

# P

## ROPOSTA DE APLICAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS



<sup>1</sup>Juliane Laviniki Neumann  
<sup>2</sup>Claudionor Guedes Laimer

**Objetivo:** O marketing de relacionamento é utilizado no estudo das relações de troca, sendo comumente estudado nas relações com os clientes ou com os fornecedores da empresa. Este estudo tem como objetivo propor um modelo conceitual para compreender a relação entre empresas concorrentes, a partir do marketing de relacionamento e da teoria das trocas sociais.

**Método:** Realizou-se um ensaio teórico e utilizando-se de achados sobre o marketing de relacionamento foram desenvolvidas algumas proposições para a relação entre empresas concorrentes.

**Originalidade/Relevância:** A pesquisa é relevante e inovadora ao utilizar uma teoria clássica dentro de um contexto não convencional.

**Resultados:** Amparado pela teoria das trocas sociais, alguns aspectos do marketing de relacionamento influenciam positivamente nas relações entre empresas concorrentes (cooperação, confiança, compartilhamento de valores, comprometimento, comunicação, empatia e reciprocidade). Enquanto outros influenciam negativamente (poder coercivo, comparação de alternativas e comportamento oportunista).

**Contribuições teóricas/metodológicas:** A contribuição do estudo é propor a utilização dos conceitos de marketing de relacionamento, como uma lente teórica para compreender as relações entre empresas concorrentes.

**Contribuições sociais / para a gestão:** E a contribuição do gerencial está em fornecer subsídios para a manutenção de relações de longo prazo entre empresas concorrentes. Desse modo, o estudo estimula a discussão e o desenvolvimento de novas pesquisas para que a relação entre empresas concorrentes possa ser analisada empiricamente, através do marketing de relacionamento.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. Teoria de troca social. Transferência relacional. Relações entre empresas concorrentes. Coopetição.

Cite it like this:

Neumann, J., & Laimer, C. (2019). Proposta de Aplicação do Marketing de Relacionamento nas Relações Interorganizacionais. *Revista Brasileira De Marketing*, 18(1), 118-131. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3925>

---

<sup>1</sup> Faculdade Meridional - IMED, Rio Grande do Sul, (Brasil). Orcid: < <https://orcid.org/0000-0002-1953-3080> >  
E-mail: < [ju.laviniki@hotmail.com](mailto:ju.laviniki@hotmail.com) >

<sup>2</sup> Faculdade Meridional - IMED, Rio Grande do Sul, (Brasil). Orcid: < <https://orcid.org/0000-0001-5696-8043> > E-mail: < [claudionorlaimer@gmail.com](mailto:claudionorlaimer@gmail.com) >



## PROPOSED APPLICATION OF THE RELATIONSHIP MARKETING IN INTERORGANIZATIONAL RELATIONS

**Objective:** Relationship marketing is applied in the study of the relational exchanges and are commonly studied in the relations between companies and clients and / or suppliers. This study aims to propose a conceptual model for understanding the relations among competing companies, based on relationship marketing and social exchange theory.

**Method:** A theoretical essay was carried out with the main aspects of the literature on relationship marketing in the elaboration of a conceptual model, presenting propositions to test the relations among competing companies.

**Originality / Relevance:** The research is relevant and innovative by using a classical theory in an unconventional context. In addition, it contributes to the theoretical advance on relational exchanges among competitors.

**Results:** The propositions, based on the social exchange theory, suggest some aspects of relationship marketing positively influence the relations among competing companies (cooperation, trust, shared values, commitment, communication, empathy and reciprocity). While others negatively influence (coercive power, comparison of alternatives and opportunistic behavior).

**Theoretical / methodological contributions:** The study contribution is to propose the use of relationship marketing concepts as a theoretical lens to understand the relations among competing companies.

**Social / managing contributions:** The managerial contribution is to provide subsidies for understanding and maintaining long-term relations among competing companies. Moreover, the study encourages the discussion and development of new research so that the relations among competing companies can be analyzed empirically through relationship marketing.

**Keywords:** Marketing of relationship. Social exchange theory. Relational exchanges. Relations among competing companies; Co-opetition.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as mudanças estruturais em diversos contextos e de diferentes aspectos, como sociais, econômicos e tecnológicos, provocaram alterações nos padrões transacionais, que em muitos casos passaram a ser baseados em trocas relacionais. Assim, o marketing de relacionamento passou a representar uma nova perspectiva teórica para compreender as transações de mercado.

A evolução dos estudos, principalmente, a partir da década de 1990, apresentaram inúmeras formas de trocas relacionais em substituição e/ou complementação às transações discretas, até então predominantes. Alguns estudos, a exemplo de Morgan e Hunt (1994), que apresentam um conjunto de dez formas de trocas relacionais, baseadas em diferentes atores do mercado. Sendo assim, as trocas relacionais podem contribuir para criar vantagem competitiva para a empresa e, podendo ainda, ser fonte de vantagem competitiva interorganizacional (Dyer & Singh, 1998).

Neste contexto, as pesquisas em base de dados indicam que a maior parcela dos estudos sobre marketing de relacionamento tem sido desenvolvidos no contexto business-to-consumer (B2C), enquanto que a menor parcela dos estudos têm sido desenvolvidos no contexto business-to-business (B2B). Nesse sentido, as pesquisas bibliométricas da literatura nacional, que analisaram o período compreendido entre 1990 a 2013, têm indicado que 2/3 dos estudos tem sido realizados no contexto B2C, enquanto que 1/3 dos estudos têm sido realizados no contexto B2B (Almeida, Lopes & Pereira, 2006; Coelho & Reinaldo, 2014; Faria, Giuliani, Pizzinatto & Spers, 2014; Demo, Fogaça, Ponte, Fernandes & Cardoso, 2015).

Entretanto, no que se refere aos estudos realizados no contexto B2B, as pesquisas bibliométricas não apresentam o tipo de parceiro das trocas relacionais, ou seja, se as trocas relacionais ocorrem entre a empresa e seus concorrentes ou entre a empresa e outros atores. Assim, nas trocas relacionais há que reconhecer que em certos casos não há um cliente e/ou consumidor, mas um concorrente (Morgan & Hunt, 1994), sendo que o sucesso nas transações depende dos esforços cooperativos entre as empresas e com interações contínuas de longo prazo (Fontenot & Wilson, 1997). Essas trocas relacionais estabelecidas entre concorrentes não têm sido suficientemente pesquisadas, carecendo de proposições de modelos teóricos para a compreensão dos fenômenos decorrentes dessas relações (Santos & Baptista, 2015).

