



A Força de Vendas e o Preço como Determinantes da Satisfação e da Lealdade

Um Modelo Estrutural (SEM) Aplicado às
Compras de Metais Não Ferrosos

César Ricardo Magalhães Lopes Pinto

Dissertação de Mestrado em Gestão Comercial

Orientada por:

Professor Doutor Francisco Vitorino da Silva Martins

Professora Doutora Cristina Maria dos Santos Rodrigues

2012

NOTA BIOGRÁFICA

César Ricardo Magalhães Lopes Pinto nasceu a 2 e Fevereiro de 1974, em Margaride, Felgueiras.

Concluiu o Bacharelato em Contabilidade e Administração, em 1998 e a Licenciatura em Gestão Financeira, em 2000, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Teve a primeira experiência profissional, em 1997, como estagiário numa instituição bancária.

Seguiram-se as funções de Técnico Oficial de Contas, em 1998, numa empresa que comercializa metais não ferrosos, fundada em 1937.

Em 2004, concluiu o curso de preparação para Revisor Oficial de Contas.

O crescimento da empresa e passagem a sociedade anónima, em 2007, trouxe a alteração de funções para Diretor Financeiro.

Nomeado Administrador Executivo, em 2009, na mesma empresa, passando a assegurar a gestão de topo e, pela primeira vez na carreira, funções de natureza comercial.

Em 2011, iniciou o Mestrado em Gestão Comercial na Faculdade de Economia do Porto, do qual faz parte a presente Dissertação.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Vitorino Martins por ter aceitado orientar a dissertação, a quem, em conjunto com a Professora Doutora Cristina Rodrigues, devo gratidão pela excelência da orientação que me proporcionaram.

Aos colegas do Mestrado de Gestão Comercial pela partilha neste regresso à vida académica, em especial à Irmandade de Santiago, grupo que se formou em torno de uma paixão comum, as bicicletas de montanha, que nos levou a invadir o país vizinho a pedalar, rumo a Santiago de Compostela.

Às minhas queridas amigas Mané e Su, pela generosidade e disponibilidade.

Ao meu núcleo familiar, a Patrícia, que sempre esteve ao meu lado e, o meu filho Lourenço, que nasceu no decurso do mestrado, a quem peço desculpa pelas horas de brincadeira que lhe devo.

RESUMO

Objetivo – Compreender como as empresas se organizam para se manterem competitivas, adotando uma abordagem transacional baseada no preço ou desenvolvendo o relacionamento com os fornecedores em contexto B2B. Analisar a ligação entre a satisfação com a compra e a lealdade do comprador, considerando como antecedentes, a sensibilidade ao preço, a força de vendas, a expectativa de continuidade, e a confiança.

Desenho da investigação/metodologia – Os dados foram recolhidos através de um questionário autoadministrado, dirigido ao departamento de compras responsável pela aquisição de metais não ferrosos. O questionário usa escalas de 5 pontos de Likert e as relações teóricas foram estimadas e testadas por um modelo de equações estruturais (SEM).

Conclusões – A força de vendas e a expectativa de continuidade apresentam uma relação positiva com a satisfação. A satisfação apresenta uma relação positiva com a lealdade, tanto na vertente comportamental, através da recompra como na vertente atitudinal, através da expansão da compra.

Contributo da investigação – A literatura existente sobre sensibilidade ao preço como antecedente da satisfação é escassa até à data. Neste estudo confronta-se o preço com a força de vendas como variáveis chave na decisão de compra. Esta pesquisa é direcionada a uma indústria específica, a dos metais não ferrosos.

PALAVRAS-CHAVE

Sensibilidade ao preço • Força de vendas • Expectativa de continuidade • Confiança • Satisfação • Lealdade

ABSTRACT

Purpose – Insights on how companies organize themselves to remain competitive, fostering a transactional approach based on price or developing a relationship with suppliers in B2B context. Analyze the link between satisfaction with purchase and customer loyalty, considering the antecedents, price sensitivity, sales force, expectation of continuity and trust.

Research design/methodology – Data was collected using a self-administered questionnaire addressed to the purchasing department whom is responsible for non-ferrous metals acquires. Questionnaire uses a 5 point Likert scales and theorized relationships were estimated and tested by a Structural Equation Model (SEM).

