

DETERMINANTES DA INTENÇÃO DE CONTINUIDADE DE RELACIONAMENTO ENTRE PEQUENOS VAREJISTAS E SEUS FORNECEDORES DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO HIDRÁULICOS

Objetivo: Identificar os fatores determinantes da intenção de continuidade do relacionamento entre pequenos varejistas de materiais de construção e seus fornecedores, testando um modelo em que a confiança exerce um papel central.

Método: Validação preliminar das escalas e posterior emprego de Modelagem de Equações Estruturais, para testar o efeito mediador da confiança na intenção de continuidade do relacionamento em 127 pequenos varejistas.

Originalidade/Relevância: Pouco se investigou do relacionamento de pequenos varejistas e grandes fornecedores de materiais de construção, apesar da relevância econômica do setor. Ainda, ressalta-se a dificuldade de se obter informantes no contexto B2B.

Resultados: A confiança é uma variável mediadora para a continuidade do relacionamento e está associada ao papel do vendedor no atendimento e suporte (características do vendedor), a adequação do mix de produtos (competências do fornecedor) e na preocupação do fabricante em entender as necessidades do segmento e demonstrar motivação para conduzir os conflitos de canal (sintonia com o fornecedor).

Contribuições teóricas/metodológicas: Os resultados do estudo indicam concordância com os principais pressupostos teóricos, reforçando a utilização destes construtos em estudos futuros.

Contribuições sociais / para a gestão: O profissional de vendas se constitui no elo entre o pequeno varejista e o fabricante. Ressalte-se então, a relevância de ações de treinamento e capacitação para a equipe de vendas.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Confiança. Materiais para Construção. Comércio Varejista.

DETERMINANTS OF RELATIONSHIP CONTINUITY BETWEEN SMALL RETAILERS AND BUILDING MATERIALS SUPPLIERS

Objective: This study identifies the main determinants of relationship continuity, and the underlying role of trust as a central construct.

Method: Scale validation and testing with Structural Equation Modelling, to test the mediator effect of Trust on Relationship Continuity, in a sample of 127 small retailers.

Originality: The existing literature does not clearly indicate the pattern of relationship to be expected between small distributors and their suppliers. Indeed there are few studies in this specific area in Brazil, associated to the difficulties to collect primary data in the B2B context.

Results: Trust mediates the effect of the antecedent factors Seller Characteristics (associated to seller support), Supplier Competencies (associated to product adequacy and services quality) and Supplier Resonance (associated to supplier Market orientation) on Relationship Continuity.

Theoretical Contributions: Findings in this specific sector are resonant with the main Relationship Marketing theories, namely the Morgan and Hunt KMV model, contributing for its generalization.

Managerial Contributions: Sales professional plays a central role, acting as a link between industry and the retailer. We recommend suppliers to demand a special attention for recruiting, training and capacitation.

Keywords: Relationship Marketing. Trust. Building Materials. Retailing.

Elias Frederico¹
Marcos Pontes Cardoso Ferreira²

¹ Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. Professor do curso de Marketing da Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, Brasil. E-mail: efrederico@usp.br

²Graduando em Marketing pela Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, Brasil. E-mail: marcos.pontes.ferreira@usp.br



1 INTRODUÇÃO

Um dos temas relevantes do marketing de relacionamento diz respeito às questões associadas ao comportamento de fidelidade entre os membros da cadeia de suprimentos e ao papel central da confiança para a continuidade do relacionamento, a partir das considerações de Morgan e Hunt (1994) e Ganesan (1994). Entretanto, pouco se investigou no contexto do relacionamento de pequenos e médios varejistas com grandes fornecedores nacionais e internacionais de materiais para construção. Este setor desempenha um papel importante na economia do Brasil. Mesmo em queda devido à crise econômica, o varejo de materiais para construção faturou R\$129 bilhões em 2015 representando 8,3% do PIB do país e empregando mais de um milhão de pessoas (Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção [ABRAMAT], 2016). Deste total, cerca de dois bilhões de reais são relativos às receitas geradas pela comercialização de tubos e conexões em PVC (nos preços de atacado), sexto produto mais importante na composição do sortimento na opinião dos varejistas (ABRAMAT, 2016). Estima-se que 138 mil varejistas comercializem esta categoria de produtos, sendo que destes, cerca de 100 mil são pequenos e médios estabelecimentos (GvCEV, 2012), o que evidencia um baixo grau de concentração para o setor. A literatura sugere que distintos formatos varejistas, incluindo pequenas e médias organizações, podem adotar critérios diferentes para selecionar, avaliar e manter relacionamento com fornecedores (Arbuthnot, Slama & Sisler, 1993; Poujol, Siadou-Martin, Vidal, Pellat & 2013; Sarapaiwanich & Patterson, 2015; Yu, Fairhurst & Lennon, 1996; Cho, Chung & Hwang, 2015) em virtude da menor, ou maior disponibilidade de recursos técnicos, conhecimento e habilidades em seu poder.

Desta forma, tendo a confiança como constructo central, este estudo se propõe a investigar, para os pequenos varejistas de materiais de construção, a seguinte questão: quais são os determinantes da intenção de continuidade do relacionamento? Com isto, espera-se oferecer subsídios para estabelecer relações entre os aspectos gerais do comportamento do comprador aplicados ao contexto das pequenas e médias organizações, o que pode contribuir para a melhoria da prática gerencial.

O estudo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção apresentam-se a revisão da literatura e as hipóteses propostas; o tópico posterior aborda a metodologia de pesquisa; na terceira seção, os resultados são apresentados; e finalmente, são discutidas as implicações teóricas e gerenciais e as limitações da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Intenção de Continuidade

Intenção de continuidade é a probabilidade de um consumidor comprar repetidamente ao longo do tempo de um determinado fornecedor (Jambulingam, Kathuria & Nevin, 2011) e se constitui numa das dimensões da lealdade (Dick, Basu, 1994), denominada lealdade conativa (Oliver, 1999). Morgan e Hunt (1994) ressaltam que a intenção de continuidade de um relacionamento é uma decorrência fundamental do esforço relacional entre empresas e que a confiança exerce um papel central. Os autores indicam que “relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto de as partes desejarem comprometer-se voluntariamente nesses relacionamentos.” (Morgan & Hunt, 1994, p. 24). Berry (1995) ainda sugere que a construção da confiança é a mais poderosa ferramenta de marketing de relacionamento disponível para uma empresa.

