
A Influência do Formato de Varejo sobre a Intenção de Continuidade do Relacionamento entre Varejistas de Moda e seus Fornecedores

**The Influence of Retail Format on Relationship Continuity
among Fashion Retailers and their Suppliers**

Elias Frederico *

Doutor em Administração pela EAESP/FGV.
Professor da USP, São Paulo/SP, Brasil.

André Ricardo Robic

Doutor em Administração pela FEA/USP.
Diretor executivo do IBModa, São Paulo/SP, Brasil.

*Endereço: Rua Arlindo Béttio, 1000, sala 310ª, Ermelino Matarazzo, São Paulo/SP,
03828-000. E-mail: efrederico@usp.br

RESUMO

Este artigo identifica os principais fatores determinantes da intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. O exame da bibliografia, que aborda a literatura sobre canais de distribuição, marketing industrial e marketing de relacionamento, possibilitou desenvolver as bases para a investigação dos fatores determinantes da continuidade do relacionamento para formatos varejistas distintos. Partindo do pressuposto de que a confiança ocupa papel central na continuidade do relacionamento, tema convergente entre os pesquisadores do marketing de relacionamento, este estudo investigou o fenômeno da confiança, seus principais fatores determinantes e suas conseqüências, nos diversos relacionamentos entre organizações do varejo de moda e seus fornecedores. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados em 154 gerentes de produto de 29 empresas pertencentes a quatro distintos formatos do varejo de vestuário: butiques, lojas de departamento, lojas populares e hipermercados. Os resultados indicam que os gerentes de produtos atribuem pesos distintos aos seis fatores influenciadores da confiança, dependendo do formato varejista a que pertencem.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; confiança; lealdade; vestuário; comércio.

ABSTRACT

This paper presents the underlying determinants of relationship continuity among fashion retailers and their suppliers. Bibliographical review has focused on channel, industrial and relationship marketing literature and identified trust as a key role player for relationship continuity. Survey data has been collected from 154 product managers working in 29 fashion retail firms, belonging to 4 distinct retail formats: high and low end specialty shops, department stores and hypermarkets. Data has been grouped in factors and their influence over intention to stay measured under factor analysis and multiple regression techniques, respectively. Six correlated factors to dependent variable have been identified: supplier competencies, sales rep characteristics, willingness to agree, supplier values, product development and agility. Retailers, depending on the retail format, assign different weights to these six determinants.

Key words: relationship marketing; trust; commitment; loyalty; apparel retailing.

INTRODUÇÃO

A crescente importância estratégica da gestão da cadeia de suprimentos tem propiciado o desenvolvimento do marketing de relacionamento e, em particular, dos aspectos que tornam mais duradouras as relações entre fornecedores e seus clientes. Para que isto ocorra, as empresas necessitam cultivar relacionamentos baseados na confiança e no compromisso (Morgan & Hunt, 1994). Procurando aprimorar o entendimento dos fatores que determinam a continuidade do relacionamento, elaborou-se um estudo quantitativo para identificar a percepção dos diversos formatos varejistas de vestuário sobre esse tema. Os aspectos levantados podem tornar-se um instrumento de grande valia para os mais de 16.000 fabricantes de confecções no Brasil (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção [ABIT], 2007), mostrando as diretrizes a serem adotadas para a obtenção da fidelidade de seus clientes. Os varejistas poderão orientar seus parceiros comerciais a desenvolver os aspectos que vão possibilitar a continuidade do relacionamento.

Neste artigo o termo **fornecedor ou fabricante** indica a empresa que produz e vende os artigos aos varejistas. Denominou-se **vendedor** o profissional de vendas que representa o fornecedor e tem efetivo contato com o profissional do varejo de moda que faz as compras, denominado **comprador** ou **gerente de produto**. O presente artigo está dividido em três partes. Na primeira parte, identificaram-se os aspectos influenciadores da continuidade do relacionamento, a partir da revisão da literatura de marketing de relacionamento. A seguir, apresenta-se o desenho metodológico da pesquisa, enfocando com maior detalhe o estudo quantitativo e seus resultados. Finalmente, conclui-se o artigo com a discussão dos resultados obtidos, suas implicações e recomendações aos fornecedores.

CONTINUIDADE DO RELACIONAMENTO: ASPECTOS INFLUENCIADORES

Nos últimos anos, diversos autores, entre eles Dwyer Schurr e Oh (1987), Kumar, Hibbard e Stern (1994), Wilson (1995) e Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar (1996) têm argumentado que o compromisso entre os membros do canal de distribuição produz benefícios significativos para as empresas, sendo o benefício mais importante a intenção de continuidade do relacionamento. Kumar *et al.* (1994, p. 4) afirmam que “altos níveis de compromisso levam a uma forte intenção

de continuidade no relacionamento”. Wilson (1995, p. 337) reitera que “o compromisso mostra a importância do relacionamento para os parceiros e o desejo da continuidade do relacionamento no futuro”. Por sua vez, Morgan e Hunt (1994, p. 24) argumentam que a “confiança é o principal determinante do compromisso”. Sem o estabelecimento da confiança, os parceiros sentem-se inseguros, não possibilitando o engajamento no relacionamento. Morgan e Hunt (1994, p. 24) também propõem que os “relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto de as partes desejarem comprometer-se voluntariamente nesses relacionamentos”.

Compromisso

Morgan e Hunt (1994, p. 19) definem o compromisso como uma “promessa implícita ou explícita entre os parceiros”, visando à continuidade do relacionamento. Geyskens *et al.* (1996) distinguem duas formas mais relevantes e mais freqüentemente estudadas de compromisso, o **compromisso afetivo** e o **compromisso calculado**. Kumar *et al.* (1994) afirmam que o compromisso afetivo expressa quanto os compradores **gostam** de manter relações com o fornecedor e é baseado num sentimento positivo para com o parceiro. Contrariamente, o compromisso calculado é encontrado nos relacionamentos em que os parceiros constatam a **necessidade** da continuidade do relacionamento em função dos custos associados, caso haja dissolução do relacionamento (Geyskens, 1996).

Dependência de Fornecimento

Para Ganesan (1994) a dependência do fornecedor por parte do varejista decorre da necessidade da manutenção do relacionamento para alcançar os objetivos desejados. Isto ocorre, quando o comprador não dispõe de alternativas de suprimento comparáveis, seja pelo desempenho do produto provido, seja pelos custos dos investimentos efetuados na capacitação do parceiro. Em outras palavras, o varejista passa a calcular os prejuízos que teria, se deixasse de trabalhar com o parceiro. A presença de compromisso calculado seria decorrente da situação de sua dependência do fornecedor.

Confiança e seu Impacto na Continuidade do Relacionamento

A confiança não é construto unidimensional e é definida de diversas formas. Garbarro (1987) e Moorman, Deshpande e Zaltman (1993) apontam a existência de dois tipos de confiança: 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), Ganesan (1994) e Doney e Cannon (1997) acrescentam que, além dos aspectos acima abordados, que definem a **credibilidade**, confiança é baseada também em **benevolência**, a crença em que “o comprador acredita que o vendedor tenha intenções e motivos que são benéficos para o comprador, quando de novas e inusitadas situações” (Ganesan, 1994, p. 3). Plank, Reid e Pullins (1999) sugerem que a confiança se caracteriza por três dimensões: **confiança no vendedor, confiança no produto e confiança no fornecedor**. Essas dimensões têm em comum a credibilidade do cliente no cumprimento das promessas ou obrigações contratadas. Para Plank *et al.* (1999, p. 62) “confiança é a crença geral por parte do comprador que o vendedor, produto e fornecedor irão cumprir suas obrigações, como entendido pelo comprador”.

ASPECTOS DETERMINANTES DA CONFIANÇA

Os aspectos determinantes da confiança foram agrupados em três grandes famílias, com base nas três dimensões preconizadas por Plank *et al.* (1999): **competências do fornecedor, sintonia com o fornecedor e características do vendedor**.

Competências do Fornecedor

Há dois blocos na literatura que tratam das **competências do fornecedor**, enquanto determinantes da confiança. Nas duas tabelas seguintes, encontram-se, de forma sintética, as competências dos fornecedores mais citadas na literatura e exemplos de artigos onde essas podem ser encontradas. A Tabela 1 relaciona essas competências com o **produto** (preço, margens, qualidade, *design*, performance), enquanto a Tabela 2 trata dos **serviços** prestados pelo fornecedor: pontualidade de entrega, volume de produção, infra-estrutura e organização.