Assim, para preencher essa lacuna, este ensaio teórico tem como objetivo propor um modelo conceitual para compreender as trocas relacionais entre empresas concorrentes, a partir do marketing de relacionamento e da teoria das trocas sociais. Pois, de acordo com Hamel, Doz e Prahalad (1989), a

cooperação entre empresas pode ser uma estratégia de baixo custo para alcançar a vantagem competitiva. Para tanto, o estudo explora os principais aspectos da literatura sobre o marketing de relacionamento na elaboração de um modelo conceitual, como: comprometimento, confiança, cooperação, comunicação, poder, valores compartilhados, empatia, reciprocidade, comparação de alternativas e comportamento oportunista.

Para entender como esses aspectos do marketing de relacionamento aplicam-se as empresas concorrentes, foi abordado o relacionamento entre empresas concorrentes e a teoria das trocas sociais. Por fim, apresentam-se as proposições elaboradas com base nos aspectos do marketing de relacionamento relacionados às empresas concorrentes.

Desta forma, espera-se que, com o modelo conceitual proposto seja possível expandir a compreensão sobre o comportamento de empresas concorrentes inseridas em relações interorganizacionais, a partir da definição dos aspectos ligados às trocas relacionais, propiciando novos estudos que apresentem evidências empíricas e que corroborem para explicar o fenômeno. No âmbito gerencial, espera-se que o estudo possa fornecer subsídios para a manutenção das relações entre empresas concorrentes, a partir da compreensão dos aspectos que podem influenciar o comportamento das empresas e criar vantagem competitiva.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Pode-se dividir o marketing em duas perspectivas (Bearden, Ingram, & LaForge, 1995): o marketing de transações está orientado para o curto prazo, com foco em venda, enfatizando a persuasão e caracterizado pela manipulação e o conflito; já o marketing de relacionamento está orientado para o longo prazo, concentrando-se nos lucros, enfatizando a ajuda e caracterizado pela confiança e cooperação.

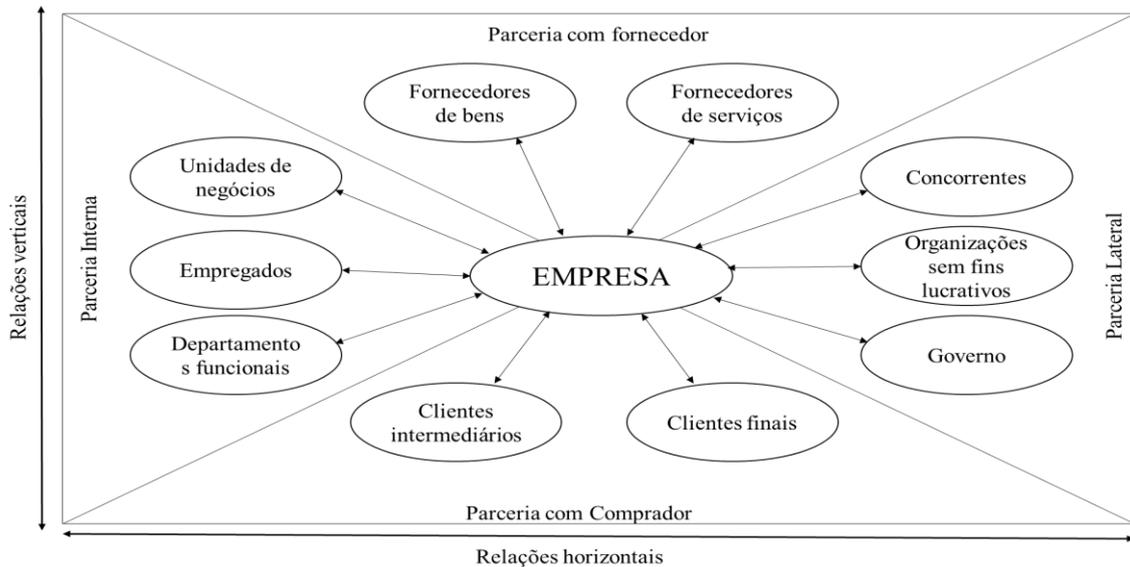
### A natureza do marketing de relacionamento

O termo marketing de relacionamento foi usado pela primeira vez por Berry em 1983, mais tarde, em 1985, por Jackson que utilizou o termo relacionando-o ao contexto Business-to-Business (Grönroos, 2004). Entretanto, a abordagem de relacionamento existe desde que os indivíduos iniciaram a troca de bens e serviços (Grönroos, 2004; Wilson, 1995). Assim, chegou um momento em que a teoria das trocas, por si só, tornou-se insuficiente para explicar a natureza contínua do relacionamento (Sheth & Parvatiyar, 1995). Autores afirmam que a percepção de alguns benefícios, além da troca, propicia a vontade de manter vínculos relacionais (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006).

Os relacionamentos, ao longo do tempo, desenvolveram a confiança e a amizade e, atualmente, tornaram-se estratégicos para atingir os objetivos das organizações (Wilson, 1995). Assim, o marketing de relacionamento está centrado no estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações bem-sucedidas e de longo prazo (Morgan & Hunt, 1994)

entre as partes envolvida na troca (Callaghan, McPhail, & Yau, 1995; Wilson, 1995) gerando relacionamentos lucrativos (Miquel-Romero, Caplliure-Giner, & Adame-Sánchez, 2014).

O trabalho seminal de Morgan e Hunt (1994) faz uma distinção entre as trocas relacionais que a empresa realiza (Figura 1):



**Figura 1** – Trocas relacionais do marketing de relacionamentos

Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994).

De acordo com o modelo proposto por Morgan e Hunt (1994), as trocas relacionais podem ser: relações verticais, quando ocorrem entre fornecedores de bens ou serviços e/ou com compradores, que são os clientes intermediários ou finais; e as relações horizontais que ocorrem com os parceiros laterais, como concorrentes, governo e organizações sem fins lucrativos e as

parcerias internas, entre unidades de negócio, empregados e departamentos funcionais da organização.

O marketing de relacionamento tem como enfoque central as trocas relacionais. No Quadro 1, destaca-se os aspectos estudados no marketing de relacionamento.