2.2 Confiança nos Relacionamentos

Há uma vasta literatura sobre confiança no que tange as relações entre empresas e dentro das empresas (Atuahene-Gima & Li, 2002). Para o escopo deste artigo, caracterizado pelas relações entre varejistas e seus fornecedores, a confiança é um construto bidimensional composto pela credibilidade (competência e honestidade) e benevolência (Morgan & Hunt, 1994; Sahay, 2003; Ganesan, 1994; Doney & Cannon, 1997), conceitos tratados neste tópico.

A definição de confiança no relacionamento em canais de marketing origina-se dos estudos da psicologia social, sendo “a expectativa generalizada, mantida por um indivíduo ou um grupo, de que pode-se acreditar na palavra, promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo.” (Rotter, 1967). A confiança é, portanto, a crença de que a outra parte irá cumprir todas as suas responsabilidades em um relacionamento (Barnes, Leonidou, Siu & Leonidou, 2010; Cho, Chunh & Hwang, 2015), mesmo em ambientes de persistente risco percebido (Castaldo, Premazzi & Zerbini, 2010).

Para a construção de confiança, espera-se que, durante várias interações ao longo do tempo, seja observado um conjunto consistente de comportamentos positivos do parceiro para atingir cooperação e alto desempenho (Cuevas, Julkunen & Gabriellsson, 2015), sem a ocorrência de comportamentos oportunistas com a finalidade de explorar eventuais vulnerabilidades (Jain, Khalil, Johnston & Cheng, 2014; Chung, 2012). À medida que experiências positivas ocorrem, a crença nas

intenções do parceiro se fortalece, pela reflexão e avaliação do comportamento pregresso. A confiança nas intenções e na previsibilidade de conduta é um instrumento importante para a resolução de conflitos, uma vez que funciona como um filtro que permite interpretar episódios conflitantes de forma mais favorável (Celuch, Bantha & Kasouf, 2011), minimiza as incertezas e engaja o comprometimento (Morgan & Hunt, 1994).

Garbarro (1987) e Moorman, Deshpande e Zaltman (1993) indicam que a confiança é formada pela credibilidade, que engloba características comportamentais (integridade, intenções, previsibilidade, abertura, descrição); e a competência operacional (expertise, capacidade de relacionamento, negociação). Em outras palavras, confia-se no agente que demonstra ao longo do tempo comportamento ético, ao prometer somente aquilo que terá intenção de cumprir, e também competência, ao prometer aquilo que tem condições, habilidades e recursos para cumprir.

Morgan e Hunt (1994), Ganesan (1994) e Doney e Cannon (1997) acrescentam a benevolência como uma segunda dimensão da confiança. Benevolência é definida como a convicção do comprador de que o vendedor possui crenças e motivos benéficos ao comprador (Ganesan, 1994, p. 3) e que terá sempre um comportamento colaborativo, ajudando o comprador sem que isso possa trazer um ganho imediato. No caso dos pequenos varejistas, Cho, Chung, Hwang, (2015) identificaram que a benevolência por parte dos grandes fabricantes é um aspecto muito apreciado. Em virtude da menor disponibilidade de recursos e conhecimento, Cho *et al.* (2015) sugerem que este canal reconhece e valoriza muito cooperação e auxílio dos grandes fabricantes em prol do relacionamento.

Ainda, Gundlach e Murphy (1993), Ganesan (1994) e Morgan e Hunt (1994) sugerem que a confiança é uma variável chave para a avaliação de intenção de interação e continuidade, pois sem ela os agentes não se sentem seguros a correr riscos e a se comprometer em envidar os máximos esforços para a continuidade do relacionamento. Contrariamente, Cortez e Johnston (2017) sugerem que o advento de sistemas de negociação impessoal em plataformas virtuais pode vir a reduzir o impacto da confiança interpessoal no fortalecimento de um relacionamento. Entretanto, isto ainda não se reflete no âmbito da construção da confiança do pequeno varejo com os grandes fornecedores (Cho *et al.*, 2015), dadas as práticas que este canal utiliza, priorizando o atendimento por um vendedor local. Assim, propõe-se que:

H1: A confiança entre pequenos varejistas e fornecedores de materiais de hidráulica está positivamente associada com a intenção de continuidade.

Adaptando o conceito para o estudo das relações entre membros do canal de distribuição, Plank, Reid e Pullins (1999) sugerem que a confiança para o comprador se reflete na expectativa de que o vendedor, produto e fornecedor cumprirão com suas promessas e obrigações. Para este estudo, toma-se então emprestada a estruturação proposta por Plank *et al.* (1999), detalhada no próximo tópico.

2.3 Determinantes da Confiança

Com base nas dimensões propostas por Plank *et al.* (1999), foram selecionados os antecedentes da confiança **competências do fornecedor, sintonia com o fornecedor e características do vendedor**. O modelo foi aplicado e validado no contexto brasileiro por Frederico e Robic (2008). Ainda, Mortensen (2012) apresenta uma revisão bastante atualizada dos aspectos que influenciam a atratividade de um parceiro, incluindo o relacionamento de grandes fabricantes com pequenas e médias organizações, escopo deste estudo. Mortensen (2012) define atratividade como a força que não somente aproxima parceiros, mas que os faz adotar comportamentos voluntários de união em um relacionamento. Dentre vários aspectos, estudos identificados no levantamento do autor indicam que atributos de desempenho na criação de valor, de compatibilidade e de interação pessoal são determinantes da atratividade.

2.3.1 Competências do Fornecedor

As competências do fornecedor englobam duas dimensões, denominadas de **competências em produto** e **competências em serviço**, compreendendo os atributos de produto e serviços mais valorizados pelos varejistas. Foram considerados os atributos levantados por Frederico e Robic (2008), identificados a partir de extensivo levantamento bibliográfico baseado nos estudos desenvolvidos por Arbuthnot, Slama e Sisler (1993); Ellram (1990); Doney e Cannon (1997); Groves e Valsamaskis (1998); Ruyter, Moorman e Lemmink (2001); Tuten e Urban (2001); Fisher (1997) e Christopher (2000). O quadro 1 apresenta para cada dimensão, os atributos mais relevantes:

Competências em produto	Competências em serviço
<ul style="list-style-type: none"> - Margens - Preço competitivo - Qualidade - <i>Design</i> de produto - Performance de produto 	<ul style="list-style-type: none"> - Pontualidade na entrega - Volume de produção - Infraestrutura - Organização - Agilidade (<i>lead time</i>) - Flexibilidade de ajustes

Quadro 1- Competências do Fornecedor
Fonte: Adaptado de Frederico e Robic (2008)

Dado que a experiência com as competências do fornecedor é condição necessária para a construção da confiança, propõe-se que:

H2: As competências do fornecedor estão positivamente associadas com a confiança no fornecedor.