Findings – Sales force and expectation of continuity shows a positive relation with satisfaction. Satisfaction shows a positive relation with loyalty, both at a behavior level, through repurchase, as at attitudinal level, with expansion of the purchase.

Research contribution – Available literature on price sensitivity as antecedent of customer satisfaction is scarce to date. In this research, price is confronted with sales force as a key drive on purchase decision. This research is targeted to a specific industry, the non-ferrous metals.

KEYWORDS

Price sensitivity • Sales force • Expectation of continuity • Trust • Satisfaction • Loyalty

ÍNDICE

Nota biográfica	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Palavras-chave	iv
Abstract	v
Keywords	v
Índice de Quadros	viii
Índice de Figuras	viii
1. Introdução	1
1.1. Problemática	1
1.2. Objetivos	5
1.3. Contributo da investigação	6
1.4. Metodologia	7
1.5. Organização	8
2. Enquadramento teórico	9
2.1. Sensibilidade ao preço	9
2.1.1. <i>A sensibilidade ao preço e a satisfação</i>	12
2.2. Força de vendas	14
2.2.1. <i>A força de vendas e a satisfação</i>	16
2.3. Expectativa de continuidade	18
2.3.1. <i>A expectativa de continuidade e a satisfação</i>	19
2.4. Confiança	20
2.4.1. <i>A confiança e a satisfação</i>	22
2.5. Satisfação	23

2.5.1. <i>A satisfação e a lealdade</i>	25
2.6. Lealdade	26
2.6.1. <i>Recompra</i>	28
2.6.2. <i>Expansão do volume de compra</i>	28
2.7. Objectivos e hipóteses de investigação	29
2.7.1. <i>Objetivos da investigação</i>	29
2.7.2. <i>Hipóteses de investigação</i>	30
3. Metodologia	32
3.1. Plano de informação	32
3.1.1. <i>Elaboração do questionário</i>	32
3.1.2. <i>Lista de variáveis</i>	34
3.2. Amostragem	35
3.3. Caracterização da amostra	37
4. Resultados	43
4.1. Normalidade	43
4.2. Análise fatorial confirmatória	44
4.2.1. <i>Análise de Equivalência entre grupos</i>	48
4.2.2. <i>Erro do método de mensuração (common method bias)</i>	49
4.3. Modelo de equações estruturais	49
4.3.1. <i>Multicolinearidade</i>	50
4.3.2. <i>Definição do modelo estrutural</i>	50
4.3.3. <i>Mediação</i>	51
4.3.4. <i>Índices de ajustamento do modelo estrutural</i>	52
4.3.5. <i>Teste de hipóteses</i>	53
5. Conclusão	56
Apêndice	61
Bibliografia	72

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Resumo das Hipóteses de Investigação	31
Quadro 2. Lista de Variáveis e Escalas Originais.....	35
Quadro 3. Caracterização do Indivíduo	38
Quadro 4. Caracterização da Empresa.....	39
Quadro 5. Características Qualitativas das Empresas.....	40
Quadro 6. Variáveis Latentes.....	41
Quadro 7. Desvios da Normalidade.....	43
Quadro 8. Fiabilidade e Validade	45
Quadro 9. Matriz de Correlações e Raiz Quadrada da AVE na Diagonal.....	45
Quadro 10. Teste de Equivalência entre Grupos	48
Quadro 11. Análise da Mediação.....	52
Quadro 122. Índices de Ajustamento do Modelo Estrutural	53
Quadro 133. Estimativas do Modelo	54
Quadro 14. Hipóteses de Investigação.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura conceptual do modelo teórico.....	31
Figura 2. Modelo de mensuração da análise fatorial confirmatória.	47
Figura 3. Representação gráfica do <i>path diagram</i>	51
Figura 4. Modelo estrutural com as estimativas standardizadas.....	54

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a dissertação. Na primeira parte após a formulação do problema a tratar, são evidenciados os objetivos e proposta uma resposta baseada na literatura científica existente. Segue-se o contributo para a gestão e para a investigação deste trabalho, terminando com um resumo do conteúdo dos capítulos que serve de guia ao longo da parte escrita.

A introdução contém cinco partes distintas: (a) a problemática, onde é apresentada de forma concreta a questão de investigação em estudo, bem como a temática e a filiação científica do tema; (b) os objetivos gerais e específicos, seguidos sinteticamente das hipóteses de investigação; (c) o contributo e singularidade da investigação; (d) o modelo teórico de análise e o desenho da investigação, e por fim; (e) a sua organização.