ASPECTOS	INFORMAÇÕES	AUTORES
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>diz respeito as ações tomadas entre parceiros para alcançar resultados mútuos com expectativa de crescimento recíproco ao longo do tempo;</li> <li>criação de comportamento cooperativo, entre parceiros, para garantir que ambos recebam os benefícios do relacionamento;</li> <li>o sucesso do marketing de relacionamento, em todo seu contexto, requer comportamentos cooperativos.</li> </ul>	Anderson & Narus (1990); Wilson (1995); Morgan & Hunt (1994)
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>envolve a crença de que ambos atuarão no melhor interesse para com o outro parceiro;</li> <li>representa um atributo afetivo que facilita o relacionamento entre as organizações e é central em todas as relações de troca;</li> <li>quanto maior o seu nível, maior a probabilidade de continuidade do relacionamento em longo prazo.</li> </ul>	Wilson (1995); Callaghan <i>et al.</i> (1995); Morgan & Hunt (1994); Sin <i>et al.</i> (2005)
Valores compartilhados	<ul style="list-style-type: none"> <li>os parceiros dividem crenças sobre comportamentos, metas, políticas;</li> <li>se os parceiros compartilham valores eles estão mais comprometidos no relacionamento.</li> </ul>	Morgan & Hunt (1994); Sin <i>et al.</i> (2005)
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>é o desejo de continuar o relacionamento com a outra parte;</li> </ul>	Wilson, (1995); Morgan & Hunt, (1994)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• um parceiro comprometido vai cooperar com seus parceiros no desejo de fazer o relacionamento funcionar;</li> <li>• implica na importância de trabalhar para garantir a continuidade deste relacionamento.</li> </ul>	
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inclui o compartilhamento de informações importantes e oportunas com os parceiros;</li> <li>• influencia positivamente no compromisso do relacionamento.</li> </ul>	Sin <i>et al.</i> (2005); Morgan & Hunt, (1994)
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é a capacidade/habilidade de influenciar as decisões/comportamento de outros, geralmente é unilateral e requer estado de interdependência;</li> <li>• é importante por ser um indício de pré-disposição dos participantes em cooperar com os outros.</li> </ul>	Martins, Faria, & Farina (2016); Farina & Gouvêa (2012); Morgan & Hunt, (1994)
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pode ser compreendida como a busca para entender ao desejos e objetivos dos parceiros de troca.</li> </ul>	Sin <i>et al.</i> (2005)
Reciprocidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tem a ver com a capacidade dos parceiros em oferecer favores ou subsídios ao outro em troca de retorno no futuro;</li> <li>• É condição para manter o relacionamento com a outra parte.</li> </ul>	Callaghan <i>et al.</i> , (1995); Abbasi <i>et al.</i> (2016)
Comparação de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• serve como grau para medir as fontes de alternativas à disposição das empresas. Poucas alternativas pode ser fonte de incertezas e dependência, e o excesso pode afetar a natureza das relações.</li> </ul>	Cannon & Perreault (1999)
Comportamento oportunista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é definido como a busca ardilosa para alcançar seus próprios interesses em detrimento de outros.</li> </ul>	Farina & Gouvêa (2012)

**Quadro 1** - Aspectos do Marketing de Relacionamento

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o advento do marketing de relacionamento reconheceu-se que existem duas diferenças básicas nos relacionamentos: as transações discretas e as trocas relacionais. As trocas relacionais, que interessam a este estudo, são as trocas colaborativas caracterizadas por ligações de proximidades e troca de informações e sociais (Day, 2000). Quando as trocas chegam ao estágio colaborativo elas apresentam uma maior conexão, as informações são privilegiadas e cria-se um vínculo social que gera comprometimento e resulta em relações de longo prazo (Hutt & Speh, 2010).

Este relacionamento colaborativo tem sido estudado como componente essencial para a formulação de estratégias para obter vantagem competitiva (Larentis & Slongo, 2008; Macedo, Martins, Rossoni, & Martins, 2017), pois é baseado na confiança e contribui para a formação do capital social (Adler & Kwon, 2002).

A vantagem competitiva, por sua vez, pode ser desenvolvida se a empresa souber realizar eficientemente um conjunto de atividades com o intuito de obter menores custos, que seus concorrentes ou organizar suas atividades a fim de entregar um valor diferenciado aos clientes (Porter, 1991). E pode evoluir para uma vantagem competitiva sustentável, que reflete a capacidade da empresa em manter uma vantagem adquirida “gerando impacto positivo perene na

performance da empresa” (Tunes & Monteiro, 2017, p. 300).

Utilizando-se da proposta de Morgan e Hunt (1994), pode-se utilizar o termo clientes para a outra parte envolvida na troca relacional. Pois muito do que se precisa, sejam recursos tangíveis ou intangíveis (conhecimento, reciprocidade, empatia), somente pode ser obtido com os outros (Nahapiet, 2014). Para tanto, faz-se necessário compreender as trocas relacionais.

### Teoria das trocas sociais

A fim de entender a complexidade dos relacionamentos, o marketing utilizou diversas fontes teóricas e disciplinas como a Economia Industrial, a Ciência Política, a Psicologia Social, a Sociologia e a Antropologia (Rocha & Luce, 2006). Os autores afirmam que a partir destas fontes teóricas é possível entender o estudo dos relacionamentos com o uso da “teoria de trocas sociais” (Rocha & Luce, 2006, p. 88).

A teoria das trocas sociais, desenvolvida em 1958 por Homans, fornece auxílio na compreensão sobre o comportamento dos atores envolvidos em trocas sociais. Para o autor, as partes envolvidas na troca buscam não somente a troca de recursos, mas também benefícios. Sendo que estes benefícios podem ser monetários ou não, como o amor, estima, carinho, aprovação (Homans, 1958). Em 1964, Blau agrega mais informações para a teoria das trocas sociais. Ele

compara as trocas econômicas e as trocas sociais. Segundo o autor, somente as trocas sociais implicam em obrigações futuras e tendem a gerar sentimentos de obrigações pessoais, gratidão e confiança. Blau (1964), explica ainda, que como as trocas sociais não possuem um preço exato, em termos de ser pago por um único meio, elas implicam em relações sociais de longo prazo.