2.3.2 Sintonia com o Fornecedor

A literatura indica três blocos conceituais que caracterizam a sintonia entre parceiros. São eles: **valores** do fornecedor, a **comunicação** e a **compatibilidade** entre as empresas. Valores são crenças sobre a integridade e idoneidade dos parceiros na conduta dos negócios e na confidencialidade no tratamento das informações (Morgan & Hunt, 1994; Groves & Valsamakis, 1998; Smeltzer, 1997; Whipple & Frankel, 2000; Nicholson, Compeau & Sethi, 2001; Tuten & Urban, 2001). O segundo bloco compreende a comunicação entre os parceiros e incluem aspectos associados ao compartilhamento de informação, compreensão de necessidades e abertura na comunicação (Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994; Groves & Valsamakis, 1998; Doney & Cannon, 1997; Smeltzer, 1997; Whipple & Frankel, 2000; Tuten & Urban, 2001). O terceiro bloco alude à compatibilidade entre parceiros e engloba aspectos de similaridade de condutas e políticas de negócios, associadas à compatibilidade de objetivos,

congruência de políticas e disposição para harmonização de conflitos (Groves & Valsamakis, 1998; Whipple & Frankel, 2000; Nicholson *et al.*, 2001; Ruyter *et al.*, 2001). Andersen, Christensen e Damgaard (2009) investigaram as expectativas divergentes nas práticas de negócios entre fabricantes chineses e pequenos e médios clientes dinamarqueses, e seus impactos sobre a qualidade do relacionamento. Andersen *et al.* (2009) sugerem que diferenças institucionais associadas à compatibilidade entre empresas superam as eventuais diferenças culturais entre os países. Para mitigar divergências, Andersen *et al.* (2009) indicam o investimento na geração de conhecimento mútuo e desenvolvimento de habilidades organizacionais, englobando comunicação, compatibilização e adoção de padrões e normas. Por sua vez, Kang e Jindal (2015) avaliaram os efeitos da percepção de injustiça (associados aos valores) e de compatibilidade de objetivos sobre o conflito e a prática de oportunismo, cujo maior efeito deletério é a corrosão da confiança. Finalmente, Cuevas *et al.* (2015) identificaram que a compatibilidade e congruência de objetivos exercem um papel fundamental para a construção da confiança quando há assimetria de poder, evidente no relacionamento entre pequenos varejistas e grandes fabricantes de marcas consagradas. Assim, o quadro 2 apresenta uma síntese dos aspectos mais relevantes da sintonia com o fornecedor.

Valores	Comunicação	Compatibilidade
<ul style="list-style-type: none"> Integridade Confidencialidade Comportamento não oportunista 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação aberta Compreensão das necessidades Compartilhamento da informação 	<ul style="list-style-type: none"> Compatibilidade de objetivos Similaridade de políticas

Quadro 2 – Sintonia com o Fornecedor
Fonte: Adaptado de Frederico e Robic (2008), Anderson *et al* (2009) e Kang e Jindal (2015)

Dados os vários aspectos identificados na literatura que apontam para a relevância da

ressonância entre fornecedor e clientes para o sucesso de um relacionamento, propõe-se que:

H3: A sintonia com o fornecedor está positivamente associada com a confiança no fornecedor.

2.3.3 Características do Vendedor

Há vasta literatura referente a interação da díade entre a pessoa do vendedor e o cliente (Swan, Trawick & Roberts, 1988; Hawes, Mast & Swan, 1989; Moorman *et al.*, 1993; Nicholson *et al.*, 2001; Ruyter *et al.*, 2001; Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006; Bendapudi & Leone, 2002; Narayandas & Rangan, 2004; Poujol *et al.*, 2013). Os autores mencionados ressaltam a importância da boa relação interpessoal entre o vendedor e o cliente, e os principais atributos de perfil e comportamento necessários para uma relação de sucesso. Poujol *et al* (2013) ressaltam a importância da orientação ao

cliente pelo vendedor na construção da lealdade, já identificadas anteriormente por Bendapudi e Leone (2002) e Palmatier *et al* (2006). Estes últimos indicam que os laços relacionais desenvolvidos entre o cliente e o vendedor podem ser mais fortes inclusive que a relação entre o cliente e a empresa fornecedora, dado que a confiança construída na relação interpessoal facilita enormemente o processo de troca (Swan, Trawick & Roberts, 1988). Narayandas e Rangan (2004) sugerem ainda que a confiança desenvolvida no relacionamento interpessoal pode inclusive equilibrar assimetrias de poder entre grandes fornecedores e pequenos clientes.

As características de perfil do vendedor mais citadas na literatura para a construção da confiança são apresentadas no quadro 3.

Características do vendedor
Vendedor competente
Vendedor honesto
Vendedor com tato
Identificação (empatia)
Vendedor disponível
Vendedor responsável

Quadro 3 – Características do Vendedor
Fonte: Adaptado de Frederico e Robic (2008)

Dado que a confiança no vendedor é fundamental para a continuidade do relacionamento, principalmente para pequenos varejistas, propõe-se que:

H4: As características do vendedor estão positivamente associadas com a confiança no fornecedor.

A Figura 1 sintetiza as relações hipotetizadas, tendo como base a revisão da literatura.

