longo do tempo.

Também se pode perceber que a previsibilidade, a vulnerabilidade de uma parte frente a outra, a incerteza surgida pela falta de controle sobre a outra parte, a integridade, a honestidade e a benevolência são aspectos comuns nas definições de confiança, dadas pelos vários autores que a estudam.

Para Morgan e Hunt (1994) haverá confiança quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra parte. Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993), Grönroos (1994) e Wetzels, Ruyter e Van Birgelen (1998) explicam que a sinceridade percebida representa a extensão em que o provedor é visto como honesto e como alguém que faz promessas com a intenção de cumpri-las. Doney e Cannon (1997) notam que a credibilidade percebida e a benevolência são aspectos importantes da confiança. Então percebemos que a credibilidade é um elemento objetivo, referindo-se às expectativas de que a palavra da outra parte é confiável. A benevolência se refere ao interesse genuíno de uma parte no bem estar da outra parte, à dedicação oferecida.

Confiança é vista como elemento essencial para relacionamentos de sucesso (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1993; MORGAN; HUNT, 1994; GABARINO; JOHNSON, 1999). Garbarino e Johnson (1999) consideraram que a satisfação referente a atributos relativos a produtos e/ou serviços interferem tanto na confiança quanto no comprometimento. A confiança pode ser tratada como conseqüente da satisfação e antecedente da lealdade. Moorman, Zaltman e Deshpande (1993) afirmam que confiar é estar disposto a acreditar em uma troca convicta com um parceiro. Eles defendem que a confiança é o resultado da integridade e da intencionalidade dos envolvidos no processo de trocas.

De acordo com Rousseau et al. (1998), há uma concordância entre os pesquisadores com relação às condições nas quais a confiança torna-se relevante. Uma destas condições é a presença de risco, que se refere à probabilidade percebida de perda. A incerteza sobre se as ações do outro serão apropriadas ou não é fonte de risco. Confiança ajudaria a reduzir a incerteza e o risco nas transações. A segunda condição necessária para emergência da confiança é a interdependência, em que os interesses e os objetivos de uma parte não podem ser alcançados sem a confiança no outro.

Percebe-se, desta forma, que as características particulares do processo de revenda de produtos, tais como intangibilidade e variabilidade, colaboram na criação de um cenário propício para relevância de construtos como confiança e lealdade e, conseqüentemente, para o estabelecimento de relacionamentos mais sólidos entre consumidores e empresas. No contexto inter-organizacional, Doney e Cannon (1997) ofereceram evidências de que a firma fornecedora e o representante de vendas representam facetas distintas de confiança, sob a perspectiva da firma compradora. Sirdeshmukh; Singh; Sabol (2002) validaram esta estrutura com duas dimensões de confiança através de elevados índices de confiabilidade e de ajustamento do modelo de medidas e também do impacto assimétrico destas facetas na lealdade do consumidor e no valor percebido.

É importante que haja um relacionamento construtivo entre fabricante e distribuidores, em função da necessidade de confiança e comprometimento em ambas as partes, da importância de criação de políticas e ações que levem em conta o longo prazo e a participação dos dois lados na satisfação e lealdade do consumidor final.

2.4 Troca de Informações

A comunicação é considerada um dos objetivos do marketing de relacionamento. É através dela que se inicia e se desenvolvem os relacionamentos com os consumidores, de

forma a retê-los, tornando-os lucrativos. Ela é responsável pelo estabelecimento e pelo desenvolvimento do relacionamento, devido ao fato de fomentar a confiança entre as partes e também por proporcionar a informação e os conhecimentos necessários para que haja cooperação e colaboração entre os parceiros de negócios (PARVATIYAR; SHETH, 2000). Não há como estabelecer nenhum tipo de relacionamento se as partes não se comunicam.

Assim, a comunicação é um construto abordado por vários autores (MHOR; NEVIN, 1990 *apud* BHATTACARYA; BOLTON, 2000; DUNCAN; MORIARTY, 1998; BERRY, 2000), que destacam, dentre outras coisas, que a comunicação, em um contexto relacional, deve ser um processo de *mão dupla*, ou seja, além do aspecto de fornecer informações, cabe as empresas estabelecerem canais de comunicação com os clientes, ouvindo seus clientes, recebendo deles *feedback* acerca de seus produtos e serviços.