Nahapiet (2014) elenca duas características importantes nas relações, que são: a apropriabilidade, que reconhece que um contato pode representar a troca relacional em momento oportuno; e a reciprocidade, que é a expectativa de trocas mútua. A apropriabilidade também é entendida como as ligações sociais feitas e que podem ser usadas em propósitos diferentes do original (Adler & Kwon, 2002; Coleman, 1988). A importância da apropriabilidade é que ela sugere variadas oportunidades a partir das conexões sociais (Nahapiet, 2014). E a reciprocidade é vista como um princípio que corrobora com as trocas sociais, incluindo os relacionamentos interorganizacionais (Nahapiet, 2014).

Hoje em dia a teoria das trocas sociais dominam as pesquisas entre relacionamentos na perspectiva das redes (Zhaoquan & Yi, 2014). Os autores afirmam que a teoria das trocas sociais é adotada para entender as influências da interação entre empresas. Com base nisso, pode-se fazer um paralelo entre a teoria das trocas sociais e o marketing de relacionamento. Visto que o marketing de relacionamento busca estabelecer e manter trocas relacionais bem-sucedidas (Morgan & Hunt, 1994) entre as duas partes envolvidas (Callaghan et al., 1995) com relacionamentos de longo do tempo (Wilson, 1995) caracterizados por trocas não monetárias (Day, 2000). Além da compreensão das trocas relacionais é importante entender um pouco mais a relação entre empresas concorrentes.

### **Relações entre Empresas Concorrentes**

As relações entre empresas concorrentes que inicialmente eram baseadas na competição passaram a ser baseadas na cooperação, devido à diversos fatores, como aqueles relacionados ao aumento da concorrência, a escassez de recursos, etc. (Bleeke & Ernst, 1993; Solomon, 1992). Com isso, empresas globais perceberam que devem colaborar para competir e que a competição requer cooperação (Solomon, 1992). Ou seja, para ser um concorrente eficaz, faz-se importante ser um bom cooperador (Morgan & Hunt, 1994). Assim, as empresas passaram a cooperar em determinadas situações, a fim de obter ganhos coletivos, que dificilmente seriam obtidos de forma individualizada.

Nas relações entre concorrentes, as empresas podem ser vistas apenas como concorrentes ou como cooperantes, havendo, assim, uma dualidade em todo

relacionamento – em virtude da dinâmica dos elementos simultâneos de competição e cooperação (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Embora tradicionalmente representem polos opostos, devem-se encontrar alternativas para forçar a coexistência, pois quando isso ocorre as empresas se beneficiam da dualidade (Doz & Hamel, 2000).

A definição da estratégia da empresa está vinculada a uma questão de saber identificar tanto os elementos competitivos quanto os cooperativos em seus relacionamentos com outras organizações. Assim, a cooperação permite que as organizações compartilhem os custos e os benefícios, diminuindo a curva de aprendizado (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

As relações de competição com cooperação passaram a ser denominadas de co-opetição (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Desse modo, a co-opetição é apontada como um fator-chave para o sucesso das empresas (Cygler & Sroka, 2017). Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa e Aznar-Sánchez (2016) afirmam que estratégias de cooperação entre concorrentes apresentam efeitos positivos, principalmente, quando os concorrentes se unem em função de um fornecedor que possui muito poder. Já Macedo, Martins, Rossoni e Martins (2017) asseguram que os concorrentes que se comprometem em um relacionamento horizontal percebem que a realização de atividades em conjunto auxilia no fortalecimento do negócio.

Apesar de relatos sobre a cooperação entre concorrentes virem desde a década de 1980, essas relações não foram analisadas na mesma medida que as relações verticais, com clientes e/ou fornecedores (Bengtsson & Kock, 1999). Isso porque, segundo os autores, as relações horizontais são informais, invisíveis e construídas em trocas sociais e de informações, ao passo que as relações verticais envolvem atividades, recursos e intercâmbio econômico.

Engana-se quem pensa que apenas as grandes empresas entram em relação de co-opetição, conforme demonstrado por Flanagan, Lepisto e Ofstein (2018). Os autores pesquisaram a relação colaborativa entre pequenas cervejarias, as quais recomendavam/promoviam seus concorrentes aos próprios clientes. Assim, foi possível identificar que, pequenas empresas, ainda no início de suas atividades, conseguem superar as adversidades do mercado através de relações colaborativas com seus concorrentes.

Nas trocas relacionais descritas por Morgan e Hunt (1994), há um destaque para a relação entre concorrentes. Da mesma forma, Hunt, Lambe e Wittmann (2002) destacam a importância das alianças estratégicas entre as empresas e seus concorrentes. Esses autores chamam a atenção para os diversos tipos de recursos acessados pelas empresas, como financeiros, físicos, legais, humanos, organizacionais, informacional, sendo um dos mais importante, o

recurso relacional que representa os relacionamentos com outras empresas.

Já as alianças estratégicas ou redes são caracterizadas pela reciprocidade de comunicação (Powell, 1990) e pelas trocas contínuas (Podolny & Page, 1998; Powell, 1990). Pode-se definir as redes como a união de empresas concorrentes em relacionamentos de longo prazo (Thorelli, 1986) com objetivo de ganhar ou manter vantagem competitiva (Jarillo, 1988). Uma forma de compreender a vantagem competitiva é a partir dos relacionamentos entre empresas (Dyer & Singh, 1998).

Desta forma, para que seja possível compreender o comportamento de empresas concorrentes são abordados os aspectos das trocas relacionais, a fim de explicar o fenômeno das relações interorganizacionais. Com isso, apresenta-se as definições dos aspectos ligados às trocas relacionais.

### Cooperação

A cooperação pode ser uma estratégia de baixo custo para as empresas alcançarem vantagem competitiva (Hamel et al., 1989). Larentis e Slongo (2008) afirmam que os relacionamentos cooperativos, cada vez mais citados, podem ser uma estratégia que visa vantagem competitiva por meio da qual as organizações buscam parcerias com outras organizações. Nesse sentido, as relações de cooperação são maiores entre empresas concorrentes e que atuam em redes (Centenaro & Laimer, 2017). E para Larentis e Slongo (2008, p. 218) a cooperação é uma consequência da confiança e do comprometimento, ou seja, os resultados indicam uma “relação positiva e significativa com vantagens competitivas sustentáveis baseada no relacionamento”.