Tabela 1: Antecedentes da Confiança - Competências do Fornecedor para Produtos

Competências do fornecedor Produtos	Arbuthnot Slama e Sisler (1993) Arbuthnot (1997).	Elfram (1990)	Doney e Cannon (1997)	Groves e Valsamakis (1998)	Ruyter, Moorman e Lemmink (2001)	Tuten e Urban (2001)
Margens		X	X	X		X
Preço competitivo		X	X	X		X
Qualidade	X			X	X	X
<i>Design</i> de produto	X	X		X		
Performance do produto					X	

Tabela 2: Antecedentes da Confiança - Competências do Fornecedor para Serviços

Competências do fornecedor Serviços	Arbuthnot <i>et al.</i> (1993) Arbuthnot (1997).	Ellram (1990)	Doney e Cannon (1997)	Fisher (1997)	Groves e Valsamakis (1998)	Christopher (2000)
Pontualidade de Entrega	X		X	X	X	
Volume de produção		X	X		X	
Infra-estrutura		X			X	
Organização		X			X	
Agilidade (<i>lead time</i> curto)		X		X		X
Flexibilidade para adequações				X		X

Fisher (1997) e Christopher (2000) ressaltam que as características agilidade (*lead time* curto) e flexibilidade exercem papéis fundamentais em um ambiente competitivo onde há a necessidade de readequações frequentes de modelos, quantidades e prazos na cadeia de suprimentos. Agilidade e flexibilidade no fornecimento propiciam a otimização das vendas pela recomposição rápida dos estoques com novos produtos, e pela minimização do recebimento de produtos “*slow movers*”, produtos com má performance de vendas.

Sintonia com o Fornecedor

A literatura indica três grandes blocos conceituais que tratam dos aspectos que identificam a **sintonia** entre parceiros. As três tabelas seguintes resumem os pontos relacionados à sintonia com o fornecedor, além de mostrar exemplos da literatura que abordam o assunto. A Tabela 3 apresenta os **valores do fornecedor**: integridade, confidencialidade e comportamento não oportunista. A Tabela 4 se refere à **comunicação**, e pode ser sumariada em: abertura na comunicação, compreensão das necessidades dos clientes e compartilhamento da informação. A Tabela 5 se refere à **compatibilidade** entre os parceiros, tema relacionado com a coerência entre culturas e objetivos empresariais dos parceiros. Segundo Whipple e Frankel (2000), a compatibilidade com o fornecedor facilita o trabalho conjunto e é direcionada por dois aspectos: filosofias de negócios similares e esforço na resolução de problemas.

Tabela 3: Antecedentes da Confiança: Sintonia com o Fornecedor – Valores

Sintonia com o fornecedor Valores	Morgan e Hunt (1994)	Groves e Valsamakis (1998)	Smeltzer (1997)	Whipple e Frankel (2000)	Nicholson, Compeau e Sethi (2001)	Tuten e Urban (2001)
Integridade		X	X	X		X
Confidencialidade nas informações				X		
Comportamento não oportunista	X	X	X		X	X

Tabela 4: Antecedentes da Confiança: Sintonia com o Fornecedor – Comunicação

Sintonia com o fornecedor Comunicação	Anderson e Narus (1990)	Morgan e Hunt (1994)	Groves e Valsamakis (1998)	Doney e Cannon (1997)	Smeltzer (1997)	Whipple e Frankel (2000)	Tuten e Urban (2001)
Comunicação aberta	X		X		X	X	X
Compreensão das necessidades		X	X	X		X	
Compartilhamento da informação					X	X	X

Tabela 5: Antecedentes da Confiança: Sintonia com o Fornecedor – Compatibilidade

Sintonia com o fornecedor Compatibilidade	Groves Valsamakis (1998)	Whipple e Frankel (2000)	Nicholson <i>et al.</i> (2001)	Ruyter <i>et al.</i> (2001)
Compatibilidade de objetivos	X	X	X	
Similaridade de políticas		X		X
Harmonização de conflito		X		

Características do Vendedor

Esse tópico trata dos itens que levam o comprador a confiar no vendedor. Na Tabela 6 encontram-se, de forma sintética, as características dos vendedores mais citadas na literatura e exemplos de artigos onde essas podem ser encontradas. Segundo Swan, Trawick, Rink e Roberts (1988, pp. 1-2), “a confiança facilita enormemente o processo de troca” nas relações entre compradores e os profissionais de vendas. As boas relações entre comprador e vendedor são fruto da crença em que os parceiros cumprirão o combinado. A falta de confiança no vendedor leva o comprador a construir controles, visando à proteção dos seus interesses, aumentando o tempo e o esforço despendidos para a obtenção dos resultados.

Tabela 6: Antecedentes da Confiança - Relacionamento com o Vendedor

Características do vendedor	Arbuthnot <i>et al.</i> (1993)	Swan <i>et al.</i> (1988)	Hawes, Mast e Swan (1989)	Moorman <i>et al.</i> (1993)	Doney e Cannon (1997)	Nicholson <i>et al.</i> (2001)	Ruyter <i>et al.</i> (2001)
Vendedor competente		X	X	X	X		
Vendedor honesto		X	X	X	X	X	
Vendedor com tato				X			
Empatia no relacionamento	X	X	X	X	X	X	X
Vendedor disponível		X	X	X	X		
Vendedor responsável		X	X	X			

DESENHO METODOLÓGICO

Desenho da Pesquisa

Foram utilizados vários procedimentos na confecção e refinamento do questionário aplicado neste estudo. Primeiramente, procedeu-se a um estudo exploratório qualitativo, que teve como objetivos identificar aspectos que não teriam sido observados no levantamento bibliográfico. Nessa etapa, além da revisão da bibliografia, foram entrevistados 12 gerentes de produto de organizações do varejo de moda. Aspectos relevantes obtidos nas entrevistas foram confrontados com a literatura consultada e utilizados na elaboração de um questionário preliminar. Esse questionário, composto por escalas desenvolvidas especialmente para este estudo (antecedentes da confiança) e por outras já validadas na literatura (escala da confiança, dependência, compromisso e intenção à continuidade), foi refinado por cinco gerentes de produtos para adequar o questionário preliminar ao jargão do setor, facilitando a compreensão dos respondentes. A seguir, o questionário foi aplicado a 20 gerentes de produto para a verificação da confiabilidade das escalas. Esse procedimento possibilitou a redação do questionário definitivo e sua aplicação a 154 gerentes de produtos de organizações varejistas de artigos de vestuário, calçados e acessórios de moda, para avaliar a importância dos determinantes da continuidade do relacionamento para cada formato varejista.

Estudo Exploratório

A fase qualitativa iniciou-se com a revisão da literatura com o intuito de formar um corpo de conhecimento para a compreensão do tema e seus construtos e para subsidiar a análise posterior dos dados coletados na fase quantitativa. A pesquisa prosseguiu em sua fase exploratória com a realização de entrevistas em profundidade. Para alinhar o roteiro das entrevistas em profundidade, utilizou-se o procedimento de protocolo postulado por Yin (1994), em que o investigador deve seguir uma série de regras gerais e lembretes sobre a informação que precisa ser coletada.

A análise de conteúdo foi realizada, comparando-se as evidências encontradas ao longo das entrevistas com os padrões teóricos verificados na revisão da literatura, particularmente sobre confiança e seus determinantes. Essa análise possibilitou também identificação da existência de possíveis relações causais e de novos aspectos não constantes na literatura revisada, permitindo a ampliação da compreensão do fenômeno estudado: 12 compradores de oito empresas (sendo duas empresas especializadas de varejo popular, um hipermercado, três lojas de departamentos, uma loja especializada para o público “B” e uma boutique feminina

para o público “A”) se dispuseram a participar desse estudo, contribuindo na elaboração de um questionário a ser utilizado para a pesquisa quantitativa. Dentre as contribuições, deve-se ressaltar o aspecto **interesse em fornecer** como aspecto relevante para o estabelecimento e desenvolvimento da confiança e compromisso no relacionamento.

Escalas para Confiança, Dependência, Compromisso e Intenção de Continuidade

Além da ênfase na credibilidade como dimensão da confiança, não foi identificado no estudo exploratório nenhum aspecto novo para ser agregado à dependência, ao compromisso e à continuidade do relacionamento. Para esses construtos, foram utilizadas escalas já validadas na literatura. Para medir dependência, compromisso afetivo e a intenção à continuidade, utilizaram-se as escalas desenvolvidas no estudo de Kumar, Sheer e Steenkamp (1995). Para medir compromisso calculado, utilizou-se a escala de 4 itens desenvolvida no estudo de Kumar *et al.* (1994). Para medir a confiança no relacionamento, utilizou-se a escala de nove itens validada por Doney e Cannon (1997), que engloba as dimensões de credibilidade e benevolência.

Escala para os Antecedentes da Confiança

Foram identificados 38 aspectos influenciadores da confiança, durante o processo de entrevistas e na revisão da literatura. Para medir os antecedentes da confiança, a escala foi desenvolvida de maneira a se responder à seguinte indagação: “O meu maior fornecedor/vendedor tem.....” para os 38 atributos pesquisados, preenchendo uma escala tipo Likert de 7 pontos, variando entre ‘concordo completamente’ (7) e ‘discordo completamente’ (1). Seguindo as recomendações de DeVellis (1991), as escalas desenvolvidas para este estudo foram compostas por perguntas positivamente e negativamente orientadas, para se checar o “viés da resposta afirmativa”, ou seja, a tendência do gerente em responder automaticamente, sem prestar atenção, pontuando igualmente todas as respostas. Visando assegurar o pleno entendimento do questionário, buscou-se a validação do seu conteúdo por especialistas do setor. Antes de sua aplicação, cinco gerentes de produtos preencheram o questionário e sugeriram pequenas alterações nas perguntas, de forma a adequá-lo ao jargão corrente e facilitar o entendimento dos respondentes, sem alteração de significado.