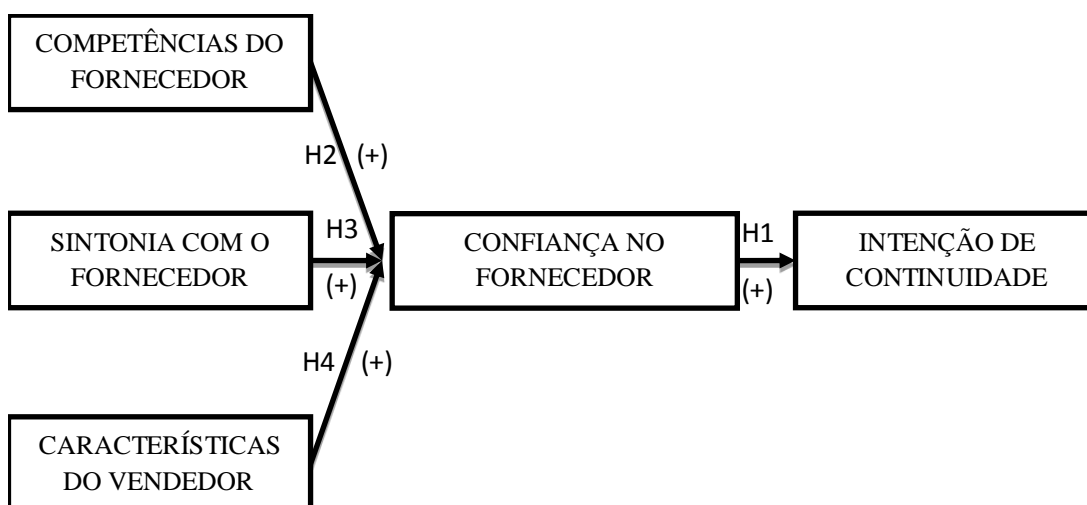


Figura 1 – Síntese do modelo teórico
Fonte: elaborado pelos autores

3 METODOLOGIA

O presente estudo é composto por duas etapas. A primeira é qualitativa e consistiu na análise da bibliografia e numa pesquisa exploratória com o gestor comercial de um grande fornecedor de materiais de construção hidráulicos. Isto possibilitou o desenvolvimento e aprimoramento de um questionário, pré-testado e refinado e finalmente aplicado pela internet. O questionário preliminar, elaborado a partir desta primeira etapa, utilizou escalas de sete pontos para os atributos pesquisados, variando de discordo completamente (1) para concordo plenamente (7). Para a mensuração dos antecedentes da confiança foi adaptada a escala utilizada por Frederico e Robic (2008) composta pelas dimensões competências do fornecedor, sintonia com o fornecedor e características do

vendedor. A mensuração da confiança foi baseada na escala utilizada por Doney e Cannon (1997). Para medir intenção de continuidade foi adotada a escala sugerida por Kumar, Sheer e Steenkamp (1995). O questionário preliminar foi respondido presencialmente, por cinco respondentes, pequenos varejistas, visando avaliar a adequação para aplicação posterior. Solicitava-se ao respondente avaliar o fornecedor de materiais hidráulicos em que o varejista havia efetuado o último pedido. A partir desta avaliação, pôde-se constatar que o questionário não teve grandes problemas de entendimento, permitindo a aplicação sem maiores alterações. Os itens avaliados são apresentados no quadro 4.

<p>Competências do Fornecedor: O seu fornecedor de materiais hidráulicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem preço competitivo • Tem qualidade • Não atrasa a entrega • É organizado • É estruturado • É competente em desenvolver produtos • Tem um portfólio completo • Desenvolve produtos em tempo recorde • Produz e entrega em tempo recorde 	<p>Confiança no fornecedor O seu fornecedor de materiais hidráulicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É íntegro • Guarda as informações confidenciais • Cumpre o combinado • Nem sempre é honesto comigo • Acredito nas informações passadas pelo fornecedor • É confiável • É necessário ter cautela com o fornecedor
<p>Sintonia com o Fornecedor O seu fornecedor de materiais hidráulicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não exige nada fora do combinado • Não tira vantagem do cliente • Tem objetivos de negócio compatíveis com os do cliente • Tem políticas comerciais aderentes as do cliente • Se esforça para a resolução de conflitos • Demonstra interesse em fornecer • Discute abertamente os problemas e as oportunidades • Entende as necessidades do cliente • Compartilha informações de mercado 	<p>Intenção de Continuidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espero comprar por muitos anos deste fornecedor • Acho difícil estar com este fornecedor daqui a dois anos • A renovação das compras com este fornecedor é automática • Quero sempre comprar deste fornecedor • Este fornecedor é a minha primeira opção • Pretendo comprar outras vezes deste fornecedor futuramente
<p>Características do Vendedor</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 está sempre disponível 	

Quadro 4 – Itens constantes no questionário
Fonte: elaborado pelos autores

A segunda fase foi quantitativa. Foram consideradas as recomendações de Gerbing e Anderson (1988) e Malhotra, Lopes e Veiga (2014) para teste e validação do modelo empírico. A partir da AFE e dos testes de validação convergente, discriminante e de critério (Churchill, 1979; Peterson, 1994), evidenciaram-se os fatores componentes do modelo. Na segunda etapa, testaram-se as hipóteses propostas no modelo por meio da modelagem de equações estruturais com o uso de Lisrel 8.7 (Joreskog & Sorbom, 1988). Procurou-se seguir as recomendações de Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) para o aprimoramento do modelo, a partir de modificações no modelo de mensuração ou estrutural, desde que em concordância com a base teórica. Para avaliação do melhor modelo de mensuração, utilizaram-se os seguintes índices de adequação de ajuste (GOF) absolutos:

- Qui-quadrado sobre graus de liberdade (χ^2/GL) menor que 3,0
- Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) menor que 0,08
- Índice de ajuste normado (NFI) maior que 0,90
- Índice de ajuste comparativo (CFI) maior que 0,90
- Índice de Tucker Lewis (NNFI) maior que 0,90
- Índice de ajuste normado de parcimônia (PNFI) menor que o original

A validação convergente, discriminante e nomológica dos construtos se deu pela verificação da confiabilidade composta, correlação entre os fatores e verificação das relações entre os fatores, em concordância com a teoria e as hipóteses postuladas para o estudo.

A definição do tamanho de amostra teve como ponto de partida o cálculo baseado em um número de cerca de cinco observações por variável componente do modelo (Hair *et al.*, 1998). Os questionários foram aplicados online e distribuídos via e-mail. Os endereços de e-mail dos respondentes foram oriundos do banco de dados da maior empresa fornecedora de materiais hidráulicos no Brasil. Foram enviados cerca de nove mil e-mails. Ao todo, 127 gestores de pequenos varejos de materiais de construção no Brasil contribuíram respondendo completamente os questionários, o que apresenta uma taxa de respostas válida de 1,4%. Sessenta e dois questionários foram invalidados, por identificação de *missing values* e viés de resposta afirmativa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Entrevista em profundidade com especialista do setor

De acordo com as informações passadas pelo gestor comercial do fornecedor, o pequeno varejista normalmente possui pouca informação e estrutura, vislumbrando que a parceria com grandes fornecedores possa trazer conhecimento, expertise e ferramental para gestão como treinamentos e suporte a campanhas.