A dificuldade de lidar com a competitividade é um fator que faz com que as empresas busquem cooperar entre si (Balestrin & Verschoore, 2008). Entretanto, a cooperação só funciona se ambas empresas buscarem objetivos mútuos, que do contrário não poderiam ser atingidos (Farina & Gouvêa, 2012). Além disso, é por meio da cooperação que os atores podem aprender sobre o outro, participar de projetos comuns, compartilhar soluções criativas (Bengtsson & Kock, 1999). Essa relação de cooperação entre as empresas, na busca por objetivos mútuos, aumenta a percepção de compatibilidade entre as empresas, resultando em sentimento de satisfação com a parceria (Anderson & Narus, 1990). As parcerias, caracterizadas pela cooperação entre os atores, tornam-se eficazes no desenvolvimento de recursos idiossincráticos, o que leva a uma maior chance de manter a relação (Hunt et al., 2002).

Na cooperação, são frequentes as trocas, geralmente as trocas de informações e os intercâmbios sociais que são baseados em normas sociais e confiança

(Bengtsson & Kock, 1999), que é afetada diretamente pela confiança e compromisso (Morgan & Hunt, 1994). Sendo que a cooperação pode ocorrer com empresas independentemente do tamanho e das limitações de recursos (Flanagan et al., 2018). Além disso, situações como cultura da empresa, tempo de relacionamento, forma como os atores se movem, podem influenciar a cooperação (Wilson, 1995). Com base nos argumentos apresentados, formula-se a seguinte proposição:

Proposição 1: A cooperação tem influência positiva na relação entre empresas concorrentes.

### Confiança

Morgan e Hunt (1994) defendem que a confiança no relacionamento entre parceiros ocorre quando: (i) a oferta de benefícios é superior à oferta de parceiros alternativos; (ii) é maior quando os parceiros têm valores semelhantes; (iii) compartilham informações valiosas; e (iv) os parceiros evitam o comportamento oportunista na relação. Assim, quanto maior a confiança, maior a probabilidade de manter uma relação de longo prazo (Sin et al., 2005).

A confiança é um item fundamental para a construção de relações, por isso está incluída em diversos modelos de relacionamentos (Wilson, 1995). Pois, segundo o autor, a confiança envolve a crença de que o parceiro na relação irá atuar pelo melhor interesse para ambos. Como as trocas são compostas também por elementos simbólicos, a confiança torna-se um elemento fundamental das relações almeçadas pelo marketing de relacionamento (Lourenço & Pereira, 2011). Por isso, a confiança é considerada como o propulsor para estabelecer relações duradouras (Silva, Gaspar, Farina, & de Siqueira, 2014).

Macedo et al. (2017) realizaram um estudo sobre a confiança nos relacionamentos horizontais (concorrentes) e identificaram que esta é mais significativa do que a confiança nos relacionamentos verticais (clientes e fornecedores). Os autores concluem que devido à proximidade dos concorrentes, eles mantêm vínculos de relacionamentos sociais que podem atenuar a concorrência externa e capturam o benefício do capital social. Para tanto, a seguinte proposição foi desenvolvida:

Proposição 2: A confiança tem influência positiva nas relações entre empresas concorrentes.

### Valores compartilhados

Os valores compartilhados entre as empresas, contribui para a intenção de realizar trocas relacionais, pois há desejos comuns e, portanto, as ações podem ser tomadas em conjunto (Morgan & Hunt, 1994)). Quando há valores compartilhados, estabelece-se a confiança e o comprometimento com o desenvolvimento dos atores (Farina & Gouvêa, 2012;

Larentis & Slongo, 2008). No estudo de Abbasi et al., (2016), foi encontrada significância na relação entre valores compartilhados e o desejo de continuar o relacionamento.

Os valores compartilhados influenciam de forma direta tanto na confiança quanto no comprometimento (Morgan & Hunt, 1994). Neste sentido, Farina e Gouvêa (2012) corroboram com seus achados, ou seja, os valores compartilhados influenciam de forma positiva na confiança. Assim, elaborou-se a seguinte proposição:

Proposição 3: Os valores compartilhados atuam de forma positiva nas relações entre empresas concorrentes.

### **Comprometimento**

O comprometimento com a relação foi considerado o determinante mais forte da satisfação e continuidade dos parceiros da aliança (Ramaseshan & Loo, 1998; Wilson, 1995). Ele também influencia no comprometimento e na confiança (Morgan & Hunt, 1994). Na pesquisa de Farina e Gouvêa (2012) o comprometimento apresentou relação significativa com a cooperação.

O comprometimento é importante para entender a força de uma relação (Ndubisi, 2004). Além disso, o comprometimento assumido traz benefícios futuros para os parceiros (Wilson, 1995). Com isso, faz-se a seguinte proposição:

Proposição 4: O comprometimento tem influência positiva nas relações entre empresas concorrentes.

### **Comunicação**

O papel da comunicação na relação é facilitar a compreensão entre os parceiros e melhorar sua colaboração (Ramaseshan & Loo, 1998). Esta antecede a confiança e tem como objetivo a troca formal e informal de informações relevantes (Morgan & Hunt, 1994) e oportunas para o relacionamento (Sin et al., 2005) entre parceiros.

A influência da comunicação na confiança mostrou-se significativa na pesquisa realizada por Farina e Gouvêa (2012). Com isso, torna-se pertinente que a comunicação é um fator importante para que haja conexão entre atores (Balestrin & Vargas, 2003). Com base nestas informações, formula-se a seguinte hipótese:

Proposição 5: A comunicação tem influência positiva nas relações entre concorrente.

### **Poder coercivo**

O poder e a dependência são distribuídos de forma igualitária entre concorrentes que atuam em

cooperação (Bengtsson & Kock, 1999). Mas estes são influenciados pela proximidade ou distância entre os atores (Bengtsson & Kock, 1999). Entretanto, organizações com poder superior podem agir de forma a explorar os parceiros mais fracos (Ramaseshan & Loo, 1998).

O poder coercivo pode gerar medo, ressentimento e maior propensão a sair do relacionamento, pois é baseado na submissão forçada do ator mais fraco na relação (Morgan & Hunt, 1994). Farina e Gouvêa (2012) testaram a hipótese de que o poder tem influência negativa na confiança, entretanto resultou como não significativa esta hipótese. Por outro lado, Martins et al. (2016) encontraram relação positiva entre o poder e a cooperação. Desse modo, apresenta-se a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 6: O poder coercivo atua de forma negativa nas relações entre empresas concorrentes.