Após pequenos ajustes, o questionário, em que constam 38 antecedentes da confiança identificados no estudo exploratório, foi aplicado a 20 compradores de organizações do varejo de moda, para avaliar, preliminarmente, a confiabilidade e validade das escalas. A escala foi refinada pela verificação de sua confiabilidade,

com o uso do coeficiente α de *Cronbach*, seguindo as recomendações de Churchill (1979). Esse procedimento é uma medida do grau de consistência dos diversos itens que compõem uma escala (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998, p. 117). O coeficiente α de cada família foi computado por meio da análise de confiabilidade para os itens originalmente pertencentes a cada dimensão. O critério utilizado para a exclusão de um item foi o valor da correlação “item-total” corrigida (Nunnally, 1994, p. 305). Itens com baixos escores foram excluídos e os valores de α recalculados, resultando em 24 itens para as três famílias, com α variando de 0,74 a 0,85 (vide Tabela 7). Em se tratando de um estudo exploratório, valores de α em torno de 0,6 já passam a ser aceitáveis (Peterson, 1994).

Tabela 7: Antecedentes da Confiança: Itens Constantes do Questionário

Família	Item	Coefficiente α de Cronbach
Competências do fornecedor	9 itens	0,78
	O fornecedor tem preço competitivo	
	O fornecedor tem qualidade	
	O fornecedor tem entregas pontuais	
	O fornecedor é organizado	
	O fornecedor é estruturado	
	O fornecedor tem habilidade no desenvolvimento de produto	
	O fornecedor desenvolve produtos diferenciados	
	O fornecedor desenvolve produtos em tempo recorde	
	O fornecedor produz e entrega em tempo recorde	
Sintonia com o fornecedor	11 itens	0,85
	O fornecedor é íntegro	
	O fornecedor guarda informações confidenciais	
	O fornecedor não faz falsas reivindicações	
	O fornecedor não tira vantagem de uma posição mais forte na negociação	
	O fornecedor tem objetivos empresariais contrários aos do cliente	
	O fornecedor tem políticas de negócios compatíveis às do cliente	
	O fornecedor se esforça para a resolução de conflitos	
	O fornecedor demonstra interesse em fornecer	
	O fornecedor discute abertamente os problemas e as oportunidades	
O fornecedor compreende as necessidades do cliente		
O fornecedor compartilha informações de mercado		
Características do vendedor	4 itens	0,74
	O vendedor que me atende é honesto	
	O vendedor que me atende é competente	
	O vendedor que me atende é simpático	
	O vendedor que me atende tem tato	

Fonte: Análise de Confiabilidade com o uso do SPSS.

Informações Complementares

Com o intuito de enriquecer o presente estudo, foram adicionadas informações complementares sobre o perfil das empresas participantes e do relacionamento varejo-indústria. Sarkis e Talluri (2002), Goodman e Dion (2001), Ganesan (1994)

e Doney e Cannon (1997), entre outros, reiteram que o tempo de relacionamento e de investimento no desenvolvimento do fornecedor podem ser influenciadores da dependência, bem como a sua participação no volume de compras. Arbuthnot (1993) aponta que, para diferentes formatos de varejistas e fornecedores, os fatores influenciadores da continuidade do relacionamento podem ser distintos. Para operacionalizar o tamanho do fornecedor, solicitou-se aos respondentes que classificassem seu maior fornecedor em pequeno, médio ou grande. Preferiu-se essa forma de classificação à capacidade de produção em peças, em face da amplitude no volume de produção dos diversos produtos têxteis confeccionados. Enquanto uma fábrica que produz 100 mil cuecas por mês pode ser considerada pequena, um fornecedor que produz 100 mil jaquetas por mês é considerado muito grande.

Coleta de Dados

A amostra, de caráter não probabilístico, foi composta por 154 compradores de 29 varejistas de vestuário. A população investigada compreende as organizações de varejo de vestuário no Brasil com estrutura de compras formal existente. Este estudo procurou englobar os grandes magazines, lojas de departamento, hipermercados e cadeias de lojas especializadas em vestuário. Foram pesquisados preferencialmente os compradores, homens ou mulheres, de empresas do varejo de vestuário que desenvolvem marcas próprias e que não produzem ou produzem somente parte de sua coleção internamente. Esse procedimento foi adotado porque, em um mercado com 16 mil fabricantes e 154 mil pontos-de-venda (Robic, 2003), as empresas varejistas que desenvolvem marcas próprias têm aparentemente menor mobilidade para a substituição de seus fornecedores, visto que há um período para o desenvolvimento do fornecedor e o risco de quebras de entrega e qualidade. Já os varejistas que revendem marcas de terceiros devem apresentar menor interesse na manutenção e estabelecimento de vínculos longos com seus fornecedores, buscando sempre o menor preço ou a marca consagrada. De fato, Groves e Valsamakis (1998) constataram que esses varejistas procuram manter grande quantidade de fornecedores, forçando a competição e conseqüentemente os preços baixos, não se importando com a continuidade do relacionamento. A decisão de escolher somente varejistas que desenvolvem marcas próprias tem como inconveniente o fato de poucos varejistas desenvolverem marcas próprias, limitando o tamanho total da população.

Consultou-se mais de um respondente por organização, visto que diversos autores (Doney & Cannon, 1997; Morrow, Hansen, & Pearson, 2004; Plank *et al.*, 1999; Swan *et al.*, 1988; entre outros) preconizam que a confiança entre comprador e vendedor se estabelece no nível individual. Além disso, não foram notados, entre os varejistas, indícios de utilização de políticas para o relacionamento com os

fornecedores que viessem a padronizar a atuação dos compradores junto aos fabricantes. Para a identificação das potenciais empresas participantes, foram consultados *sites* de *shopping centers* pela Internet, especialistas de mercado e catálogos telefônicos, para elaborar a lista dos varejistas conhecidos pela sua grande notoriedade, com o intuito de conseguir contatos na área comercial.

Foram identificadas 110 empresas varejistas de vestuário que desenvolvem marcas próprias, das quais se conseguiu o contato com 42 empresas, das quais 29 se dispuseram a colaborar (69%). As 13 empresas contatadas que não participaram do levantamento alegaram falta de tempo (3 empresas), tratar-se de informações confidenciais (5 empresas) e falta de estrutura de compras, casos em que boa parte da produção era própria (5 empresas). Os questionários foram enviados por meio eletrônico, fax e pelo correio; nesse último caso, recolhidos no local, após a confirmação do preenchimento. O total de gerentes de produtos que trabalham nessas empresas é de 330 compradores; 154 questionários foram aproveitados por estarem completa ou quase inteiramente respondidos (47%).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Características das Empresas e dos Respondentes

A pesquisa foi realizada com 29 varejistas com sede nos Estados de São Paulo (27 varejistas), Rio Grande do Sul (um varejista) e Ceará (um varejista com atuação regional em todo o Nordeste), durante os meses de julho e agosto de 2004. Essa amostra de conveniência é consequência direta da colaboração de especialistas do setor que conseguiram viabilizar tais contatos. A amostra de lojas é composta por 14 butiques, 29 respondentes; sete lojas populares, 18 respondentes; cinco lojas de departamentos, 79 respondentes; e três hipermercados, 28 respondentes. A maioria dos respondentes (51%) trabalha em lojas de departamento; isso se deve principalmente à maior estrutura dedicada à gerência de produtos por esse formato varejista. De fato, as lojas de departamentos e, em menor escala, os hipermercados organizam seus gerentes de produtos em times, com grande autonomia de decisão. Já nas empresas pequenas o próprio dono ou apenas um gerente de produto administra todo o negócio. Portanto, apesar de um número maior de empresas pequenas terem respondido ao questionário, é natural observar maior número de respondentes pertencentes às grandes organizações. Os gerentes são profissionais experientes, pois têm em média 8,5 anos de experiência: 41 gerentes (26,6%) possuem mais de 10 anos de experiência, chegando a 25 anos na função; 69 respondentes (45%) compram a linha feminina; 52 (34%) compram a linha masculina; e 33 (21%) compram a linha infantil.

Os compradores preferem escolher fornecedores médios e grandes para a obtenção de volumes. Os maiores fornecedores de cada comprador foram catalogados como médios, 74 fornecedores, 48% das preferências; e grandes, 69 fornecedores, 45% das preferências; e somente 11 fabricantes pequenos (7%) estão estruturados para atender às necessidades de varejistas mais exigentes. Este estudo procurou avaliar a participação em % dos maiores fornecedores pelas linhas de produto. Em 73% dos casos (122 fabricantes) essa participação varia entre 20% e 40% do volume de compras, implicando que os gerentes trabalham, provavelmente, com dois ou três fornecedores adicionais para uma mesma linha de produtos. O tempo médio de relacionamento com os fornecedores é maior do que seis anos, chegando até a trinta anos. Entretanto vale notar que 32 (21%) fornecedores são novos (até dois anos de relacionamento), e que 76 (49%) fornecedores estão fornecendo há menos de quatro anos. O tempo investido para o desenvolvimento de um fornecedor varia, majoritariamente, entre seis meses (59 casos, 38% das respostas) e um ano (46 casos, 30% das respostas). Somente quatro (3%) entrevistados responderam que não investem tempo algum para o desenvolvimento do fornecedor.