1.1. PROBLEMÁTICA

A especulação em torno das *commodities* negociadas em bolsa, conjugado com o atual crescimento anémico das economias ocidentais, conduziu a indústria dos metais não ferrosos a uma intensa competição essencialmente baseada no preço.

No âmbito do marketing industrial, ou utilizando uma terminologia mais atual, *business to business* (B2B), cada cliente representa um segmento *per se*, com necessidades específicas de customização de produto, qualidade, quantidade e preço. Estes “segmentos de um” representam um desafio para as organizações e exige da força de vendas uma comunicação individualizada para cada cliente, pelo que a abordagem deve ser baseada nos benefícios do produto “Este é o nosso produto e resolve o seu problema específico da seguinte forma” e não nas características do produto “Este é o nosso produto e é superior ao da concorrência”.

As *commodities* são um caso peculiar, por um lado os produtores e os fornecedores no topo da cadeia logística acrescentam pouco valor aos produtos que são comercializados praticamente sem transformação ou incorporação em novos produtos, possibilitando que a concorrência replique qualquer tentativa de diferenciação. Por outro lado, os clientes

estão preocupados com as poupanças que conseguem ao escolher um fornecedor em detrimento de outro. Neste cenário o preço assume o critério com mais peso na decisão.

O preço e a força de vendas posicionam-se como as principais variáveis no âmbito da decisão de compra e da lealdade do cliente em B2B.

O preço é a única variável que diretamente gera receitas entre os “4Ps” do *marketing mix*, as restantes variáveis, além de atuarem por via dos custos e terem carácter rígido, estão sujeitas a restrições orçamentais. Apesar de o preço determinar as quantidades vendidas, em função da elasticidade, e como tal ter um impacto direto no desempenho da empresa, a relação entre a sensibilidade ao preço, ou constructos semelhantes, e a lealdade são frequentemente negligenciados pela literatura (Stock, 2005). Esta relação assume uma importância acrescida no caso de indústrias competitivas com elevado grau de standardização dos produtos, como é o caso dos metais não ferrosos.

Tanto a gestão como a investigação tem endereçado o tema da lealdade dos clientes de outra forma, explorando a natureza do relacionamento entre clientes e fornecedores (Anderson e Narus, 1990; Cannon e Perreault, 1999; Dwyer *et al.*, 1987; Rinehart *et al.*, 2004), por forma a identificar quais os fatores relevantes que geram as suas atitudes e comportamentos.

O paradigma atual em B2B, substituiu a abordagem transacional pelo marketing relacional (Bagozzi, 1975; Frazier, 1983), apoiado numa orientação de longo prazo (Dabholkar *et al.*, 1994; Ganesan, 1994; Morgan e Hunt, 1994), assente no trabalho conjunto, na comunicação (Mohr *et al.*, 1996), no poder (Stern e Reve, 1980) e na influência para obter as melhores parcerias (Frazier *et al.*, 1989; Frazier e Rody, 1991). Esta tem sido a resposta possível para relegar para segundo plano o tradicional braço de ferro entre compradores e vendedores pelo regateio do preço (Kalwani e Narayandas, 1995; Noordewier *et al.*, 1990).

Neste contexto a função compra de bens de rotina, destinados a ser integrados no processo produtivo, adquiriu uma dimensão estratégica no seio da empresa (Noordewier *et al.*, 1990). Clientes e fornecedores empenham-se em criar parcerias duradouras e produtivas, conectando os seus processos externos numa fluida cadeia logística (Frohlich e

Westbrook, 2001). Impulsionado pelo movimento de gestão da qualidade total (TQM) e reengenharia de processos, desenvolve-se um interesse crescente pela satisfação dos clientes (Homburg e Rudolph, 2001), apoiado no corolário do desempenho superior das empresas, traduzido em maior rentabilidade e aumento de quota de mercado (Anderson, 1996; Anderson *et al.*, 1994; Fornell, 1992; Oliver, 1999).

Este estudo pretende aferir o ponto de situação de uma indústria específica, os metais não ferrosos. Para este efeito conceptualizamos a variável dependente lealdade como um constructo de orientação futura composto por dois eixos distintos, a intenção de recompra ao mesmo fornecedor e a intenção de expandir o volume de compra (Anderson *et al.*, 1994).