### **Empatia**

A empatia faz com que o relacionamento mantenha-se, reduzindo a necessidade de meios legais de cumprimento, pois faz os atores do relacionamento tratar os outros como gostariam de ser tratados (Ndubisi, 2004). É condição necessária para promover uma relação positiva entre as partes (Cannon e Perreault, 1999), pois permite que as partes vejam o ponto de vista do outro (Yau et al., 2000).

A empatia promove diretamente o marketing de relacionamentos, pois o compromisso é aprimorado à medida que os relacionamentos crescem (Ndubisi, 2004). Sin et al. (2005) afirmam, com base em seus achados, que a empatia é importante para relacionamentos de longo prazo. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

Proposição 7: A empatia tem influência positiva nas relações entre empresas concorrentes.

### **Reciprocidade**

A reciprocidade é o processo interação e compartilhamento entre as partes (Yoganathan, Jebarajakirthy, & Thaichon, 2015). A reciprocidade demonstra a capacidade de uma empresa dispor-se em fazer algo para outro em prol do bom relacionamento entre ambas (Stanko, Bonner, & Calantone, 2007). Segundo os autores, a reciprocidade tem influência positiva e significativa no comprometimento. Abbasi et al. (2016), encontraram significância na relação entre reciprocidade e propensão a continuar o relacionamento.

O marketing de relacionamento mostra que o contrato moral, como a reciprocidade, continua sendo importante nas relações de troca (Lourenço & Pereira, 2011). Alves e Pereira (2013) reforçam que muitas empresas acreditam no princípio da reciprocidade e acabam agindo de forma defensiva se algum princípio

for violado. Rossi (2008) afirma que a reciprocidade influencia positivamente a confiança entre parceiros e que a sua presença se justifica pela necessidade da troca de recursos entre os parceiros. Cannon e Perreault (1999) contribuem dizendo que a reciprocidade é um fator importante e pode determinar o sucesso ou o fracasso entre o relacionamento com outros atores, pois um acordo recíproco é indicativo de cooperação. Assim, elabora-se a seguinte proposição:

Proposição 8: A reciprocidade tem influência positiva nas relações entre empresas concorrentes.

#### Nível de comparação de alternativas

A comparação de alternativas pode gerar dependência devido à falta de alternativas adequadas (Wilson & Vlosky, 1997) ou em função de investimentos realizados (Morgan & Hunt, 1994). A falta de alternativas pode ser, também, uma fonte de incerteza (Cannon & Perreault, 1999). Isso promove colaboração em busca de benefícios mútuos para as organizações (Wilson & Vlosky, 1997). Além disso, quando as empresas investem juntas, faz com que ambas tenham interesse maior em manter o relacionamento (Morgan & Hunt, 1994). Desse modo, a escassez de alternativas faz com que se aumente a preferência pela alternativa disponível (John, Melis, Read, Rossano, & Tomasello, 2018). O aumento de preferência pela alternativa está baseado no medo de perder uma oportunidade, principalmente ao lidar com incertezas na presença de concorrentes.

Por outro lado, o excesso de alternativas pode gerar incertezas e dependência, pois dificulta a possibilidade de avaliação de todas as alternativas (Cannon & Perreault, 1999). Já Wilson (1995) afirma que caso haja grande variedade de alternativas, dentro da relação, de alta qualidade, a propensão a sair do relacionamento é baixa. Mas se a qualidade das alternativas for baixa a chance de sair do relacionamento será alta. Assim, apresenta-se a seguinte proposição:

Proposição 9: O nível de comparação de alternativas atua de forma negativa nas relações entre empresas concorrentes.

#### Comportamento oportunista

O comportamento oportunista é um ponto negativo nas relações entre empresas. Apesar da importância do relacionamento como forma de

vantagem competitiva, o comportamento oportunista pode tornar-se um ponto fraco (Cannon, Achrol, & Gundlach, 2000). Este é mais facilmente percebido e manifesta-se com mais facilidade nos relacionamentos de longo prazo (Gibbons, 1999).

O comportamento oportunista pode se dar de duas formas: pelo esforço ativo, ou seja, pela alteração de fatos para se atingir os objetivos em favor próprio; ou pela inação, que é a retenção de esforços para obter algo, ou seja, pela postura passiva do ator pois o benefício pode não ser interessante para ele (John, 1984). Este comportamento pode ser prejudicial para a relação quando começar a haver a criação de diversos mecanismos para proteger a relação do oportunismo, o que enfraquece o relacionamento de troca (Cannon et al., 2000; John, 1984).

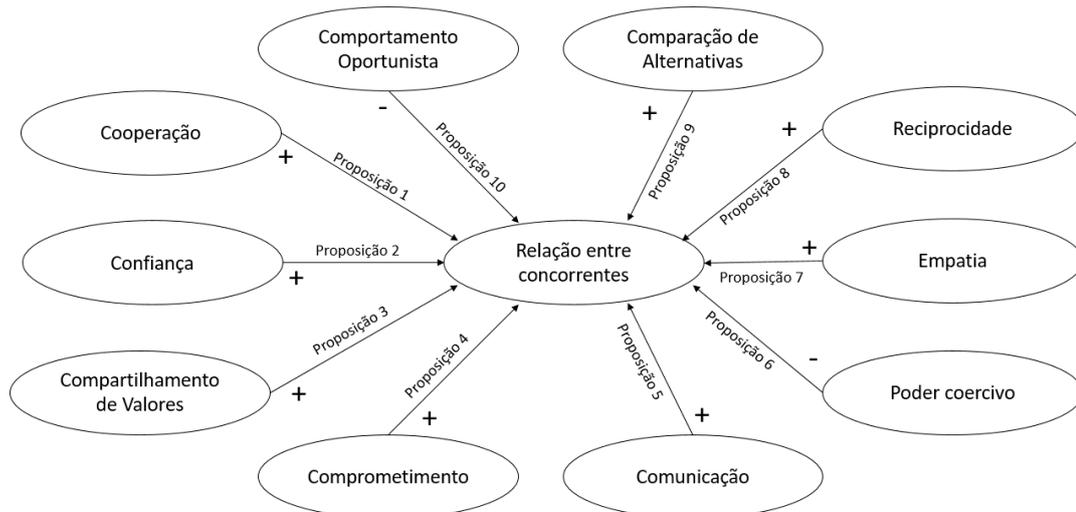
Lancastre e Lages (2006) apontam que o comportamento oportunista afeta de forma negativa a cooperação. Além disso, ele afeta a confiança de forma direta e o comprometimento de forma indireta (Farina & Gouvêa, 2012). Ainda, as organizações que atuam de forma oportunista dificilmente conseguem estabelecer relações de longo prazo (Pereira et al., 2010). Com base nestes estudos, propõe-se a seguinte proposição:

Proposição 10: O comportamento oportunista tem influência negativa nas relações entre empresas concorrentes.