Ainda assim, as empresas correm o risco de não conseguirem desenvolver seus relacionamentos. Grönroos (2000) lembra que a empresa pode criar processos de interações e de comunicação, que facilitam um relacionamento, mas é o cliente, e não a empresa, quem determina se um relacionamento irá ou não ser desenvolvido. Duncan e Moriarty (1998) sugerem que a nova geração do marketing onde se inclui o marketing de relacionamento é melhor aplicada, entendida e acompanhada, a partir de um modelo baseado em comunicação para o marketing de relacionamento.

Quando já existe um relacionamento entre a empresa e o consumidor, muitas são as oportunidades de usar a comunicação como forma de aumentar a confiança do consumidor, tais como, o uso de estratégias de relações públicas, estratégias que facilitem a *mão dupla*, ou seja, que buscam, além de informar, ouvir os consumidores. Conforme esclarecem Doney e Cannon (1997), como a confiança requer credibilidade e benevolência, é necessário que as partes envolvidas, reciprocamente, tenham informações sobre comportamento passado e promessas cumpridas.

Entre parceiros numa relação de troca o processo de comunicação age como alavanca para as determinações das normas a ser seguidas, dos estilos de interação entre as partes e de como realmente se darão as transações acordadas entre as instituições. Para que o processo de comunicação seja eficiente é preciso que se estabeleçam regras e que a partir delas sejam feitas avaliações levantando o quanto à interação entre as partes envolvidas está sendo cumprida e vantajosa ou lucrativa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa empregado foi o de uma pesquisa exploratória, utilizando o levantamento bibliográfico e entrevistas (GIL, 1995). Segundo Malhotra (2001), o levantamento bibliográfico ajuda a definir o problema de pesquisa e identificar as questões-chave sobre o assunto.

Com os resultados obtidos, acredita-se ser possível avaliar as relações comerciais existentes entre as empresas, auxiliando na definição de estratégias e/ou ações a serem realizadas objetivando aprimorar esta relação ou, se for o caso, encerrar esse arranjo e buscar novas parcerias dentro da estratégia adotada.

3.1 Caracterização da Amostra

A amostra utilizada foi não-probabilística, estabelecida por conveniência (MALHOTRA, 2001). Participaram do estudo uma empresa fabricante de molas pneumáticas e três empresas que distribuem seus produtos. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os gerentes e diretores das empresas distribuidoras e também com o gerente da indústria fabricante, sendo que essas entrevistas foram baseadas em um formulário composto de onze questões abertas.

3.2 Empresa Alfa

Fundada em 1995, atua na área de implementos rodoviários, sendo pioneira na inovação de produtos em seu ramo. Visa desenvolver projetos para seus clientes conforme sua necessidade, buscando um atendimento ágil com entrega diária ou semanal, conforme a programação. Ao longo de sua história a Alfa desenvolveu ferramental próprio de vulcanização e moldagem para produção de fole pneumático - produto até então importado - melhorando em termos de custos e agilidade na manutenção. Hoje a empresa ocupa um pavilhão de aproximadamente 1000m² e conta com um quadro de aproximadamente 42 funcionários.

A escolha das empresas revendedoras como objeto de pesquisa se deu pelo fato delas apresentarem um maior volume de vendas de molas pneumáticas e porque a empresa fabricante as considera como seus maiores clientes na região sul do Brasil.

3.3 Distribuidores

A empresa “A” atua na comercialização de peças e acessórios para caminhões de todas as marcas, sendo especializada em Scania, Volvo e Mercedes e como distribuidor Alfa vende o equivalente a 15,18% ao ano para o estado do Rio do Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Possuem vendedores internos, que fazem venda “no balcão” e vendedores externos que captam pedidos. Esse distribuidor não vende de forma exclusiva os produtos Alfa.

A empresa “B” comercializa peças e acessórios para caminhões e ônibus e tem volume de vendas de 25,94% ao ano para o estado do Rio Grande do Sul e também para outros estados do Brasil e exterior. Suas vendas são efetuadas pela própria diretoria da empresa, que capta e negocia grandes pedidos, as vendas de menor volume são realizadas também pelos vendedores internos. A distribuição também não é feita de maneira exclusiva.