O relacionamento comercial dá-se num *continuum* composto pelas transações sucessivas que vão moldando a estrutura da relação e deixando um rasto emocional (Dwyer *et al.*, 1987). Este conjunto de transações que constituem o relacionamento designa-se por negociação (Ganesan, 1993).

A negociação comercial é então o processo central e ponto de ligação entre clientes e fornecedores. Negligenciando a rigidez das classificações estanques, podemos considerar duas dimensões distintas (Angelmar e Stern, 1978; Clopton, 1984; Thompson, 1990), a negociação distributiva e a negociação integrativa. A negociação distributiva, também designada de soma-zero ou ganhar-perder, é um processo competitivo que conduz à divisão de um recurso, em que cada um dos intervenientes tenta maximizar o seu ganho. Na negociação integrativa, também designada ganhar-ganhar, os intervenientes exploram as opções, adotando uma estratégia de resolução de problemas, partilhando informação, de modo a incrementar os ganhos conjuntos, onde a confiança e a cooperação são essenciais. Nas negociações distributivas reclama-se valor e nas distributivas cria-se valor.

É inequívoco que em B2B predomina a negociação integrativa, contudo, se consideramos a feroz competição global, o acentuado desenvolvimento tecnológico, a fragmentação dos mercados, a individualização das necessidades dos clientes e a racionalidade de compradores e vendedores profissionais (Anderson e Narus, 1990) é expectável que, mesmo sendo adotada uma abordagem integrativa em atributos como a especificação do

produto, o mesmo não aconteça quando ao preço (Bazerman *et al.*, 1985). O sucesso da transação fica assim dependente em larga medida do acordo quanto ao preço a pagar. Este tipo de negociação é por definição distributiva, em cada uma das partes tenta aumentar a sua parcela por diminuição da parcela do oponente (Thompson, 1990).

Contudo, as empresas esforçam-se por diferenciar a sua oferta, criando valor e reduzindo simultaneamente os custos. A natureza individual do cliente industrial evidencia a importância da força de vendas enquanto canal privilegiado de troca de informação com o exterior da empresa (Cannon e Homburg, 2001). O acompanhamento, o apoio e a resolução de problemas dos clientes apenas é <possível devido às características pessoais destes profissionais (Homburg e Stock, 2005; Zallocco *et al.*, 2009), deste modo, a sua ação tem impacto direto na satisfação dos clientes (Homburg e Stock, 2005). Esta conceção de satisfação deve ser entendida em termos cumulativos, resultante do relacionamento continuado (Anderson *et al.*, 1994), que é assegurado pela força de vendas, sendo consistente com uma das dimensões desenvolvidas por Homburg e Rudolph (1999) para medir a satisfação em mercados industriais.

O relacionamento continuado e a lealdade apenas são concebíveis com uma orientação de longo prazo. Clientes leais repetem compras, permitem vendas cruzadas, recomendam o fornecedor a terceiros e são menos sensíveis ao preço (Dick e Basu, 1994; Fornell *et al.*, 1996; Lam *et al.*, 2004), sendo o custo de manutenção dos clientes existentes inferior ao custo de aquisição de clientes novos (Fornell e Wernerfelt, 1987). Enquanto as empresas com uma orientação de curto-prazo tentam maximizar o resultado de uma transação específica, as empresas com uma orientação de longo prazo confiam no relacionamento para maximizar o resultado através do conjunto de interações que ocorrem num período alargado de tempo (Ganesan, 1994). Note-se que nenhuma destas abordagens resulta de motivos altruístas, mas somente uma opção para otimizar o desempenho da empresa. Uma característica essencial do relacionamento proposta por Noordewier *et al.* (1990) é a expectativa de continuidade da relação, que captura a experiência passada projetando-a para a probabilidade de esta ocorrer novamente no futuro, ou seja, mede o desejo e a vantagem de permanecer na relação, distinguindo-a da simples longevidade da relação entre um cliente e um fornecedor.

Apesar da importância da sensibilidade ao preço, do papel da força de vendas e da expectativa de continuidade, falta o elemento agregador que une estas variáveis, a confiança. Apenas elevados níveis de confiança impedem o emergir de comportamentos oportunistas e desenvolve a troca relacional, onde assenta o compromisso das partes no sucesso mútuo (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan e Hunt, 1994). Só perante a existência de confiança é possível estabelecer parcerias e orientação de longo prazo (Ganesan, 1994), fomentar a cooperação e a vontade de permanecer na relação (Morgan e Hunt, 1994), reduzir o conflito e aumentar a satisfação (Anderson e Narus, 1990). Clientes que confiam nos seus fornecedores utilizam estratégias de negociação mais integrativas (Schurr e Ozanne, 1985).