Com base nas proposições formuladas, apresenta-se o modelo conceitual para compreender as trocas relacionais entre empresas concorrentes, a partir do marketing de relacionamento e da teoria das trocas sociais.

#### MODELO CONCEITUAL

As relações interorganizacionais têm sido uma unidade de análise cada vez mais importante para entender a vantagem competitiva (Dyer & Singh, 1998). No campo das relações interorganizacionais utiliza-se o marketing de relacionamento para explicar os relacionamentos de longo prazo (Morgan & Hunt, 1994). Embora o marketing de relacionamento tem sido pouco utilizado para análise das relações entre empresas concorrentes, em que pese a importância dos aspectos que fundamentam as trocas relacionais e que possibilitam melhorar a compreensão dos fenômenos que ocorrem nas relações interorganizacionais. Assim, com base nos argumentos apresentados e nas proposições formuladas apresenta-se o modelo conceitual para a aplicação do marketing de relacionamento na compreensão das relações entre empresas concorrentes (Figura 2):



**Figura 2** - Modelo conceitual proposto para as relações empresas entre concorrentes

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o modelo proposto e os resultados das pesquisas que investigaram as relações entre empresas e clientes e/ou fornecedores propõe-se que nas relações entre empresas concorrentes: cooperação, confiança, valores compartilhados, comprometimento, comunicação, empatia e reciprocidade influenciam de forma positiva; e poder coercivo, comparação de alternativas e comportamento oportunista influenciam de forma negativa.

## CONCLUSÃO

Com amparo na teoria das trocas sociais, o presente ensaio teórico buscou fazer uma ligação entre os aspectos do marketing de relacionamento e a teoria das trocas sociais para explicar as relações de longo prazo entre empresas concorrentes. Além disso, este trabalho visa propor a utilização do marketing de relacionamento nas relações entre empresas concorrentes, como no caso das redes ou alianças estratégicas.

Isso porque as trocas relacionais que ocorrem nas redes podem ser fonte de vantagem competitiva, o que reforça a necessidade de se tratar este tipo de relacionamento de forma mais eficaz.

As relações entre empresas concorrentes são baseadas nas trocas relacionais, ou seja, não monetárias e caracterizadas pela apropriabilidade e pela reciprocidade.

Por isso, entende-se que é possível a aplicação do marketing de relacionamento para este tipo de relação interorganizacional. Isso porque o marketing de relacionamento busca estabelecer e manter trocas relacionais bem-sucedidas. Se nas relações entre empresas concorrentes ocorrem trocas, os quais promovem vantagem competitiva, e o objetivo é que

estas relações perdurem no longo prazo é possível a utilização do marketing de relacionamento.

Pode-se concluir que as relações entre empresas concorrentes também podem ser estudadas com o uso do marketing de relacionamento, conforme proposto por Morgan e Hunt (1994). Entretanto, faz-se necessário testar empiricamente as proposições formuladas para verificar se estas se aplicam nas relações entre empresas concorrentes.

Com isso, este estudo contribui com a proposição de um modelo conceitual para aplicação dos conceitos de marketing de relacionamento como uma lente teórica para compreender o fenômeno das relações entre empresas concorrentes. Assim, o modelo conceitual proposto visa auxiliar na compreensão do comportamento de empresas concorrentes inseridas em relações interorganizacionais. Ou seja, esta pesquisa tem o intuito de fornecer uma base conceitual para novas pesquisas que apóiem evidências empíricas e que corroborem para explicar o fenômeno. Como proposto por Santos e Baptista (2015), o desenvolvimento de referenciais teóricos e a proposição de modelos é fundamental para a compreensão dos fenômenos sobre as relações entre empresas concorrentes.

Como contribuição gerencial, esse estudo fornece subsídios para a manutenção das relações entre empresas concorrentes, possibilitando a compreensão das variáveis que influenciam o comportamento das empresas inseridas em relações interorganizacionais.

Contudo, o estudo estimula a discussão e o desenvolvimento de novas pesquisas para que as relações entre empresas concorrentes possam ser analisadas empiricamente, inclusive, por meio do marketing de relacionamento. Assim, o modelo conceitual proposto pode ajudar na compreensão do

comportamento das empresas, explicando o fenômeno das relações entre empresas concorrentes.

## REFERÊNCIAS

- Abbasi, M. R., Esmailpour, H., & Heidari, H. (2016). A Survey of the Factors of Relationship Continuance with Suppliers of Industrial Equipment of Gas Refinery Company in Ilam. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 480–489. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30071-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30071-5)
- Almeida, S. O., Lopes, T. C., & Pereira, R. C. F. (2006). A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. *Encontro de Marketing da ANPAD*, 2.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: prospects for a new concepts. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Alves, J. N., & Pereira, B. A. D. (2013). Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. *Revista de Administração e Inovação*, 10(2), 169–198.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42. <https://doi.org/10.2307/1252172>
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2003). Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's. In *EnANPAD*, XXVI (pp. 1–17). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Bearden, W. O., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1995). *Marketing: principles & perspectives*. Madison: University of Wisconsin.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–191. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1993). *Collaborating to Compete*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Callaghan, M., McPhail, J., & Yau, O. H. M. (1995). Dimensions of a relationship marketing orientation: na empirical exposition. *Proceedings of the 7th Biannual World Marketing Congress*, 7(2), 10–65.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, Norms and Plural Form Governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180–194.
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Markets Business. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460.
- Centenaro, A., & Laimer, C. G. (2017). Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 19(63), 65–81. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3070>
- Coelho, P. F. C., & Reinaldo, H. O. A. (2014). Revisão Sistemática da Literatura Nacional sobre Marketing de Relacionamento entre 1997 e 2013. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 16.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the creation of Human Capital. *Knowledge and Social Capital*, 94(Suplementar), 95–120. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7222-1.50005-2>
- Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coopetition disadvantages: the case of the high tech companies. *Engineering Economics*, 28(5), 494–504. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.5.16421>
- Day, G. S. (2000). Managing market relationships. *Academy of Marketing Science. Journal*; Winter, 28(1).
- Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Fernandes, T., & Cardoso, H. (2015). Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 127-160.
- Doz, Y. L.; Hamel, G. (2000). *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Coopertive Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>