A empresa “C” Com três filiais em duas cidades do Rio Grande do Sul, é uma empresa especializada na venda de peças e acessórios para caminhões Scania, Volvo, Mercedes, Volkswagen e Ford. Com mais de 40 anos de mercado atendendo toda região sul do Brasil. Estabelecida hoje com duas lojas em Caxias do Sul e outra em Canoas, conta com mais de 60 colaboradores. Responde por 11,59% ao ano em vendas de molas pneumáticas para o mercado da região Sul.

3.4 O Instrumento de Coleta de Dados e a Condução das Entrevistas

Para melhor entendimento do relacionamento dos fabricantes com seus distribuidores, assim como para servir de subsídio à fase descritiva, foi feito um estudo exploratório, de natureza qualitativa, através de entrevistas em profundidade (a partir de um roteiro semi-estruturado) junto a empresa fabricante de molas pneumáticas e três de seus principais distribuidores localizados na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul.

O roteiro de questões abaixo contemplou pontos relativos à relação entre fabricante e distribuidor no que tange aos aspectos de comportamento oportunista, confiança no relacionamento e comunicação na troca de informações. Também oportunizou uma análise da atual situação, identificando pontos fracos no relacionamento, possibilitando a identificação de práticas que precisam ser revistas e políticas a serem adotadas para alcançar o nível de relacionamento pretendido entre as partes.

Foram realizadas duas entrevistas com a empresa fabricante. A primeira delas, realizada antes da entrevista com os distribuidores durou aproximadamente 60 minutos e a segunda, após serem entrevistados os distribuidores, teve duração de 45 minutos.

As empresas distribuidoras foram entrevistadas durante 45 minutos, de forma individual, com a presença de seus diretores e gerentes comerciais. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para análise, conforme roteiro no Quadro 1:

Quadro 1 – Roteiro Básico de Questão

1. Qual é o vínculo que sua empresa tem com a marca Alfa atualmente?
2. Como é o relacionamento da sua empresa com a Alfa atualmente?
3. Sua empresa confia na marca Alfa?
4. Existe algum tipo de conflito entre sua empresa e a fornecedora Alfa?
5. Como acontece o relacionamento da sua empresa com a Alfa?
6- Sua empresa está satisfeita com o fornecedor Alfa?
7- Se está satisfeita, quais são os motivos?
8- Se não está satisfeita, quais são os motivos?
10- Você pretende continuar comprando da Alfa ou pretende comprar de outra empresa?
11- Você vê possibilidade de ampliar suas vendas sendo um distribuidor exclusivo da marca Alfa?

3.4 Modelo de entrevista e respostas obtidas junto aos distribuidores e fabricante

No Quadro 2 estão apresentadas as entrevistas realizadas com os distribuidores.

Quadro 2 – Entrevistas realizadas com os distribuidores

Roteiro Básico de Questões	Dados coletados
1. Qual é o vínculo que sua empresa tem com a marca Alfa atualmente?	Entrevistados A e B consideram-se distribuidores; entrevistado C considera-se revenda.
2. Como é o relacionamento da sua empresa com a Alfa atualmente?	Entrevistado A respondeu estar muito bom; entrevistado B considera razoável seu relacionamento com a empresa fabricante; entrevistado C disse que está se estreitando o relacionamento, porém gostaria de receber acompanhamento por parte da gerência ou diretoria da empresa e não somente pelo representante da Alfa
3. Sua empresa confia na marca Alfa?	Entrevistados A e B confiam no fabricante; entrevistado C respondeu que ainda é muito cedo para dizer que confia
4. Existe algum tipo de conflito entre sua empresa e a fornecedora Alfa?	Entrevistado A respondeu que não; entrevistados B e C responderam que há conflitos e percebem na Alfa uma atitude concorrente devido ao fato da empresa praticar venda diretamente ao cliente final
5. Como acontece o relacionamento da sua empresa com a Alfa?	Entrevistado A respondeu que há cordialidade; entrevistados B e C responderam que há vendas paralelas por parte da Alfa o que causa descontentamento no relacionamento
6- Sua empresa está satisfeita com o fornecedor Alfa?	Entrevistado A respondeu que não está totalmente satisfeita; entrevistados B e C responderam que não devido às vendas paralelas
7- Se está satisfeita, quais são os motivos?	Entrevistado A respondeu que embora não esteja totalmente satisfeito com o relacionamento, considera muito bom o atendimento prestado pela Alfa
8- Se não está satisfeita, quais são os motivos?	Entrevistados B e C responderam que não estão satisfeitos devido às vendas paralelas e preço
10- Você pretende continuar comprando da Alfa ou pretende comprar de outra empresa?	Entrevistados A, B, C responderam que pretendem continuar comprando da Alfa
11- Você vê possibilidade de ampliar suas vendas sendo um distribuidor exclusivo da marca Alfa?	Entrevistados A e B responderam que sim; entrevistado C respondeu sim, embora veja mais vantagens para a Alfa do que para sua empresa