Composição dos Fatores

Primeiramente, procedeu-se à análise fatorial exploratória para as escalas propostas, a fim de verificar se as variáveis a serem testadas, utilizadas especificamente neste estudo como prováveis antecedentes da confiança, eram função de fatores bem definidos. Usou-se o método de componentes principais com rotação ortogonal (*Varimax*). Calculou-se o índice MAS, sigla de medida de adequação da amostra em inglês. Esse índice, que varia entre zero e um, quantifica o grau de intercorrelação das variáveis com o grau de adequação da análise fatorial (Hair *et al.*, 1998, p. 99). O valor obtido foi de 0,83 (excelente, segundo Hair *et al.*, 1998, p. 99), denotando que a análise fatorial era adequada. Foram adotados os critérios descritos por Hair *et al.* (1998, pp. 111-112) para a seleção dos itens integrantes de cada fator. Segundo esses critérios, para uma amostra N=150, itens com carga fatorial acima de 0,45 são considerados significativos. Também foram descartados itens que não tiveram carga fatorial alta ou bem definida, para não comprometer a unidimensionalidade dos fatores. O *scree test* indicou que uma solução com 6 fatores, com *eigenvalues* acima de um (Hair *et al.*, 1998, p. 104). Os fatores denominaram-se **características do vendedor, valores do fornecedor, disposição ao acordo, competência no fornecimento, agilidade e desenvolvimento de produto**. Examinou-se a confiabilidade de cada fator, obtendo-se valores de α de *Cronbach* aceitáveis (α entre 0,71 e 0,88) (vide Tabela 8).

Tabela 8: Análise Fatorial para os Antecedentes da Confiança

Variáveis	Carga fatorial	Fator
Qualidade	0,51	Competência no fornecimento ($\alpha = 0,75$)
Pontualidade de entregas	0,71	
Organização	0,77	
Estrutura	0,80	
Honestidade	0,68	Características do vendedor ($\alpha = 0,88$)
Competência	0,81	
Tato	0,86	
Empatia	0,88	
Preço competitivo	0,72	Disposição ao acordo ($\alpha = 0,78$)
Política de negócios compatível	0,61	
Esforço para a resolução de conflitos	0,72	
Demonstra interesse em fornecer	0,52	
Compreende as necessidades dos clientes	0,63	
Integridade	0,83	Valores do fornecedor ($\alpha = 0,71$)
Guarda informações confidenciais	0,77	
Habilidade em desenvolvimento de produto	0,88	Desenvolvimento de produto ($\alpha = 0,76$)
Fornece produtos diferenciados	0,81	
Desenvolve produto em tempo recorde	0,76	Agilidade ($\alpha = 0,78$)
Produz e entrega em tempo recorde	0,84	

O primeiro fator está correlacionado com a pontualidade de entregas, qualidade, estrutura e organização. Pode-se entendê-lo como **competência no fornecimento**, pois engloba itens relacionados à capacidade do fornecedor em suprir o cliente com eficácia. O fator **características do vendedor** tem como maior direcionador a empatia que o comprador nutre pelo vendedor. O terceiro fator está relacionado ao processo de negociação e é interpretado como **disposição ao acordo**. Esse fator une itens que estavam originalmente apresentados nas famílias competência do fornecedor (**preço competitivo**) e sintonia com o fornecedor (**política de negócios compatível, esforço para a resolução de conflitos, compreende as necessidades dos clientes e demonstra interesse em fornecer**); ou seja, esse fator é composto por aspectos de negociação, interesse e compatibilidade entre empresas. O quarto fator está relacionado à integridade do fornecedor e à confidencialidade no trato das informações; é interpretado como **valores do fornecedor**. O quinto fator está relacionado ao *design* de produto; é interpretado como **desenvolvimento de produto**. Os respondentes distinguiram a competência do serviço prestado pelo fornecedor e as características do produto. O sexto fator está relacionado à agilidade no fornecimento. Os respondentes diferenciaram as habilidades de organização do fornecedor da sua capacidade de atuar com agilidade. Provavelmente, os gerentes inferiram que os fornecedores muito bem estruturados, organizados e pontuais requerem maior tempo e antecipação de planejamento para poderem prestar os serviços adequadamente, diminuindo a flexibilidade e a agilidade para as mudanças.

Para a operacionalização de cada fator foram utilizadas as escalas somadas dos itens componentes. A Tabela 9 mostra a correlação entre as escalas. Percebe-

se que, apesar de não nulas, as correlações entre os fatores não são altas, em geral inferiores a 0,50, o que indica tratar-se de fatores distintos.

Tabela 9: Correlação entre as Escalas Somadas

	Vendedor	Acordo	Competência	Valores	Produto	Agilidade
Características do Vendedor	1,000					
Disposição ao Acordo	0,479	1,000				
Competência no Fornecimento	0,307	0,300	1,000			
Valores do Fornecedor	0,404	0,241	0,293	1,000		
Desenvolvimento de Produto	0,246	0,178	0,209	0,261	1,000	
Agilidade	0,251	0,410	0,366	0,357	0,269	1,000

A análise fatorial para as escalas da confiança, dependência, compromisso calculado e afetivo e intenção de continuidade se apresentaram coerentes com os resultados validados na literatura. A escala para confiança se mostrou apropriada (MSA = 0,88) e apresentou-se composta pelas duas dimensões: credibilidade, $\alpha=0,77$ (vide Tabela 10) e benevolência, $\alpha=0,86$ (vide Tabela 11).

Tabela 10: Análise Fatorial da Confiança para Credibilidade

Credibilidade: alpha = 0,77	Carga Fatorial
O fornecedor cumpre o prometido.	0,68
O fornecedor nem sempre é honesto conosco (R).	0,81
Acreditamos nas informações passadas pelo vendedor.	0,49
O fornecedor é confiável.	0,73
É necessário ser cauteloso com esse fornecedor (R).	0,68

Tabela 11: Análise Fatorial da Confiança para Benevolência

Benevolência: alpha = 0,86	Carga Fatorial
O fornecedor é genuinamente preocupado com os nossos negócios.	0,86
Quando toma decisões importantes, o fornecedor também olha o nosso lado.	0,88
O fornecedor se preocupa com as nossas prioridades	0,86

As demais escalas se apresentaram aceitáveis e unidimensionais, tal qual preconizado pela literatura (dependência: MSA=0,62; $\alpha=0,66$; compromisso afetivo: MSA=0,73; $\alpha=0,93$; compromisso calculado: MSA=0,71; $\alpha=0,77$, intenção de continuidade: MSA=0,74; $\alpha=0,74$).

Resultados para Todas as Empresas Varejistas

Com o auxílio de regressões múltiplas, utilizando o método *backward*, examinou-se a relação causa-efeito entre a confiança, a credibilidade e a benevolência e seus antecedentes. Também foram avaliadas as conseqüências da confiança e o impacto da credibilidade e da benevolência no compromisso e na intenção de

continuidade. Os resultados estão apresentados na Tabela 12. Em todos os casos, os resultados das regressões não apresentam sinais de multicolinearidade, pois o valor do VIF está bem abaixo dos padrões aceitos por Hair *et al.* (1998, p. 193). O exame da distribuição dos resíduos não mostrou nenhuma anomalia, ou observação com grande influência sobre a variável dependente, que pudesse alterar substancialmente os coeficientes das regressões. Esse mesmo padrão foi observado na análise das regressões efetuadas para cada formato varejista.