As relações pessoais se constituem num importante fator para a construção de confiança e relações mais duradouras. Mais do que vender, a equipe de vendas assume um papel de porta voz da marca, às vezes sendo o único ponto de contato entre fornecedor e cliente. Esta parceria, quando bem construída, dá ao vendedor a liberdade de acessar os estoques e orientar o varejista na composição dos pedidos. Isto denota a confiança construída no relacionamento. O oposto também é verdadeiro. Quando não há uma relação de confiança, a marca tende a ser deixada de lado em uma negociação.

Quanto ao serviço fornecido, aquilo que foi prometido é esperado com maior expectativa pelo cliente pequeno, devido à precariedade de capital de giro para manutenção dos estoques. Por isto, há uma valorização por parte deste varejista pelo serviço de orientação que a equipe de vendas oferece. Contudo, há ainda muitos problemas no cumprimento de prazos e os pequenos lojistas já incorporaram em suas decisões de compras que as entregas são demoradas e atrasam. Isto ocorre dado o baixo volume encomendado por cada lojista, forçando os fornecedores a promover a consolidação da carga, acarretando em prazos maiores para a entrega. Em casos de necessidades urgentes, os pequenos varejistas recorrem ao atacado que mantém estoques dos produtos e entregam em prazo menor, porém a um preço mais elevado.

Um fator conjuntural que tem contribuído para a troca de fornecedores no segmento é a busca por preço baixo devido à crise econômica. Este fenômeno tem levado o setor a uma guerra de preços, e também incentivou a contratação de vendedores experientes, devido às oportunidades de crescimento para marcas entrantes de baixo custo. Estes novos entrantes procuraram investir em uma força de vendas com uma carteira de clientes já estabelecida, contando que a influência interpessoal do vendedor irá promover a troca de fornecedor. Tal crescimento é bastante representativo e está dificultando a manutenção desta clientela pelas marcas mais tradicionais. Assim, na opinião do especialista, torna-se interessante avaliar os fatores que mais

contribuem para a construção de confiança e continuidade relacional neste setor.

4.2 Perfil Amostral

Das empresas que compuseram a amostra, 65% estão localizadas no Sudeste do Brasil. Outras 18% estão no sul, seguidas por 14% na região Nordeste e 5% no Centro-Oeste. Além disso, 28% das empresas têm menos de cinco anos de atividades, seguidas de 16% com menos de dez anos de operação. O volume mensal médio de compras das empresas pesquisadas em materiais de construção hidráulicos é de R\$ 6 mil, sendo que 67% delas compram menos ou equivalente a R\$ 10 mil.

Portanto, o perfil do varejista participante do estudo é de uma empresa relativamente nova, localizada no sudeste do Brasil e com volume de compras mensal em torno de R\$6 mil.

4.3 Apresentação da AFE

Seguindo as recomendações de Malhotra, Lopes e Veiga (2014) e Gerbing e Anderson (1988) procedeu-se a AFE para avaliação preliminar da validade dos construtos e suas dimensões. Itens com cargas fatoriais abaixo de 0,40 foram removidos da tabela para facilitar a visualização. Os itens selecionados estão identificados em negrito. Os demais itens, por apresentarem carga fatorial alta em mais de um fator foram desconsiderados.

A análise fatorial dos antecedentes da confiança com o emprego do método de

componentes principais e rotação Varimax mostrou-se adequada ($KMO = 0,909$ e 76% da variância explicada). Os itens preço e qualidade apresentaram baixa comunalidade e foram retirados da análise. Analisando-se os antecedentes da confiança, constata-se uma solução com quatro fatores, apresentados na tabela 1, nomeados Características do Vendedor, Sintonia com o Fornecedor, Mix de Produtos (derivado da dimensão competência em produtos) e Capacidade de Entrega (derivada da dimensão competência em serviços). Os fatores indicam validade convergente pelos coeficientes alpha de Cronbach entre 0,80 e 0,95.

Nota-se uma grande correlação entre os itens Características do Vendedor e diversos itens constantes da Sintonia com o Fornecedor. Isto provavelmente se deve ao fato de que o único representante da empresa fornecedora junto ao pequeno cliente seja o vendedor. Então, na opinião de muitos pequenos varejistas, o vendedor e a empresa se confundem e os clientes entendem que a sintonia ocorre com o vendedor. Sarapaivanich e Patterson (2015) verificaram efeito similar ao investigar os efeitos do relacionamento entre pequenos e médios clientes e empresas de auditoria e sugerem que a menor capacidade das pequenas empresas em avaliar questões mais subjetivas, as faz valorizar e intencionar continuar com o relacionamento a partir da qualidade da comunicação interpessoal com o vendedor.

Tabela 1 – Antecedentes da Confiança

Variável	Vendedor $\alpha = 0,95$	Sintonia $\alpha = 0,90$	Produtos $\alpha = 0,80$	Entregas $\alpha = 0,91$
Pontual				,902
Organ		,554		,423
Estrut		,487	,536	
Prod			,819	
Portfolio			,812	
Desenv			,714	
Entrega				,872
sint_combinado	,579		,562	
sint_oport	,544		,448	
sint_objet	,471	,453		
sint_politica	,425	,609		
sint_conflit	,461	,645		
sint_interess	,638	,534		
sint_discut	,541	,649		
sint_necess	,471	,626		
sint_info		,706		
v_hon	,806			
v_comp	,870			
v_simp	,894			
v_disp	,903			

Fonte: Saída do SPSS

A análise fatorial da confiança mostrou-se adequada (KMO = 0,83 e variância extraída de 76%) e unidimensional. Três itens (“Guarda as informações confidenciais”, “Nem sempre é honesto comigo” e “É necessário ter cautela com o fornecedor”) foram desconsiderados pela baixa comunalidade. O alpha de Cronbach de 0,897 indica validade convergente para a escala. A análise fatorial para a Intenção de Continuidade mostrou-se adequada (KMO = 0,82 e variância extraída de 79%) e unidimensional. Dois itens (“Acho difícil estar com este fornecedor daqui a dois anos” e “A renovação das compras com este fornecedor é automática”) foram desconsiderados pela baixa comunalidade. O alpha de Cronbach de 0,903 indica validade convergente para a escala.