No Quadro 3, estão apresentadas as entrevistas realizadas com o fabricante.

Quadro 3 - Entrevistas realizadas com o fabricante

Roteiro Básico de Questões	Dados coletados
1. Qual é o vínculo que a Alfa tem com esses três distribuidores?	A e B são considerados distribuidores; C não é considerado distribuidor Alfa
2. Como é o relacionamento da Alfa com esses distribuidores atualmente?	Com A e B se mantém um relacionamento muito forte; com o distribuidor C o relacionamento está em fase inicial e o acompanhamento desse distribuidor é feito através do representante da Alfa
3. A Alfa confia nesses distribuidores para revenderem seus produtos?	Não confia em nenhum distribuidor
4. Existe algum tipo de conflito entre a Alfa e esses distribuidores?	Somente conflitos comerciais
5. Como acontece o relacionamento da Alfa com esses distribuidores?	Com o distribuidor A tenta-se manter o processo de distribuição; com o distribuidor B o relacionamento é oportunista e com o C se espera que cresça naturalmente
6- A Alfa está satisfeita com esses distribuidores para revenderem seus produtos?	Com os distribuidores A e B não está satisfeita e com o C espera que o relacionamento cresça e que este possa vir a tornar-se um distribuidor Alfa
7- Se está satisfeita, quais são os motivos?	
8- Se não está satisfeita, quais são os motivos?	Dos distribuidores A e B espera maior volume de vendas e do C espera que haja um desenvolvimento no relacionamento
10- A Alfa pretende manter estes distribuidores?	Com certeza
11- A Alfa vê possibilidade de manter estes distribuidores exclusivos?	Não. Somente se aumentarmos a linha de produtos

4. Análise e Interpretação dos Resultados

Em relação às questões utilizadas, alguns comentários são pertinentes. A questão 1 auxiliou na identificação e entendimento quanto ao real vínculo existente entre fabricante e distribuidor. Quanto à questão 3, por sua vez, busca dar uma maior consistência à coleta de dados ao identificar se fabricante e distribuidor mantêm uma relação de confiança que segundo Svensson, 2001 contribui para o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais, intra-organizacionais e interorganizacionais, pois é uma fonte potencial de obtenção de vantagem competitiva, pelo fato de apresentar um impacto positivo na cooperação entre parceiros de troca.

Com relação à questão 4, foi importante para a identificação de algum conflito existente entre as partes, onde se evidenciou o comportamento oportunista por parte do fabricante, que está rompendo a parceria com seus distribuidores de forma gradativa, sem comunicar o fato claramente a estes, tendo portanto, adotado um comportamento que segundo Hibbard; Kumar; Stern, 2001 é um ato destrutivo.

A questão 5 evidenciou a problemática existente entre fabricante e distribuidor quanto à comunicação, a qual propicia a troca de informações, essencial para que os parceiros adotem uma postura cooperativa e colaborativa e incrementem o comprometimento entre as partes.

Todas as questões respondidas estão apresentadas nas figuras 2 e 3. Porém, com intuito de esclarecer e aprofundar o estudo realizado, optou-se por discorrer sobre os pontos mais importantes que foram evidenciados na coleta de dados com cada distribuidor e a empresa Alfa, nas seções que seguem.

4.1 Interpretação dos resultados relativos ao distribuidor A

A mola pneumática é vendida de forma exclusiva por este distribuidor. Durante a entrevista identificou-se que comercialmente o distribuidor não se sente satisfatoriamente atendido. A principal reclamação é quanto ao comportamento unilateral adotado pela empresa Alfa, que inibi o trabalho de vendas do distribuidor. O diretor da empresa entrevistada alegou que a empresa Alfa adota um discurso, que segundo ele, não condiz com a prática de suas ações.