Por último, a satisfação e a lealdade, ajudam na resposta à questão de investigação deste estudo: “Quais os motivos da lealdade do cliente e qual o peso de cada variável na decisão?”. Apesar de serem conceitos distintos surgem na literatura intrinsecamente relacionados (Oliver, 1999), sendo extensa a evidência empírica da satisfação como antecedente da lealdade (Anderson e Sullivan, 1993; Fornell *et al.*, 1996; Rust e Zahorik, 1993).

O interesse generalizado pelo conceito da satisfação levou inclusive à criação dos índices nacionais de satisfação, pioneiros na Suécia (Anderson *et al.*, 1994), seguido dos Estados Unidos (Fornell *et al.*, 1996) e finalmente na Europa, onde existe um modelo comum a diversos países, Portugal incluído, designado ECSI – *European Customer Satisfaction Index*.

1.2. OBJETIVOS

Face ao exposto, as variáveis propostas para caracterizar a lealdade dos clientes na indústria dos metais não ferrosos, são: (a) a sensibilidade ao preço; (b) a força de vendas; (c) a expectativa de continuidade; (d) a confiança; (e) a satisfação, e por último; (f) a lealdade. O modelo composto por estas cinco variáveis constitui o primeiro objetivo desta dissertação, determinar o peso de cada uma das variáveis na lealdade do cliente.

O segundo objetivo debruça-se sobre a estrutura e forma de organização que as empresas que operam nesta indústria adotam para se manterem competitivas. A validação da sensibilidade ao preço como a variável com mais peso na decisão do cliente, permite indiciar um perfil de atuação transacional, relegando para segundo plano a influência da força de vendas, a orientação de longo prazo e a negociação integrativa. Em posse desta informação é possível adequar as ferramentas de marketing ao horizonte temporal de atuação dos clientes, obtendo pistas para responder à seguinte questão: “*Devem as empresas perseguir um aumento da satisfação dos clientes através do treino da sua força de vendas e incrementar as competências relacionais com os clientes ou simplesmente adotar uma estrutura de custos que lhe permita apresentar preços mais baixos que a concorrência?*”

1.3. CONTRIBUTO DA INVESTIGAÇÃO

Apesar da extensa investigação sobre a lealdade, o mesmo não acontece sobre a sensibilidade ao preço ou a outros constructos semelhantes (Stock, 2005), a sensibilidade ao preço também não tem colhido o mesmo grau de atenção que outros antecedentes da satisfação e da lealdade (Anderson, 1996; Homburg *et al.*, 2005; Stock, 2005).

Na literatura sobre serviços, a sensibilidade ao preço, foi indicada como o critério principal da lealdade de um cliente a um fornecedor (Williams *et al.*, 2011).

A vasta literatura sobre negociação consistentemente demonstrou que as decisões de compra são avaliadas mediante a comparação com referências internas, vulgo preços de referência, que são formados com base na experiência das transações passadas, contudo tal não é suficiente para explicar, influenciar ou prever o desfecho da negociação (Bruno *et al.*, 2012; Buelens e Van Poucke, 2004).

A indústria dos metais não ferrosos é um caso particular porque o preço da transação resulta frequentemente da interação entre cliente e fornecedor. No mesmo dia o mesmo produto pode ser vendido a preços diferentes, em função do cliente, da quantidade, do nível de existências e do custo de reposição. Devido à volatilidade das cotações em bolsa, as referências cognitivas estão em constante alteração. Este estudo analisa a força de

vendas enquanto veículo de comunicação com o cliente e gerador dos mecanismos de satisfação e lealdade (Ellinger *et al.*, 1999).

Os estudos existentes debruçaram-se a um nível de análise macroeconómico, ver a título de exemplo Anderson (1996), ou baseados em amostras de estudantes, que apesar da validade interna, são inapropriados para extrair decisões de gestão (Moosmayer *et al.*, 2013).

Este estudo aborda uma indústria específica e utiliza dados recolhidos em empresas do sector.