4.4 Apresentação da Modelagem de Equações Estruturais

O modelo empírico testado apresentou boa adequação e aderência ($\chi^2 = 263$ com 198 graus de liberdade; $\chi^2 / gl = 1,32$) e RMSEA = 0,056, indicando um ajuste satisfatório, sem a necessidade de alterações relevantes. Não há indícios de variáveis (*offending variables*) com valores padronizados próximos a 1,0, que demandariam novos ajustes no modelo (Hair Jr *et al.*, 1998). Os demais índices de ajuste se demonstraram adequados (NNFI=0,98, NFI=0,95, CFI=0,98, PNFI=0,82, PGFI = 0,64). O exame dos resíduos padronizados indica uma distribuição simétrica em torno do valor médio, sendo que 11 deles (4,3% do total) apresentam valores fora do intervalo {2,58; +2,58}, dentro dos limites recomendados por Hair *et al.* (1998). Com base nos resultados obtidos pela modelagem de equações estruturais, apresenta-se na Figura 2 o esquema teórico resultante para o Brasil. Para fins de discussão são também apresentadas no modelo as relações não significantes.

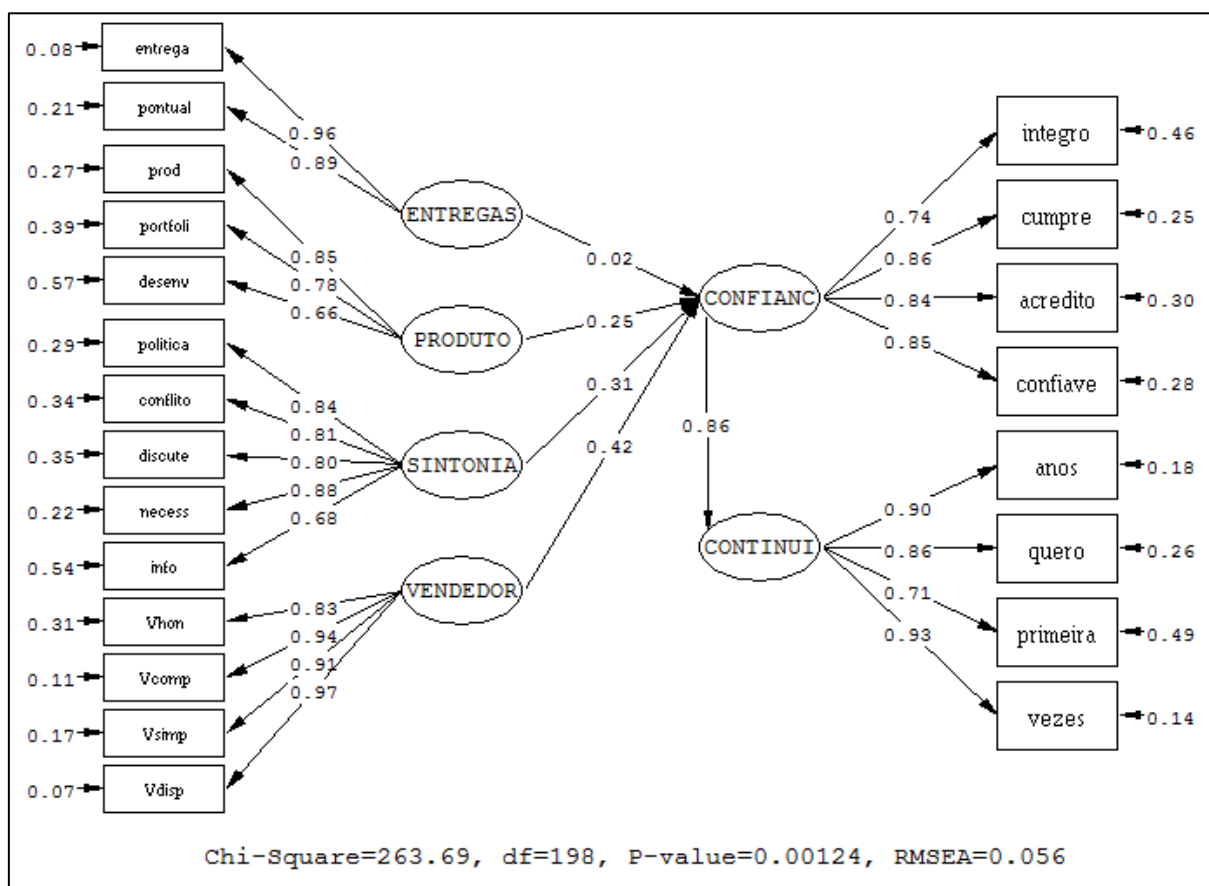


Figura 2 - Esquema para o modelo resultante
Fonte: saída do Lisrel

4.5 Modelo de Mensuração

A confiabilidade composta dos construtos, calculada a partir das recomendações de Hair *et al*

(1998, p. 637), entre 0,81 e 0,95, também se apresentou em níveis satisfatórios (Peterson, 1994) e é apresentada na tabela 2.

Tabela 2 – Confiabilidade composta dos fatores

Entrega	Produto	Sintonia	Vendedor	Confiança	Continuidade
0,923	0,810	0,901	0,953	0,894	0,914

Fonte: elaborado pelos autores

As dimensões dos antecedentes da confiança, Mix de produtos, Entregas, Sintonia e Vendedor, apresentam validade discriminante, apesar de uma correlação entre os fatores Sintonia e Vendedor acima do recomendado. Assim como já identificado na AFE, isto deve-se ao fato dos pequenos varejistas imaginarem que a sintonia com o fornecedor ocorreria pelo esforço do vendedor, único contato do cliente com o fabricante. Foram mantidos os dois

fatores antecedentes, pois a AFE preliminar apresentou uma solução com estes fatores, em obediência a recomendação de Gerbing e Anderson (1988). A tabela 3, que sintetiza as correlações, também indica que, em nenhum par destes construtos verificam-se correlações superiores a 0,90 (Hair *et al.*, 1998), não havendo necessidade de reformulação do modelo.