A Alfa havia se comprometido em não atender pequenos clientes finais, mas encaminhá-los ao distribuidor para que efetue a venda, fato este, que não está ocorrendo. Segundo declaração do distribuidor a fabricante somente indica o distribuidor quando a venda não lhe interessa, o que denota um comportamento oportunista por parte do fabricante. Tal comportamento leva à obtenção de vantagem de uma parte em detrimento da outra e contribui para o enfraquecimento da relação.

Outro fato percebido foi quanto à política de vendas. O distribuidor alega que não há uma política definida de forma clara quanto às vendas, o que em muitos momentos o deixa em dúvida quanto a ser ou não um distribuidor Alfa. Em muitas ocasiões a empresa fabricante alegando falta de peças ou quebra de maquinário, não atendeu a solicitação de compras do distribuidor, acarretando o não atendimento ao cliente final e conseqüente migração para a concorrência.

Os aspectos positivos elencados na entrevista foram quanto ao atendimento e qualidade do produto, que segundo o distribuidor torna a fabricante bastante competitiva no mercado em que atua. Apesar das dificuldades descritas pela empresa distribuidora, esta percebe a Alfa como um parceiro e tem interesse em ser seu distribuidor exclusivo.

4.2 Interpretação dos resultados relativos ao distribuidor B

Este distribuidor não vende de forma exclusiva o produto da Alfa, trabalha também com marcas da concorrência. A marca Alfa não é a mais vendida porque compete com marcas fortes no mercado, reconhecidas internacionalmente e com preço pouco acima dos praticados pela fabricante, o que torna mais difícil a competitividade.

Mas embora não seja a mais vendida, o produto da Alfa possui ótima receptividade no mercado, inclusive externo, onde está sendo comercializado por esse distribuidor com boa aceitação. Para esse distribuidor há a possibilidade de aos poucos efetuar uma substituição dos produtos da concorrência e revender apenas mola pneumática Alfa.

A relação comercial é percebida de maneira deficiente, com falta de políticas de vendas que ocasionam mudanças constantes de preços e negociações diferentes a cada compra efetuada. Há demora na entrega dos pedidos e muitas vezes são entregues com falta de peças. Um ponto fraco relatado é que a empresa Alfa só vai a este distribuidor quando solicitado, não mantêm uma regularidade de visitas para detecção e solução de problemas e conseqüente fortalecimento dos negócios.

De maneira geral esse distribuidor confia na marca Alfa e vê a possibilidade de aos poucos e ao longo prazo, desde que adotadas políticas de vendas e incentivo, ampliar a comercialização e tornar-se distribuidor exclusivo.

4.3 Interpretação dos resultados relativos ao distribuidor C

As percepções obtidas a partir da entrevista com esse distribuidor foram de que falta uma política de vendas definida. Para esse distribuidor a Alfa não deveria adotar distribuidores para a comercialização de seus produtos, a menos que abandonasse completamente a venda direta ao consumidor final.

Acredita que para a Alfa seria vantajoso tê-lo como distribuidor pela sua ampla estrutura e reconhecimento no mercado de distribuição. Acredita também que seria possível passar a revender apenas molas pneumáticas da Alfa se fosse feito um acordo interessante com relação a preço e também que fosse definida a atuação das vendas diretas pela fabricante.

Quanto ao atendimento prestado pela Alfa, esse distribuidor relatou que sempre que solicitou produtos o foi satisfatório. Acredita que a Alfa apresenta um bom potencial de crescimento e seus produtos têm qualidade. Acrescentou ainda que é muito cedo para confiar na empresa Alfa, pois o relacionamento é recente, a relação está se estreitando. No entanto, gostaria de receber mais atenção da gerência ou diretoria da empresa, visto que até o momento o contato é feito através de um representante da empresa. Esse fato, na visão desse distribuidor não permite que se estabeleça uma relação de confiança na empresa.

4.4 Interpretação dos resultados relativos à indústria fabricante

Julgou-se importante ouvir as colocações da empresa fabricante, a fim de confrontar opiniões e obter uma análise mais clara da real situação que permeia este relacionamento. Com intuito de compreender as dificuldades existentes e propor ações que contribuam com o fortalecimento da relação, e, quem sabe, no futuro o estabelecimento de uma parceria.