- Faria, L. H. L., Giuliani, A. C., Pizzinatto, N. K., & Spers, V. R. E. (2014). 20 Anos de Publicações sobre Marketing de Relacionamento no Brasil: Uma Análise da Produção Acadêmica de 1992 a 2012. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(01), 106–118. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i1.2596>
- Farina, M. C., & Gouvêa, M. A. (2012). O distribuidor e o varejista: o relacionamento no contexto farmacêutico. *Gestão e Regionalidade*, 28(83), 113–127.
- Flanagan, D. J., Lepisto, D. A., & Ofstein, L. F. (2018). Coopetition among nascent craft breweries: a value chain analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0173>
- Fontenot, R. J., & Wilson, E. J. (1997). Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research*, 39(1), 5-12.
- Galdeano-Gómez, E., Pérez-Mesa, J. C., & Aznar-Sánchez, J. A. (2016). Internationalisation of SMEs and simultaneous strategies of cooperation and competition: an exploratory analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 1114–1132. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.959040>
- Gibbons, R. (1999). Taking Coase Seriously. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 145–157.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K., Kandampully, Jay, Lu, D., & Sawhney, M. (1989). Collaborate With Your Competitors - and Win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139. <https://doi.org/10.1108/09544780310469271>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Hunt, S. D., Lambe, C. J., & Wittmann, C. M. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 17–36. [https://doi.org/10.1300/J366v01n01\\_04](https://doi.org/10.1300/J366v01n01_04)
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais (10th ed.). São Paulo/SP: Cengage Learning.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- John, G. (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278–289. <https://doi.org/10.2307/3151604>
- John, M., Melis, A. P., Read, D., Rossano, F., & Tomasello, M. (2018). The preference for scarcity: A developmental and comparative perspective. *Psychology and Marketing*, (1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/mar.21109>
- Lancastre, A. & Lages, L. F. (2006). The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 774–789.
- Larentis, F., & Slongo, L. A. (2008). Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável : um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. *Revista de Administração*, 43(3), 209–223.
- Lourenço, C. D. D. S., & Pereira, J. R. (2011). Relações de Troca sob a Ótica do Marketing de Relacionamento e da Teoria da Dádiva. *Revista Symposium*, 9(1), 55–74.
- Macedo, R. C., Martins, R. S., Rossoni, L., & Martins, G. S. (2017). Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 330–341. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170404>
- Martins, D. M., Faria, A. C. de, & Farina, M. C. (2016). Cooperação e poder na qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito. *R. Adm. FACES*, 15(2), 25–45.
- Miquel-Romero, M. J., Caplliure-Giner, E. M., & Adame-Sánchez, C. (2014). Relationship marketing management: its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, 67(5), 667–672. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.025>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/1356766710391135>
- Nahapiet, J. (2014). O papel do capital social em relacionamentos interorganizacionais. In p. Cropper, S.; Ebers, M.; Huxham, C.; Smith Ring (Ed.),

- Handbook de relações interorganizacionais da Oxford. Porto Alegre: Bookman.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). Co-operação: um conceito revolucionário que combina competição com cooperação: a estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco.
- Ndubisi, N. O. (2004). Understanding the salience of cultural dimensions on relationship marketing, it's underpinnings and aftermaths. *Cross Cultural Management*, 11(3), 70–89. <https://doi.org/10.1108/13527600410797855>
- 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), 136–153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Pereira, B. A. D., Venturini, J. C., Wegner, D., & Braga, A. L. (2010). Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 62–83.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57–76. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57>
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior* (pp. 295–336). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Ramaseshan, B., & Loo, Puay, C. (1998). Factors affecting a partner's perceived effectiveness of strategic business alliance: some Singaporean evidence. *International Business Review*, 7(4), 443–458. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00017-1](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00017-1)
- Rocha, A., & Luce, F. (2006). Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 87–93. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902006000300007&script=sci\\_pdf](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902006000300007&script=sci_pdf)
- Rossi, G. (2008). Alianças estratégicas em empresas de médio porte: um estudo no setor de automação industrial automobilística no Brasil. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 5(3), 198–212. <https://doi.org/10.4013/base.20083.04>
- Santos, J. N., & Baptista, C. S. (2015). Business interaction between competitors – towards a model for analyzing strategic alliances. *IMP Journal*, 9(3), 286–299. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2015-0056>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418. <https://doi.org/10.4337/9781783478637.00005>
- Silva, R. S., Gaspar, M. A., Farina, M. C., & de Siqueira, J. P. L. (2014). Fatores de relacionamento interorganizacional na manutenção de redes de cooperação. *RAUnP*, 6(2), 101–115.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R. P. M., Lee, J. S. Y., & Lau, L. B. Y. (2005). Relationship marketing orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Research*, 58(2 SPEC. ISS.), 185–194. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00493-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00493-9)
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and Excellence*. Oxford: Oxford University Press.
- Stanko, M. A., Bonner, J. M., & Calantone, R. J. (2007). Building commitment in buyer-seller relationships: A tie strength perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1094–1103. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.10.001>
- Thorelli, H. B. (1986). Network: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.
- Tunes, R., & Monteiro, P. R. R. (2017). Conhecimento em gestão, vantagem competitiva e performance empresarial: proposição e teste de um modelo fundamentado na “Resource Advantage Theory” em MPEs. *Brazilian Journal of Marketing*, 16(3), 298–316. <https://doi.org/10.5585/remark.v16i3.Data>
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345.
- Wilson, E. J., & Vlosky, R. P. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59–70. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00149-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00149-X)
- Yau, O. H. M., McFetridge, P. R., Chow, R. P. M., Lee, J. S. Y., Sin, L. Y. M., & Tse, A. C. B. (2000). Is relationship marketing for everyone? *European Journal*

- of Marketing, 34(9/10), 1111–1127. <https://doi.org/10.1108/03090560010342494>
- Yoganathan, D., Jebarajakirthy, C., & Thaichon, P. (2015). The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.05.006>
- Zhaoquan, J.; Yi, L. (2014). The impacts of power and relationship commitment. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(5), 957–972.