Tabela 12: Resultados das Regressões para Todas as Empresas (n = 154)

CONF = -6,25 + 0,698 VENDEDOR + 0,656 AGIL + 0,902 VALOR + 0,407 ACORDO + 0,256 COMPET - 0,490 Forn médio - 1,14 Forn Gde										
SE Coef	(3,11)	(0,10)	(0,15)	(0,19)	(0,10)	(0,11)	(0,23)	(0,78)**		
N =	147	R-Sq =	73,5%	R-Sq(adj) =	72,2%	F =	55,16	P =	0,000	
CREDIB = -0,86 + 0,420 VENDEDOR + 0,317 AGIL + 0,599 VALOR + 0,157 ACORDO + 0,236 COMPET - 0,308 Forn médio										
SE Coef	(2,22)	(0,07)	(0,11)	(0,14)	(0,08)	(0,08)	(0,15)			
N =	147	R-Sq =	65,0%	R-Sq(adj) =	63,5%	F =	43,35	P =	0,000	
BENEV = -5,69 + 0,304 VENDEDOR + 0,358 AGIL + 0,279 VALOR + 0,240 ACORDO										
SE Coef	(1,69)	(0,06)	(0,09)	(0,11)	(0,06)					
N =	148	R-Sq =	56,8%	R-Sq(adj) =	55,6%	F =	47,10	P =	0,000	
AFFCOM = -0,87 + 0,179 VENDEDOR + 0,121 COMPET + 0,274 CREDIB + 0,163 BENEV + 2,72 % fornecedor										
SE Coef	(1,33)	(0,06)	(0,06)	(0,07)	(1,13)					
N =	145	R-Sq =	63,0%	R-Sq(adj) =	61,7%	F =	47,31	P =	0,000	
CALCOM = 13,1 - 0,236 CREDIB + 0,753 DEPEND										
SE Coef	(2,43)	(0,08)	(0,10)							
N =	148	R-Sq =	29,5%	R-Sq(adj) =	28,5%	F =	30,33	P =	0,000	
STAY = 6,47 + 0,165 AFFCOM + 0,195 CREDIB + 0,181 BENEV + 1,04 Forn Gde - 1,67 Forn pequeno										
SE Coef	(1,05)	(0,08)	(0,06)	(0,06)	(0,36)	(0,79)				
N =	152	R-Sq =	50,0%	R-Sq(adj) =	48,3%	F =	29,17	P =	0,000	

* P < 0,10

** P < 0,15

O modelo obtido para a confiança (CONF) se mostrou significativo (F = 55,16, p = 0,000). 73,5% (R²) da variação da variável confiança é explicada pelo modelo por meio das variáveis: **características do vendedor, agilidade, valores do fornecedor, disposição ao acordo e competência no fornecimento**. A variável desenvolvimento de produto (PRODUTO) não foi incorporada ao modelo, por não apresentar forte evidência de relação linear com a confiança, nem com a credibilidade e a benevolência. Nesse modelo foram introduzidas variáveis *dummy*, representando os tamanhos dos fornecedores. Pode-se inferir que os varejistas aparentemente confiam mais nos fornecedores pequenos, visto que os fornecedores médios e grandes contribuem negativamente para a confiança e que, quanto maior o fornecedor, maior é o efeito negativo sobre a confiança. Esses resultados soam contraditórios, quando confrontados com as escolhas dos varejistas, pois mais de 90% deles responderam que o seu maior fornecedor em volume é médio ou grande.

O modelo obtido para a credibilidade (CREDIB) se mostrou significativo ($F = 43,35$, $p = 0,000$); 65,0% (R^2) da variação da variável credibilidade é explicada pelo modelo por meio das variáveis: **características do vendedor, agilidade, valores do fornecedor, disposição ao acordo e competência no fornecimento**. O modelo obtido para a benevolência (BENEV) se mostrou significativo ($F = 47,10$, $p = 0,000$). 56,8% (R^2) da variação da variável benevolência é explicada pelo modelo por meio das variáveis: **características do vendedor, agilidade, valores do fornecedor e disposição ao acordo**.

O modelo obtido para o compromisso afetivo (AFFCOM) se mostrou significativo ($F = 30,33$, $p = 0,000$); 63,0% (R^2) da variação dessa variável é explicada pelo modelo por meio das variáveis: **características do vendedor, competência no fornecimento, credibilidade, benevolência e participação (%) do fornecedor (que é uma medida alternativa de dependência)**. O modelo obtido para a intenção de continuidade (STAY) se mostrou significativo ($F = 29,17$, $p = 0,000$). 51,9% (R^2) da variação dessa variável é explicada pelo modelo por meio das variáveis: **compromisso afetivo, credibilidade, benevolência e tamanho do fornecedor**. Apesar da maior confiança nos fornecedores pequenos, os varejistas apresentam maior intenção de continuidade, quando se relacionam com fornecedores grandes, o que parece contraditório. Os resultados da regressão também indicam que a intenção de continuidade se mantém inalterada, quando ocorre o relacionamento com fornecedores de tamanho médio, e é negativamente influenciada pelo relacionamento com fornecedores de tamanho pequeno. Os compradores devem apresentar algum grau de dependência junto aos grandes fabricantes, o que os impede, mesmo a longo prazo, de abrir mão dessas fontes de suprimento.

O modelo obtido para o compromisso calculado (CALCOM) se mostrou significativo ($F = 30,33$, $p = 0,000$), mas as variáveis utilizadas neste estudo conseguiram explicar menos de 30% dessa forma de compromisso. Interessante notar o efeito negativo da credibilidade no compromisso calculado, sugerindo que esses relacionamentos são pautados pela perda de credibilidade e, possivelmente, de confiança. Ainda, o compromisso calculado não apresentou relação linear com a intenção de continuidade, indicando que relacionamentos de longo prazo não são determinados pelo compromisso calculado.

Os próximos tópicos apresentam os resultados das análises das regressões por formato varejista. A prioridade da análise é identificar e distinguir quais os fatores determinantes da continuidade do relacionamento são mais influentes para cada formato varejista: hipermercados, lojas populares, lojas de departamentos e butiques.

Hipermercados

A Tabela 13 apresenta os resultados das análises das regressões para o formato Hipermercados.

Tabela 13: Resultados das Regressões para Hipermercados

CREDIB = - 13,2 + 0,571 VENDEDOR + 1,25 VALOR + 0,555 COMPET

SE Coef (6,46) (0,20) (0,43) (0,20)

N = 27 R-Sq = 63,1% R-Sq(adj) = 58,3% F = 13,11 P = 0,000

BENEV = 0,77 + 0,568 VENDEDOR

SE Coef (3,61) (0,16)

N = 28 R-Sq = 32,2% R-Sq(adj) = 29,6% F = 12,34 P = 0,002

AFFCOM = 0,84 + 0,512 CREDIB

SE Coef (2,56) (0,09)

N = 28 R-Sq = 60,3% R-Sq(adj) = 58,8% F = 39,48 P = 0,000

CALCOM = NAO ENCONTRADO ANTECEDENTE

STAY = 13,7 - 8,74 Forn pequeno + 1,71 Forn Gde + 0,123 CREDIB

SE Coef (5,84) (2,40) (0,89) (0,08)**

N = 28 R-Sq = 49,7% R-Sq(adj) = 43,4% F = 7,91 P = 0,001

* P < 0,10

** P < 0,15

O modelo obtido para a credibilidade se mostrou significativo ($F = 13,11$, $p = 0,000$), e 63,1% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio das variáveis: **características do vendedor, competências do fornecedor e valores**. Dessas, os aspectos com maior efeito são os valores ($\beta_{std} = 0,43$), o dobro do efeito causado pelas competências do fornecedor e pelas características do fornecedor. O modelo obtido para a benevolência se mostrou significativo ($F = 12,34$, $p = 0,002$), e 32,2% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio da variável **características do vendedor**. Apesar de significativo, a benevolência não parece bem explicada com os aspectos desenvolvidos neste estudo. Entretanto é possível que os hipermercados não esperem benevolência dos seus fornecedores, mas apenas o cumprimento dos serviços contratados. O modelo obtido para o compromisso afetivo se mostrou significativo ($F = 39,48$, $p = 0,000$), e 60,3% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio da variável **credibilidade** ($\beta_{std} = 0,09$). Novamente, os compradores de hipermercados parecem valorizar muito o cumprimento dos acordos. O modelo obtido para a intenção de continuidade se mostrou significativo ($F = 7,91$, $p = 0,000$), e 49,7% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio da variável **credibilidade** ($\beta_{std} = 0,08$). Os hipermercados demonstram menor

intenção de continuidade com os fornecedores pequenos e maior intenção de continuidade com os fornecedores grandes.

Lojas Populares

A Tabela 14 apresenta os resultados das análises das regressões para o formato lojas populares.

Tabela 14: Resultados das Regressões para Lojas Populares

<u>CREDIB = 4,23 + 0,633 VENDEDOR + 0,926 AGIL - 4,83 Forn pequeno + 3,16 Forn Gde</u>					
SE Coef	(3,34)	(0,16)	(0,31)	(2,24)	(1,62)*
N = 17	R-Sq = 82,2%	R-Sq(adj) = 76,2%	F = 13,81	P = 0,000	
<u>BENEV = - 9,65 + 0,567 VENDEDOR + 0,400 ACORDO</u>					
SE Coef	(4,13)	(0,14)	(0,16)		
N = 17	R-Sq = 74,4%	R-Sq(adj) = 70,8%	F = 20,39	P = 0,000	
<u>AFFCOM = 1,89 + 0,355 CREDIB + 0,353 BENEV</u>					
SE Coef	(2,82)	(0,15)	(0,17)*		
N = 18	R-Sq = 72,7%	R-Sq(adj) = 69,0%	F = 19,93	P = 0,000	
<u>CALCOM = 11,3 - 0,25 CREDIB + 1,08 DEPEND</u>					
SE Coef	(2,16)	(0,14)*	(0,18)		
N = 18	R-Sq = 73,8%	R-Sq(adj) = 70,3%	F = 21,09	P = 0,000	
<u>STAY = 0,18 + 0,480 AFFCOM + 0,128 CALCOM + 2,42 Forn Gde</u>					
SE Coef	(3,32)	(0,11)	(0,08)*	(1,00)	
N = 18	R-Sq = 78,5%	R-Sq(adj) = 73,9%	F = 17,07	P = 0,000	