Quanto ao entrevistado A a empresa Alfa o tem como seu distribuidor, porém percebe que esse, não tem direcionamento e foco nas suas vendas. Para a Alfa, esse distribuidor é um bom parceiro, embora faça muitas reclamações dos preços praticados por ela e não procure novas alternativas para alavancar suas vendas e atingir o percentual esperado.

Em se tratando do entrevistado B a empresa Alfa se queixa dos problemas ocorridos nos pedidos de compra. Segundo a fabricante, esse distribuidor faz a solicitação de compra dos produtos e no momento da entrega diz não estar recebendo a quantia solicitada. Fabricantes e distribuidores periodicamente adotam alguma política promocional de descontos nos preços, condições especiais de pagamentos, bônus, etc. Quando não há uma condição especial, esse distribuidor adquire produtos da concorrência por apresentarem um valor de mercado inferior ao praticado pela Alfa. Esse comportamento na visão da fabricante é oportunista.

O entrevistado C é considerado um cliente em potencial, que a princípio está incluído na tabela progressiva de preços (método adotado pela empresa, a partir da percepção de que os distribuidores não estavam dando o retorno esperado). Pela sua ampla estrutura e abrangência no mercado a Alfa tem apostado nesse cliente, esperando um aumento em seu volume de vendas e uma possível distribuição.

Quanto ao relacionamento, o gerente da Alfa diz que é forte com os distribuidores A e B. Além do representante que faz o primeiro contato para as vendas, o gerente da empresa vai pessoalmente concretizar as negociações, com o intuito de conferir como está se comportado o mercado, já que estes são os maiores compradores de molas pneumáticas avulsas da fabricante, no estado do Rio Grande do Sul. Com o distribuidor C o atendimento é feito exclusivamente pelo representante.

A Alfa não está satisfeita com as vendas feitas pelos distribuidores A e B. Com o distribuidor C tem expectativa de que ocorra um aumento em suas vendas. Ela pretende continuar vendendo para esses distribuidores, mas com políticas de vendas diferentes. O distribuidor A por não ter foco nas vendas, será enquadrado na tabela progressiva. O B como tem se comportado de maneira oportunista receberá o mesmo tratamento da Alfa segundo seu

gerente. Apesar dos desencontros a Alfa vê possibilidade de vender outros produtos para esses distribuidores, desde que tenha novos produtos sendo lançados no mercado.

A Alfa encerra o relato em relação aos distribuidores A e B dizendo que esses passarão aos poucos a serem incluídos na tabela progressiva de preços (tabela de preço por quantidade adotada pela empresa) que é o caso atualmente do distribuidor C. Assim sendo, a Alfa pretende não contar mais com esses clientes como distribuidores. Diz ainda que não confia nesses distribuidores como bons revendedores de seus produtos, pelos motivos já citados anteriormente.

4.5 Diferenças marcantes nos posicionamentos dos distribuidores

No caso da venda direta a empresa diz que tem critério claro de quando deve ou não atender diretamente seus clientes, apesar de ter sido detectado durante as entrevistas que os distribuidores não vêem dessa forma, nem mesmo conhecem que critérios são esses. Eles relataram que no discurso isso é feito, mas na prática essa política não é adotada. Como esse critério não está claro para as redes de distribuição, a confiança dos distribuidores na empresa fabricante está sendo minada, o que evita a cooperação.

Uma das formas que evidencia a venda unilateral praticada pela Alfa é o fato de vender para diversos clientes, através de venda própria, sem indicar a empresa distribuidora, deixando de lado o canal de distribuição. A falta de confiança prejudica o fluxo de informações dos distribuidores para a Alfa, já que eles não se sentem comprometidos em passar as percepções do mercado para a fabricante, exceto quando isso for para benefício próprio.

A decisão da venda direta para as pequenas oficinas é uma questão difícil, pois são clientes que exigem pequenas margens e não comportam intermediários, pelas próprias margens e pelo tipo de suporte necessário. Também porque a Alfa afirma que seus distribuidores sabem de sua política de venda direta a clientes pequenos, dando a entender que esse é um procedimento antigo e que esses clientes já possuem certo grau de fidelização, o que impede a empresa de deixar de atendê-los.