Tabela 3 – Matriz de correlação entre os fatores

	Confiança	Continuidade	Entregas	Produto	Sintonia	Vendedor
Confiança	1					
Continuidade	0,86	1				
Entregas	0,48	0,41	1			
Produto	0,62	0,54	0,44	1		
Sintonia	0,82	0,71	0,59	0,63	1	
Vendedor	0,77	0,67	0,38	0,38	0,78	1

Fonte: Adaptado do Lisrel 8.7

4.6 Relações entre os Fatores

Analisando as equações de regressão, evidencia-se que a confiança está associada ao mix de produtos, ao atendimento do vendedor e à sintonia entre as partes ($R^2 = 75\%$). A capacidade de entregas não influencia a confiança. Este fenômeno também foi constatado por Rawwas e Iyer (2012), ao pesquisar e comparar o desempenho de pequenos e grandes atacadistas no Japão. Este resultado também é aderente com as informações do especialista entrevistado. Dado o volume incipiente encomendado pelos pequenos varejistas, os fabricantes esperam haver consolidação das cargas com pedidos de outros clientes para realizar as entregas. Tais procedimentos levam invariavelmente a atrasos. Assim, como nenhum dos fornecedores apresenta diferencial na prestação deste serviço, infere-se que os pequenos varejistas não consideraram seriamente este atributo para a avaliação do fornecedor. Em caso de necessidades de

suprimento de urgência, os pequenos varejistas recorrem aos atacadistas que costumam manter estoques dos produtos e podem agilizar as entregas. Constata-se ainda que a atuação do vendedor é a que tem mais peso sobre a construção da confiança, da mesma forma que evidenciado em estudo conduzido por Frederico e Parente (2008) para avaliar o relacionamento entre varejistas e fabricantes de produtos de vestuário.

Verifica-se também o efeito mediador da confiança sobre a intenção de continuidade. Assim, H1 não é rejeitada, o poder explanatório é alto ($R^2 = 75\%$) e maior que o efeito direto dos antecedentes da confiança ($R^2 = 56\%$). Sugere-se que a construção da confiança ocorreria então a partir da percepção de uma atenção especial do vendedor, de um portfólio de produtos interessante e atual e disposição do fabricante para entender as necessidades do cliente. Em síntese, como apresentado na tabela 5, não se rejeitam as hipóteses H1, H3 e H4.

A hipótese H2 deve ser avaliada com cautela. As competências do fornecedor se refletiram em dois fatores: mix de produtos, derivado das competências em produto, com questões relativas ao sortimento ofertado; e capacidade de entrega, derivado das competências em serviços, composto por questões relativas ao cumprimento de prazos de entrega. Enquanto que o mix de produtos influencia positivamente a construção da confiança, a capacidade de entregas não exerce efeito. Assim, pode-se inferir que os pequenos varejistas percebem positivamente o mix de produtos para a construção da confiança, mas ignoram o fator capacidade de entregas, pela constatação de que o baixo volume

demandado implica em consolidação de cargas e consequente demora nas entregas, de forma análoga às constatações de Rawwas e Iyer (2012). Aparentemente, estes clientes não correlacionam questões logísticas com a construção de confiança, por não enxergar diferencial nas políticas de entregas dos fornecedores. Portanto, de forma geral, nem todas as dimensões que compõem a hipótese H2 exercem impactos sobre a confiança. Assim, segundo uma interpretação mais estrita, rejeita-se H2, salientando-se, contudo, o efeito positivo do mix de produtos sobre a confiança, conforme indicado na tabela abaixo.

Tabela 4 – Resultados da análise de caminhos

Hipóteses/ Relações	Coef	Estat t	Análise
H1 Confiança → intenção de continuidade	0,86	8,22	Aceita
H2 Competências do fornecedor → confiança			Rejeitada
H2 Mix de produtos (competência em produtos) → confiança	0,25	2,57	Aceita
H2 Capacidade de entregas (competência em serviços) → confiança	0,02	0,28	Rejeitada
H3 Sintonia com o fornecedor → confiança	0,31	1,95	Aceita
H4 Características do vendedor → confiança	0,42	3,44	Aceita

Fonte: Compilado pelos autores

5 CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Esse estudo objetivou investigar os determinantes da continuidade do relacionamento entre pequenos varejistas de materiais de construção e seus fornecedores de materiais hidráulicos. A pesquisa bibliográfica e a entrevista com o gestor comercial do canal de um grande fabricante do setor possibilitaram identificar elementos para uma maior compreensão do fenômeno.

Os resultados sugerem que a confiança é uma importante variável mediadora para a continuidade do relacionamento e que, na opinião dos pequenos varejistas sua construção está associada ao papel do vendedor no atendimento e suporte (características do vendedor), a adequação do mix de produtos (competências do fornecedor) e na preocupação do fabricante em entender as necessidades do segmento e demonstrar motivação para conduzir os conflitos de canal (sintonia com o fornecedor). Os resultados indicam uma correlação acima do esperado entre os fatores características do vendedor e sintonia com o fornecedor. Infere-se que isto seja decorrente da proximidade e contato unicamente entre comprador e vendedor. O profissional de vendas transforma-se no único elo com o fabricante, sendo, portanto, aquele com quem o varejista precisará se alinhar,

construir sintonia e congruência de objetivos. Ressalte-se então, a relevância de ações de treinamento e capacitação para a equipe de vendas. Esta importância do papel do vendedor na construção da confiança ficou evidenciada nas declarações do gestor comercial. Novos entrantes focalizaram seus esforços na contratação de vendedores experientes, para potencializar o esforço de persuasão para a experimentação e comercialização de uma nova marca.

Ainda, constatou-se que os elementos da entrega não influenciam na construção da confiança. Sugere-se que, conforme as informações prestadas pelo especialista, esta é um aspecto comum a todos os fornecedores do ramo. O pequeno varejo não percebe distinções nas políticas de entregas dos fornecedores e não as correlaciona com a confiança. Indica-se que este poderia ser um diferencial para a concorrência, a partir de uma maior agilidade nas entregas, gerando menores coeficientes de segurança para o controle dos estoques e administração do capital de giro, recurso escasso para o pequeno varejista.

Estudos futuros podem contribuir para o conhecimento, ao replicar esta pesquisa para os grandes operadores, visando analisar e comparar os resultados. Ainda, pode-se avaliar o impacto na confiança para os relacionamentos que ocorrem

predominantemente em sistemas de negociação impessoais e em ambientes virtuais.

Dentre às limitações, deve-se destacar uma maior correlação entre os fatores características do vendedor e sintonia com o fornecedor, que deveriam ser independentes. Também, o processo de coleta de dados foi feito de maneira não-probabilística por conveniência, o que impede a generalização dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção - Abramat (2016). *Perfil da Indústria de Materiais de Construção*, Recuperado em 16 abril, 2018, de <<http://abramat.org.br/datafiles/publicacoes/perfil-2016.pdf>> Último acesso em 02/05/2017.

Andersen, P.H., Christensen, P.R & Damgaard, T. (2009). Diverging expectations in buyer-seller relationships: Institutional contexts and relationship norms. *Industrial Marketing Management*, 38, p.814-24.