* P < 0,10

** P < 0,15

O modelo obtido para a credibilidade se mostrou significativa ($F = 13,81$, $p = 0,000$), e 82,2% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio das variáveis: **agilidade, características do vendedor e tamanho do fornecedor**: fornecedor pequeno e fornecedor grande. Dessas, o aspecto com maior efeito é a agilidade ($\beta_{std} = 0,31$) do fornecedor, quase o dobro do efeito proporcionado pela variável característica do vendedor ($\beta_{std} = 0,16$). É possível que os gerentes de compras das lojas populares priorizem o giro dos produtos e o volume; por isso confiem mais nos fornecedores mais ágeis e maiores. O modelo obtido para a benevolência se mostrou significativa ($F = 20,39$, $p = 0,000$), e 74,4% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio das variáveis: **disposição ao acordo** ($\beta_{std} = 0,16$) e **características do vendedor** ($\beta_{std} = 0,14$). Para os varejistas populares, o preço e as condições de negociação são importantes, assim como o relacionamento com o vendedor, que é o responsável pela negociação com o varejista. O modelo obtido para o compromisso afetivo se mostrou

significante ($F = 19,93$, $p = 0,000$), e 72,7% (R^2) da sua variação são explicados por meio das variáveis **credibilidade** ($\beta_{std} = 0,15$) e **benevolência** ($\beta_{std} = 0,17$). Sendo a credibilidade influenciada pelas características do vendedor e, sobretudo, pela agilidade e benevolência influenciada pelas características do vendedor e a disposição ao acordo, pode-se inferir que essas três características influenciam o compromisso afetivo desses varejistas. O modelo obtido para o compromisso calculado se mostrou significativo ($F = 21,09$, $p = 0,000$), e 73,8% (R^2) da sua variação são explicados pela **dependência** e pela **credibilidade**. Deve-se observar que o compromisso calculado é positivamente influenciado pela dependência e é negativamente influenciado pela credibilidade. Isso significa que o compromisso calculado diminui, quando a credibilidade aumenta e vice-versa. O modelo obtido para a intenção de continuidade se mostrou significativo ($F = 17,07$, $p = 0,000$), e 78,5% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio das variáveis: **compromisso calculado**, **compromisso afetivo** e **tamanho do fornecedor** (forn. grande). O compromisso afetivo ($\beta_{std} = 0,11$) apresenta um efeito quase 50% superior sobre a intenção de continuidade, comparado ao compromisso calculado ($\beta_{std} = 0,08$). Os varejistas populares tendem a continuar seus negócios preferencialmente com fornecedores grandes, provavelmente por desenvolverem maior credibilidade do que os pequenos.

Lojas de Departamento

A Tabela 15 apresenta os resultados das análises das regressões para o formato lojas de departamentos.

Tabela 15: Resultados das Regressões para Lojas de Departamentos

CREDIB = 3,04 + 0,481 VENDEDOR + 0,232 COMPET + 0,481 VALOR + 0,375 AGIL					
SE Coef	(2,49)	(0,08)	(0,09)	(0,18)	(0,14)
N = 79	R-Sq = 64,3%	R-Sq(adj) = 62,3%	F = 33,27	P = 0,000	
BENEV = - 4,08 + 0,271 VENDEDOR + 0,177 ACORDO + 0,391 VALOR + 0,359 AGIL					
SE Coef	(2,49)	(0,08)	(0,10)*	(0,17)	(0,13)
N = 78	R-Sq = 55,0%	R-Sq(adj) = 52,5%	F = 22,27	P = 0,000	
AFFCOM = - 0,67 + 0,323 CREDIB + 0,178 BENEV + 0,192 ACORDO					
SE Coef	(2,26)	(0,08)	(0,10)*	(0,09)	
N = 78	R-Sq = 52,0%	R-Sq(adj) = 50,0%	F = 26,68	P = 0,000	
CALCOM = 17,3 - 0,274 CREDIB - 0,285 BENEV + 0,845 DEPEND					
SE Coef	(3,33)	(0,14)	(0,17)*	(0,15)	1,1
N = 78	R-Sq = 35,7%	R-Sq(adj) = 33,1%	F = 13,68	P = 0,000	
STAY = 4,27 + 0,241 CREDIB + 0,273 BENEV + 0,138 AFFCOM					
SE Coef	(1,46)	(0,07)	(0,08)	(0,09)**	
N = 78	R-Sq = 57,1%	R-Sq(adj) = 55,4%	F = 32,85	P = 0,000	

* $P < 0,10$
 ** $P < 0,15$

O modelo obtido para a credibilidade se mostrou significativo ($F = 33,27$, $p = 0,000$), e 64,3% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio das variáveis: **características do vendedor, competências do fornecedor, valores e agilidade**. Dessas, os aspectos com maior efeito são os valores ($\beta_{std} = 0,18$) e a agilidade ($\beta_{std} = 0,14$) do fornecedor. As lojas de departamentos trabalham, buscando giro dos estoques, e necessitam de fornecedores que cumpram a palavra e sejam ágeis. O modelo obtido para a benevolência se mostrou significativo ($F = 22,27$, $p = 0,000$), e 55,0% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio das variáveis: **características do vendedor, disposição ao acordo, valores e agilidade**. Dessas, os aspectos com maior efeito são novamente os valores ($\beta_{std} = 0,17$) do fornecedor, seguido pela agilidade ($\beta_{std} = 0,13$), disposição ao acordo ($\beta_{std} = 0,10$) e características do vendedor ($\beta_{std} = 0,08$). A integridade do fornecedor e a agilidade parecem ser os aspectos mais importantes para o desenvolvimento da confiança, tanto a credibilidade como a benevolência. O modelo obtido para o compromisso afetivo se mostrou significativo ($F = 26,68$, $p = 0,000$), e 52,0% (R^2) da sua variação são explicados pelas variáveis: **credibilidade, benevolência e disposição ao acordo**. Os três aspectos apresentam efeito similar sobre o compromisso afetivo (β_{std} em torno de 0,09). O modelo obtido para o compromisso calculado se mostrou significativo ($F = 13,68$, $p = 0,000$), e 35,7% (R^2) da sua variação são explicados pelas variáveis: **credibilidade, benevolência e dependência**. Tanto a credibilidade como a benevolência determinam efeito negativo no compromisso calculado. Para os compradores das lojas de departamentos, o compromisso calculado é um fator negativamente orientado. Quanto menor for a confiança no fornecedor, maior será o compromisso calculado. Como o compromisso calculado é positivamente influenciado pela dependência, pode-se inferir que, quanto mais dependentes dos fornecedores, maior o compromisso calculado e menor será a confiança no fornecedor. O modelo obtido para a intenção de continuidade se mostrou significativo ($F = 32,85$, $p = 0,000$), e 57,1% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio das variáveis: **credibilidade, benevolência e compromisso afetivo**. Dessas, o aspecto com maior efeito é o compromisso afetivo ($\beta_{std} = 0,09$), seguido pela benevolência ($\beta_{std} = 0,08$) e pela credibilidade ($\beta_{std} = 0,07$).

Butiques

A Tabela 16 apresenta os resultados das análises das regressões para o formato butiques.

Tabela 16: Resultados das Regressões para Butiques**CREDIB = 8,87 + 0,369 VENDEDOR + 0,462 PRODUTO + 0,723 AGIL**

SE Coef (3,67) (0,12) (0,16) (0,13)

N = 28 R-Sq = 75,1% R-Sq(adj) = 72,0% F = 24,11 P = 0,000

BENEV = - 3,43 + 0,484 VALOR + 0,456 ACORDO

SE Coef (3,22) (0,18) (0,13)

N = 26 R-Sq = 64,0% R-Sq(adj) = 60,9% F = 20,46 P = 0,000

AFFCOM = 14,1 + 0,348 BENEV

SE Coef (1,27) (0,08)

N = 29 R-Sq = 42,5% R-Sq(adj) = 40,3% F = 19,93 P = 0,000

CALCOM = 7,30 + 0,705 DEPEND

SE Coef (2,82) (0,21)

N = 25 R-Sq = 32,3% R-Sq(adj) = 29,3% F = 10,96 P = 0,003

STAY = 3,57 + 0,337 AFFCOM + 0,291 CREDIB

SE Coef (3,44) (0,22)** (0,26)