Se por um lado isso traz flexibilidade para a empresa fabricante, e essa é a sua alegação para teoricamente prosseguir com as vendas diretas aos clientes, por outro traz a insegurança dos distribuidores, pois eles temem perder seus clientes para a fabricante e isso reduz a cooperação e a parceria. Em função de não existir uma política territorial, ocorre em muitos momentos a competição pelos mesmos clientes. Os próprios clientes sabendo da existência disso passam a cotar preços em diferentes revendas da empresa para obter possíveis vantagens de preço. Isso é totalmente prejudicial ao sistema já que margens são perdidas, além de gerar conflitos entre os distribuidores, impedindo a cooperação entre alguns deles (possíveis trocas de informações e outras ações coletivas).

A presença da concorrência nos canais de distribuição é fruto da falta de política de vendas por parte da Alfa. A empresa não tem uma política de distribuição, não estipula áreas de atuação para seus distribuidores, e estes por sua vez, percebem uma indefinição quanto ao fato de serem distribuidores da marca Alfa.

Um dos distribuidores inclusive, comentou que se a Alfa não quer reduzir o preço do seu produto, que defina alguns distribuidores na região para que estes possam contar com uma fatia maior no mercado, inclusive revendendo para aqueles clientes que ela mesma vende. O distribuidor não tem claro quem são os clientes da Alfa. Existe um ponto de indefinição sobre o limite de vendas da fabricante, o que gera atrito e desconfiança de ambos os lados.

5. Considerações Finais

Mesmo sendo uma análise qualitativa e da percepção dos autores deste artigo, pode-se sugerir que a forma de coordenação do relacionamento entre estas empresas não é satisfatória.

Ao finalizar os estudos percebeu-se que existem diversos pontos a serem melhorados no relacionamento da Alfa com seus distribuidores. Por exemplo, a Alfa não tem uma política clara e definida do seu canal de distribuição, faltando inclusive normas básicas de funcionamento. Na falta de normas que regulem o processo os distribuidores demonstram muitas dúvidas, inclusive quanto ao vínculo que mantém com a fabricante.

Ao mesmo tempo em que não se elaborou uma política de distribuição e logicamente o processo não funciona como deveria, a gerência da Alfa queixa-se dos comportamentos das empresas distribuidoras e ainda relata que não tem confiança nestes para revender seus produtos. Evidenciou-se um comportamento oportunista no relacionamento entre a Alfa e o distribuidor B, inclusive permeado de conflitos e insatisfações.

Essa inadequação da forma de coordenação traz logicamente, maiores custos de transação, que são, por exemplo, os conflitos discutidos acima. Todos estes fazem com que o sistema como um todo gere menos valor para o consumidor final. Entre as ações recomendadas a esta empresa para reduzir este nível de conflitos, aumentar a coordenação no canal e desenvolver o relacionamento, estão:

- Elaboração de uma política de vendas que defina deveres e direitos, tanto da fabricante quanto de seus distribuidores;
- Elaboração de um manual de procedimentos para os distribuidores;
- Definição de metas de vendas;
- Benefícios aos distribuidores que atingirem e/ou ultrapassarem as metas estipuladas;
- Comunicação entre fabricante e distribuidor de forma freqüente e efetiva;
- Estabelecimento de canais para expressar insatisfações;
- Criação de um Sistema de Informação melhorando a troca de informações entre o distribuidor e a fabricante;
- Criação de uma área de suporte a vendas – responsável por administrar todas as relações com os distribuidores;
- Divisão territorial para área de atuação dos distribuidores;
- Maior suporte técnico às vendas, com integração do departamento técnico ao comercial;
- Treinamento aos distribuidores;
- Fazer uma revisão crítica das ações passadas;
- Eventos de integração entre as vendas para estimular troca de informações entre elas e reduzir diferenças de percepção.

Foi identificado que os principais conflitos, como antecipado pela literatura, se deram na questão das vendas diretas e falta de coordenação entre canais, gerando concorrência entre a fábrica e seus distribuidores. Estes são decorrentes de falta de políticas de vendas claras, a não definição de aspectos como divisão territorial, por cliente ou linha de produto, falta de incentivos às vendas, não definição de metas de vendas, suporte técnico e outros.