Anderson, J. & Narus, J. (Jan 1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership, *Journal of Marketing*, 54(1), p. 42-58.

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), p. 12-19.

Atuahene-Gima, K. & Li, H. (2002). When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66, pp. 61-81.

Barnes, B. R., Leonidou, L. C., Siu, N. & Leonidou, C. N. (2010). Opportunism as the inhibiting trigger for developing long-term-oriented western exporter-Hong Kong importer relationships. *Journal of International Marketing*, 18, pp.35-63.

Bendapudi, N. & Leone R.P. (2002). Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm, *Journal of Marketing*, 66(2), pp. 83-101.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives,

Journal of the Academy of marketing Science, 23(4), 236-245.

Castaldo, S., Premazzi, K. & Zerbini, F. (2010). The meaning(s) of trust. A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. *Journal of Business Ethics*, 96, pp.657-668.

Celuch, K, Bantham, J.H. & Kasouf, C.J. (2011). The role of trust in buyer-seller conflict management, *Journal of Business Research*, 64, 1082-88

Cho, J.R., Chung, J.E. & Hwang, J. (2015). Effects of Satisfaction and Trust on Long-Term Orientation in Small Apparel Retailer-Supplier Relationships. *Clothing and Textiles Research Journal*, 33(2), pp.83-98.

Christopher, M. (Jan 2000). The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets, *Industrial Marketing Management*, 29, p.37-44.

Chung, J.E. (2012). When and How Does Supplier Opportunism Matter for Small Retailers' Channel Relationships with the Suppliers? *Journal of Small Business Management*, 50(3), pp. 389-407.

Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, p.64-73.

Cortez, R.M & Johnston, W.J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, pp. 90-102.

Cuevas J. M, Julkunen, S. & Gabrielsson, M. (2015). Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: The mediating role of goal congruence. *Industrial Marketing Management*, 48, pp. 149-159.

Dick, A. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), p. 99-113.

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.

Ellram, L.M.,(1990). The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships, *Journal of Purchasing and Materials Management*, p. 8-14.

- Fisher, M.L. (1997). What is the Right Supply Chain for Your Product?, *Harvard Business Review*, 75, p.105-117.
- Frederico, E. & Robic, A. R (2008). A Influência do Formato de Varejo sobre a Intenção de Continuidade do Relacionamento entre Varejistas de Moda e seus Fornecedores. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 12, p. 89-118.
- Frederico, E. & Parente, J. (2008). Determinants of Relationship Continuity between Fashion Retailers and Suppliers in Brazil. *European Retail Research*, Vol. 22, p. 87-115.
- Garbarro, J. J. (1987). The development of working relationships. In J. W. Lorsch (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long term orientation in buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gerbing, D.W. & Anderson, J.C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25, p.186-192.
- Groves, G. & Valsamakis, V. (1998). Supplier-Customer Relationships and Company Performance. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), p.51-64
- Gundlach, G.T. & Murphy, P.E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57, p.35-46
- Gvcev – Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP (2012). Análise setorial materiais de construção. Recuperado em 16 abril, 2018, de <https://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Material%20de%20Construcao.pdf>
- Hair, Jr. J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hawes, J.M., Mast, K.E. & Swan, J.E. (1989). Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9, p. 1-8.
- Jain, M., Khalil, S., Johnston, W.J. & Cheng, J. M-S. (2014). The performance implications of power-trust relationship: The moderating role of commitment in the supplier-retailer relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp. 312-321.
- Jambulingam, T, Kathuria, R & Nevin, J.R (2011). Fairness-Trust-Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier-Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(1), p. 39–56.
- Joreskog, K. G. & Sorbom, D. (1988). *LISREL VII: A guide to the program and applications*. Chicago: SPSS
- Kang, B. & Jindal, R.P. (2015). Opportunism in buyer-seller relationships: Some unexplored antecedents. *Journal of Business Research*, 68, p. 735–742.
- Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J-B. E. M. (1995, August). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32, 348-356.
- Malhotra, N.K., Lopes, E.L. & Veiga, R.T. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Lisrel Uma Visão Inicial. *Revista Brasileira de Marketing- ReMark*, 13(2), Edição Especial pp.27-42.
- Moorman, C., Deshpande, R., Zaltman, G. (Jan 1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, 57(1), pp 81-101.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mortensen, M.H. (2012). Understanding attractiveness in business relationships — A complete literature review. *Industrial Marketing Management*, 41, p. 1206-18.
- Narayandas, D & Rangan, V.K. (2004). Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 68(3), p. 63-77.
- 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), p. 3-16.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, p. 33-44.
- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, 70(4), pp. 136-153.

- Peterson, R.A. (1994). A metaanalysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, pp.381-391.
- Plank, R. E., Reid, D. A. & Pullins, E. B. (1999). Perceived trust in business-tobusiness sales: a new measure. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 61-71.
- Poujol, J.F., Siadou-Martin, B., Vidal, D. & Pellat, G. (2013). The impact of sales people's relational behaviors and organizational fairness on customer loyalty: An empirical study in B-to-B relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 204, p.429-38.
- Rawwas, M.Y.A. & Iyer, K.N.S. (2012). How do small firms possibly survive? A comparison study of marketing skills and logistics infrastructure of small and large wholesalers. *International Business Review*, 22(4), 2013, pp. 687-698.
- Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality, United Kingdom*, 35(4), p. 651-665.
- Ruyter K., Moorman L. & Lemmink J. (2001). Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets, *Industrial Marketing Management*, 30, pp.271-286.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), pp. 553-563.
- Sarapaivanich, N. & Patterson, G.P. (2015). The role of interpersonal communication in developing small-medium size enterprise (SME) client loyalty toward an audit firm. *International Small Business Journal*, 33(8), pp.882-900.
- Smeltzer, L.R. (1997). The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(1), p. 40-48.
- Swan, J.E., Trawick, Jr, I.F., Rink, D.R. & Roberts, J.J. (1988). Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8, p.1-9.
- Tuten, T.L. & Urban, D.J. (2001). An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success, *Industrial Marketing Management*, 30, p.149-164.
- Whipple, J.M & Frankel, R., (2000). Strategic Alliance Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management*, 36(2), p. 21-28.
- Yu, H., Fairhurst, A.E. & Lennon, S.J. (1996). Small Retail Store Buyers' Response to Apparel Markets. *Journal of Small Business Management*, 34(4), pp. 14-22.