N = 28 R-Sq = 51,7% R-Sq(adj) = 47,9% F = 13,39 P = 0,000

* P < 0,10

** P < 0,15

O modelo obtido para a credibilidade se mostrou significativo ($F = 24,11$, $p = 0,000$), e 75,1% (R^2) da sua variação são explicados pelo modelo por meio das variáveis: **características do vendedor** ($\beta_{\text{std}} = 0,12$), **produto** ($\beta_{\text{std}} = 0,16$), e **agilidade** ($\beta_{\text{std}} = 0,13$). Dessas, o aspecto com maior efeito é o desenvolvimento de produto ($\beta_{\text{std}} = 0,16$). O primeiro aspecto a ser observado é que apenas os gerentes de produto das butiques elegeram o desenvolvimento de produto como aspecto determinante da confiança. Sugere-se que os compradores não confiariam em fornecedores que não sabem desenvolver produtos, pelo fato de as butiques valorizarem e buscarem a diferenciação pela exclusividade de produto. É interessante notar que essas características já estavam delineadas nos resultados obtidos no estudo exploratório, e que foram confirmadas quantitativamente. O modelo obtido para a benevolência se mostrou significativo ($F = 20,46$, $p = 0,000$), e 64,0% (R^2) da sua variação são explicados pelas variáveis: **disposição ao acordo** e **valores**. Dessas, os aspectos com maior efeito são os valores ($\beta_{\text{std}} = 0,18$) do fornecedor, seguidos pela disposição ao acordo ($\beta_{\text{std}} = 0,13$). Para as butiques, a exclusividade de produto é fundamental. Essas empresas investem grandes somas contratando estilistas e promovendo pesquisas de moda. A integridade do fornecedor e a confidencialidade no trato das informações de tendência de moda passadas pelas butiques são extremamente valorizadas pelos compradores. Isso também se delineou durante o estudo exploratório, sendo confirmado, *a posteriori*, por esse estudo quantitativo. O modelo obtido para o compromisso afetivo se mostrou significativo ($F = 26,68$, $p = 0,000$), e 42,5% (R^2) da sua variação são explicados pela **benevolência** ($\beta_{\text{std}} = 0,08$). O

modelo obtido para o compromisso calculado se mostrou significativa ($F = 10,96$, $p = 0,000$), e 32,3% (R^2) da sua variação são explicados pela variável **dependência**. Entretanto o compromisso calculado não influencia a intenção de continuidade. O modelo obtido para a intenção de continuidade se mostrou significativa ($F = 13,39$, $p = 0,000$), e 51,7% (R^2) da sua variação dessa variável são explicados pelo modelo por meio das variáveis: **credibilidade** e **compromisso afetivo**. Dessas, o aspecto com maior efeito é o compromisso afetivo ($\beta_{std} = 0,21$), seguido pela credibilidade ($\beta_{std} = 0,10$). Ainda assim, deve-se notar que a benevolência influencia indiretamente a intenção de continuidade, mediada pelo compromisso afetivo.

Os resultados sugerem que os distintos formatos varejistas avaliam distintamente os determinantes da continuidade do relacionamento e as características do fornecedor ideal. A Tabela 17 ilustra o principal fator influenciador da credibilidade, benevolência, compromisso afetivo e intenção à continuidade para os modelos testados neste estudo.

Tabela 17: Principal Antecedente de Cada Fator

Modelo	Credibilidade	Benevolência	Compromisso Afetivo	Intenção de Continuidade	Preferência de tamanho do fornecedor
Regressão N = 154	Valores fornecedor	Valores fornecedor.	Benevolência	Compromisso Afetivo	Inconclusivo
Loja Popular	Agilidade	Disposição ao acordo	Benevolência	Compromisso Afetivo	Fornecedor grande
Hipermercado	Valores fornecedor	Características Vendedor	Credibilidade	Credibilidade	Fornecedor grande
Loja Departamento	Valores fornecedor	Valores fornecedor	Benevolência	Compromisso Afetivo	
Butique	Desenvolvimento produto	Valores fornecedor	Benevolência	Credibilidade	

Os resultados apresentados na Tabela 15 sugerem que a intenção de continuidade é mediada majoritariamente por dois aspectos: compromisso afetivo (lojas populares e lojas de departamentos) e credibilidade (hipermercados e butiques). Para as lojas populares, a benevolência atua como variável interveniente da disposição ao acordo com o compromisso afetivo. No caso das lojas de departamentos, a benevolência atua como mediadora entre os valores do fornecedor e o compromisso afetivo. Para as butiques e hipermercados a credibilidade tem papel importante para a continuidade do relacionamento. Enquanto para as butiques a credibilidade é pautada pela habilidade em desenvolvimento de produto, no caso dos hipermercados ela é pautada pelos valores do fornecedor no cumprimento de suas promessas. Esses aspectos serão discutidos em maior detalhe no tópico seguinte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados das regressões sugerem que a distinta priorização dos fatores antecedentes da confiança ocorre para os diferentes formatos varejistas. As lojas de departamentos e os hipermercados priorizam os valores do fornecedor (VALORES), provavelmente buscando relacionamentos em que haja o cumprimento dos pedidos de compras nos prazos e em conformidade com o requisitado. As butiques priorizam a habilidade de desenvolvimento de produto de seus fornecedores. É interessante salientar que a variável PRODUTO (habilidade no desenvolvimento de produto) somente se mostrou determinante da confiança para as butiques. Sendo lançadoras e vendedoras de produtos de alta moda, elas teriam preocupação fundamental com o *design* do produto. Os demais formatos varejistas, ao comercializarem produtos mais convencionais, avaliariam que essa habilidade do fornecedor não seria tão preponderante. É possível também que os fornecedores de produtos de moda não sejam os maiores fornecedores em volume dos demais varejistas, visto que esses produtos comporiam uma menor parte da coleção; portanto essa habilidade não seria identificada como aspecto determinante da confiança para os maiores fornecedores em volume.

Se as butiques valorizam produtos com *design*, as lojas populares priorizam a disposição ao acordo, ou seja, a predisposição à negociação demonstrada pelos fabricantes. As lojas populares necessitariam ofertar produtos com preço baixo, sendo fundamental a disposição à negociação por parte dos fornecedores. Com a forte discussão de preços, os conflitos se apresentariam de forma mais contundente, e o fabricante também deveria apresentar habilidade na condução dos conflitos.

Analisando os resultados das regressões, constatou-se que, para os hipermercados, a confiança no fabricante é determinada pelo cumprimento dos acordos de fornecimento conforme o combinado. O *mix* de produtos do hipermercado seria constituído por itens mais básicos e com preços baixos, e o ganho ocorreria com o volume de vendas. Haveria preferência por fornecedores grandes, por apresentarem maior escala de produção e poderem oferecer volumes e preços mais adequados à estratégia do varejista. O fornecedor, para conseguir ser lucrativo, deveria desenvolver engenharia de processos, já que os lucros seriam decorrentes dos ganhos de escala nas operações.

De acordo com os resultados obtidos, o varejista popular valoriza a disposição ao acordo, provavelmente no preço, buscando conseguir oportunidades no mercado. É provável que esses varejistas não façam as compras com grande antecipação, pois se assim agissem não teriam condições de aproveitar as ofertas de **última hora**. Como eles trabalham com preço baixo, o ganho ocorreria com o

giro dos produtos, que deveriam ser constantemente repostos. Os varejistas populares que responderam ao questionário, diferentemente da maioria de seus concorrentes diretos, comercializam marcas próprias, encontrando maior dificuldade para comprar produtos de pronta entrega. Os compradores seriam mais condescendentes com relação à cartela de cores e furos nas grades, absorvendo várias tonalidades de cores e sortimentos, para conseguir receber, em prazos exíguos, os produtos desejados. O fornecedor que quiser atender a esses varejistas deveria buscar excelente relacionamento com os seus fornecedores de matéria-prima, para ter acesso às pontas de tecido, informando os clientes das oportunidades e, caso a venda seja realizada, tendo grande agilidade na fabricação do produto, pois as compras são feitas em cima da hora. Assim, o fabricante que deseja fornecer a esse formato de varejo pode ter sucesso se (1) buscar continuamente pontas de tecidos com seus fornecedores; (2) deixar os tecidos semi-acabados, mas não produzidos, para que haja possibilidade de cortar e produzir os produtos que o comprador necessita, com a sua marca; (3) dispor de um sistema de produção eficiente; (4) fortalecer os vínculos afetivos por meio da atuação de um vendedor carismático e conhecedor de desenvolvimento de produto e do processo produtivo, que se comunique frequentemente com o comprador e o ajude a se decidir pelo produto mais adequado.