Os conflitos geram uma situação de não-cooperação ruim para as partes, vistos os potenciais ganhos de trabalho conjunto. Foi discutido também que é preciso rever a forma de coordenação da relação da empresa com seus distribuidores, pois a atual apresenta muitas deficiências e disputas.

Nesse sentido, percebe-se que existe uma grande oportunidade de integração desses canais coordenando-os e principalmente criando uma relação de confiança e colaboração. Mas isso pode ocorrer somente depois de uma reestruturação das políticas da empresa fabricante frente a seus principais distribuidores.

6. Referências

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p.42-58, jan. 1990.
- BALLANTYNE, David. Interaction, dialogue and knowledge generation: three key concepts in relationship marketing. In: WWW Conference on Relationship Marketing, 2nd, 15th November 1999 to 15th february 2000. **European Journal of Marketing**. Disponível em: www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm/. Acesso em: julho, 2001.
- BERRY, Leonard. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000, cap. 6, p. 149-170.
- CASTRO, Luciano T.; NEVES, Marcos F.; SCARE, Roberto F. Conflitos em canais de distribuição: o caso dos canais múltiplos no mercado de insumos agrícolas no Brasil. **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP** – Outubro de 2003 BROWN J. R. & DAY R.L. Measures Of Manifest Conflict In Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**. Vol. XVIII (August 1981), p 263-274.
- COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 35-51, Apr., 1997.
- DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 1-13, Apr., 1998.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of marketing**, Chicago, v. 51, n. 2, p. 11-27, Apr., 1987.
- GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, Apr. 1994.
- GARBARINO, E., & JOHNSON, M. (1999) The Different Roles Trust, Commitment, Satisfaction for Relational and Transactional Consumers. **Journal of Marketing**, 63, 70-87.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed.São Paulo, Atlas, 1995.
- GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.
- GRÖNROOS, Christian. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000. 394p.
- GROSSMAN, Randi P. Developing and managing effective consumer relationships. **Journal of Product and Brand Management**, v. 7, n. 1, p. 27-40, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do Milênio**. São Paulo :Prentice Hall, 2000, 10ª. edição, 676 p.
- KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. **Harvard business review**, v. 74, n. 6, p. 92-106, nov./dec.1996.
- LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative market research: an international journal**, Bradford, v. 4, n. 2, p. 75-87, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 81-101, Jan., 1993.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul., 1994.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- NOOTEBOOM, B., BERGER, H., & NOORDERHAVEN, N.G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. **Academy of Management Journal**, 40 (2), 308-338.
- PARVATIYAR Atul; SHETH, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000, cap.1, p. 3-38.
- ROSEMBLOON, B.. **Marketing Channels**. The Dryden Press, 6^a. edição, 1999.
- ROUSSEAU, F., SITKIN, S., BURT, R., & CAMERER, C. (1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust". **The Academy of Management Review**, 23, 393-404.
- SEAL, W.B. Relationship banking and the management of organizational trust. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n.3, p. 102-107, 1998.
- SELNES, Fred. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 3-4, p. 305-322, 1998.
- SINGH, J., & SIRDESHMUKH, D. (2000). Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements. **Academy of Marketing Science Journal**, 28(1), 150-168.
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, S., & SABOL, B. (2002, January) Consumer Trust, Value e Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, 66 (1), 15-37.
- SPEKMAN, R. E.; SALMOND, D. J.; LAMBE, C. J. Consensus and collaboration: norm-regulated behavior in industrial marketing relationships. **European journal of marketing**, Bradford, v. 31, n. 11/12, p. 832-856, dec., 1997.
- STERN, L. & El-Ansary, A. I. & Coughlan, A. **Marketing Channels**. Prentice Hall, 5th edition, 1996.
- TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 60-76, Apr., 1998.
- URBAN, Glen L.; SULTAN Fareena; QUALLS, William J. Placing trust at the center of your internet strategy, Sloan. **Management Review**, 2000.
- WILLIAMS, Michael R. The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 13, n.3, p. 271- 287, 1998.
- WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the academy of marketing science**, Georgia, v. 23, n. 4, p. 335-345, sep. 1995.
- WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of business research**, Amsterdam, v. 39, n. 1, p. 59-70, may 1997.
- WETZELS, Martin; RUYTER, Ko de; BIRGELEN, Marcel . Marketing service relationships: the role of commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.