A loja de departamentos trabalha vendendo grande volume de produtos de modinha, altamente precíveis, com alto giro e preços módicos. Para tanto conta com uma equipe de compras especializada. Os processos de planejamento e desenvolvimento de produto são estruturados devido à departamentalização, e são sistematicamente organizados. Em outras palavras, os compradores trabalham com planejamento antecipado e controle rigoroso. Os resultados obtidos apontam que os determinantes que forjam a intenção de continuidade, mediados pela confiança e pelo compromisso, se apresentam com pesos equivalentes, com leve preponderância dos valores do fornecedor. Confrontando esses resultados com as entrevistas obtidas durante o estudo exploratório, conclui-se que, primeiramente, esse varejista espera que o fornecedor cumpra sua palavra, entregando os pedidos em conformidade e nos prazos estipulados, sem a necessidade de grande monitoramento. A falha na entrega pode comprometer o *mix* de produtos e a cartela de cores, que não podem ser postergados, por não se coordenarem com a tendência de moda presente na coleção subsequente. Ademais, devido ao mercado competitivo, o gerente de produto espera que o fabricante mantenha a confidencialidade das informações de vendas e promoções. Posteriormente esse comprador deseja que o fornecedor apresente disposição ao acordo, para que o processo de negociação não seja longo nem desgastante, pois há a necessidade de desenvolver e lançar no mercado uma variedade muito grande de novos produtos. Como a loja de departamentos trabalha planejada e com grande antecipação de compras em um mercado imprevisível, esse varejista deseja que o fabricante seja ágil para responder às oscilações da

moda, adaptando, desenvolvendo, produzindo e entregando produtos de modinha rapidamente. Finalmente, o lojista de departamento espera do fornecedor qualidade compatível com seu padrão de qualidade, organização interna e estrutura financeira para poder bancar a operação. Assim, os fornecedores que desejam trabalhar com lojas de departamentos e obter grandes volumes, programação antecipada dos pedidos e pagamento em dia, devem (1) preparar-se para o contato, transmitindo conhecimento e segurança ao comprador, que é um especialista, e sabe o que quer para a linha de produtos; (2) não prometer o que não conseguem cumprir, principalmente em relação aos prazos de entrega; (3) garantir que as informações confidenciais de vendas e publicidade não sejam transmitidas aos concorrentes; (4) facilitar as negociações, disponibilizando as informações de custo e as alternativas de barateamento; (5) facilitar as compras, sugerindo novos modelos; (6) ser ágeis e flexíveis para adaptar rapidamente os modelos e cores às tendências de moda emergentes; (7) ser organizados para atender aos requisitos de entrega; (8) ter disponibilidade de caixa para financiar a produção em grande escala.

Para a butique, o principal fator de continuidade no relacionamento reside na habilidade do fornecedor em desenvolver rapidamente produtos diferenciados. A credibilidade no fabricante é decorrente da crença de que há confidencialidade na divulgação das tendências de moda. As butiques investem grande soma de recursos no desenvolvimento de produto para serem reconhecidas como lançadoras de moda, sendo inadmissível que um fornecedor divulgue as informações de moda e da coleção que deve produzir para a cliente. Para atender adequadamente à butique, o fornecedor deve: (1) apresentar conhecimento de moda, estilo e modelagem para desenvolver os produtos conforme as orientações do varejista; (2) investir em informação de moda, por meio de viagens e bureau de estilo; (3) ter acesso aos fabricantes de matérias-primas nobres; (4) ter agilidade na produção com qualidade, pois os produtos devem estar no mercado antes dos produtos dos varejistas de massa; (5) manter a confidencialidade das informações passadas pelo varejista.

LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Devem-se destacar as seguintes limitações encontradas no decorrer deste estudo.

1. Dificuldade de comparação com outros estudos, devido ao número limitado de estudos dessa natureza no Brasil.
2. Dificuldade de contatar os varejistas de vestuário que desenvolvem marcas próprias.

3. Dificuldade em conseguir a adesão das potenciais empresas respondentes.
4. O procedimento para a escolha da amostra por conveniência impõe restrições à generalização dos resultados.

As seguintes sugestões devem ser destacadas, para que haja maior compreensão do fenômeno da confiança, seus determinantes e suas conseqüências, sugerindo-se a continuidade desse estudo nas seguintes direções.

1. Proceder a uma investigação, contando com amostra ampla, a fim de comparar e generalizar os resultados obtidos à realidade brasileira.
2. Aprofundar a investigação da influência do tamanho do fornecedor sobre a confiança e a continuidade de relacionamento, para dirimir a contradição indicada nos resultados dos modelos de regressão, sugerindo maior confiança nos fornecedores pequenos e efetiva maior continuidade de relacionamento com os fornecedores grandes.
3. Investigar os determinantes e conseqüências da confiança para outros elos do setor de vestuário, seja entre o consumidor final e os varejistas, seja entre os fabricantes e seus fornecedores.
4. Investigar os determinantes e conseqüências da confiança para outros ramos do varejo, como: eletroeletrônico, alimentos e móveis, identificando as semelhanças e distinções no relacionamento entre os varejistas e seus fornecedores.

Artigo recebido em 05.04.2006. Aprovado em 07.07.2006.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, J., &
Narus, J. (1990).

A model of distributor firm and
manufacturer firm working
partnership. *Journal of Marketing*,
54(1), 42-58.

Arbuthnot, J. J. (1997).

Identifying ethical problems
confronting small retail buyers during
the merchandise buying process.

Journal of Business Ethics, 16(7), 745-
755.

Arbuthnot, J. J.,
Slama, M., &
Sisler, G. (1993).

Selection criteria and information
sources in the purchase decisions of
apparel buyers of small retailing firms.
*Journal of Small Business
Management*, 31(2), 12-19.

Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção. (2007).

Produção de têxteis e confeccionados cresce, mas abaixo do consumo. Recuperado em 19 março, 2008, de http://www.abit.org.br/site/noticia_detalhe.asp?controle=2&id_menu=20&idioma=PT&id_noticia=243&

Christopher, M. (2000).

The agile supply chain competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44

Churchill, G. A., Jr. (1979).

A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.

DeVellis, R. F. (1991).

Scale development theory and applications. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Doney, P. M., &

Cannon, J. P. (1997).

An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.

Dwyer, F. R.,

Schurr, P. H., &

Oh, S. (1987).

Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(1), 11-27.

Ellram, L. M. (1990).

The supplier selection decision in strategic partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20(4), 8-14.

Fisher, M. L. (1997).

What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75(2), 105-116.

Ganesan, S. (1994).

Determinants of long term orientation in buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

Garbarro, J. J. (1987).

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

Geyskens, I.,

Steenkamp, J. B.,

Scheer, L. K., &

Kumar, N. (1996).

The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a transatlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 51(4), 303-318.

Goodman, L. E., &

Dion, P. A. (2001).

The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 287-300.

Groves, G., &

Valsamakis, V. (1998).

Supplier-customer relationships and company performance. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 51-64.

- Hair, J. F.,
Tatham, R. L.,
Anderson, R. E., &
Black, W. (1998).
Multivariate data analysis (5th ed.).
Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,
Inc.
- Hawes, J. M.,
Mast, K. E., &
Swan, J. E. (1989).
Trust earning perceptions of sellers
and buyers. *Journal of Personal
Selling & Sales Management*, 9(1),
1-8.
- Kumar, N.,
Hibbard, J. D., &
Stern, L. W. (1994).
The nature and consequences of
marketing channel intermediary
commitment [Working-Paper N° 94-
115]. *Marketing Science Institute*,
Cambridge, MA.
- Kumar, N.,
Scheer, L. K., &
Steenkamp, J. B. E. M. (1995).
The effects of perceived
interdependence on dealer attitudes.
Journal of Marketing Research,
32(3), 348-356.
- Moorman, C.,
Deshpande, R., &
Zaltman, G. (1993).
Factors affecting trust in market
research relationships. *Journal of
Marketing*, 57(1), 81- 101.
- Morgan, R. M., &
Hunt, S. D. (1994).
The commitment-trust theory of
relationship marketing. *Journal of
Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morrow, J. L., Jr.,
Hansen, M. H., &
Pearson, A. W. (2004).
The cognitive and affective
antecedents of general trust within
cooperative organizations. *Journal of
Managerial Issues*, 16(1), 48-64.
- Nicholson, C. Y.,
Compeau, L. D., &
Sethi, R. (2001).
The role of interpersonal liking in
building trust in long-term channel
relationships. *Journal of the Academy
of Marketing Science*, 29(1), 3-16.
- Nunnally, J. C., &
Bernstein, I. H. (1994).
Psychometric theory (3rd ed.). New
York: McGraw-Hill.
- Peterson, R. A. (1994).
A meta-analysis of Cronbach's
coefficient alpha. *Journal of
Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Plank, R. E.,
Reid, D. A., &
Pullins, E. B. (1999).
Perceived trust in business-to-
business sales: a new measure.
*Journal of Personal Selling & Sales
Management*, 19(3), 61-71.
- Robic, A. R. (2003).
*O comportamento informacional nos
sistemas de informação de
marketing: um estudo exploratório
no setor do varejo de moda*. Tese de
doutorado. Universidade de São
Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Ruyter, K.,
Moorman, L., &
Lemmink, J. (2001).

Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 271-286.

Sarkis, J., &
Talluri, S. (2002).

A model for strategic supplier selection. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 18-28.

Smeltzer, L. R. (1997).

The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(1), 40-48.

Swan, J. E.,
Trawick, I. F., Jr.,
Rink, D. R., &

Roberts, J. J. (1988).

Measuring dimensions of purchaser

trust of industrial salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(1), 1-9.

Tuten, T. L., &
Urban, D. J. (2001).

An expanded model of business-to-business partnership formation and success. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 149-164.

Whipple, J. M., &
Frankel, R. (2000).

Strategic alliance success factors. *The Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 21-28.

Wilson, D. (1995).

An integrated model of buyer seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.

Yin, R. K. (1994).

Case study research: design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.