Em Portugal os metais não ferrosos representaram importações em 2010 e 2011, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), na ordem dos 1 443 e 1 436 milhões de Euros, respetivamente.

1.4. METODOLOGIA

O modelo teórico proposto e as hipóteses de investigação procuram responder a uma questão de gestão de uma indústria específica, através de um estudo conclusivo. Para o efeito, utiliza-se a inquirição por questionário de modo a recolher dados primários quantitativos. A população alvo são as empresas que utilizam metais não ferrosos e, atendendo à bondade do projeto académico, uma empresa de referência do sector disponibilizou a sua base de dados de clientes para envio do questionário.

Uma revisão da literatura dos autores mais relevantes permitiu obter escalas documentadas e testadas em estudos anteriores, que após tradução e adaptação para o caso concreto foram validadas por um painel de 3 reputados académicos e 5 profissionais experimentados do sector.

O questionário foi enviado por correio eletrónico contendo uma hiperligação para aceder a uma plataforma na internet específica para o efeito (www.surveymonkey.com). Este método de resposta é mais amigável para o inquirido e evita respostas em branco.

Uma vez que não é possível determinar o tamanho da população alvo nem identificar as empresas a inquirir com base no código das atividades económicas (CAE) do INE, mesmo

constituindo a base de dados um ponto de partida suficiente, procurou-se identificar mais empresas com as características específicas desejadas, solicitando-se o reencaminhamento do correio eletrónico contendo a hiperligação para responder ao questionário. Esta abordagem resultou numa técnica de amostragem não probabilística vulgarmente designada por *snowball*. Como incentivo à resposta o inquirido que pretenda deixar o seu correio eletrónico, terá acesso a um sumário executivo.

O estudo empírico com base nos dados recolhidos prossegue com a caracterização da amostra, seguido da análise da validade e fiabilidade das escalas e, por último, o modelo é testado e estimado com base no modelo de equações estruturais (SEM).

Foi utilizado o *software* SPSS 21 e AMOS 21.

1.5. ORGANIZAÇÃO

A dissertação contém 5 capítulos, o capítulo 1 é constituído pela introdução, seguindo-se o enquadramento teórico no capítulo 2, onde se recorre aos principais conceitos e definições sobre os constructos em análise para explicar de que forma se relacionam com o objeto em estudo, formulando-se nessa fase as hipóteses em investigação e apresentada a estrutura conceptual do estudo.

Com o capítulo 3 surge a metodologia, através da descrição do desenho da investigação e do plano de informação que presidiu ao questionário para o processo de recolha de dados primários.

No capítulo 4 procede-se ao tratamento dos dados e análise, apresenta-se os resultados empíricos, evidenciado a validação das hipóteses de investigação. É verificada a fiabilidade e a mensuração das escalas, terminando com a estimação do modelo de equações estruturais utilizando o AMOS 21.

Por último, o capítulo 5 é dedicado às conclusões, discussão dos resultados e as implicações para a gestão. Termina com as limitações do estudo e as pistas para investigações futuras.

Consta da dissertação em apêndice uma cópia integral do questionário.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo é constituído numa primeira parte por uma revisão da literatura, onde são revistos os conceitos e a contribuição dos autores mais relevantes para as variáveis utilizadas, simultaneamente, são enquadrados com o estudo em curso e propostas as questões de investigação no decorrer do texto.

Das variáveis deste trabalho, constam: (a) a sensibilidade ao preço; (b) a força de vendas; (c) a expectativa de continuidade; (d) a confiança; e (e) a satisfação, terminando com; (f) a lealdade.

O capítulo termina com a apresentação detalhada dos objetivos da investigação, junto com uma representação gráfica do modelo teórico proposto, seguido de um resumo das questões de investigação extraídas ao longo da revisão da literatura.

2.1. SENSIBILIDADE AO PREÇO

Uma das ferramentas mais poderosas ao dispor da gestão das empresas é o preço. O preço é o elemento do *marketing mix* mais fácil de ajustar. Enquanto as características dos produtos, os canais de distribuição ou a promoção, para além de obrigarem a alterações morosas, operam por via dos custos, o preço opera por via da receita, comunicando o posicionamento do produto aos clientes perante a concorrência (Kotler e Keller, 2006).

Ao longo da história o preço sempre foi negociado individualmente entre compradores e vendedores, no entanto a revolução industrial e o surgimento do retalho em larga escala banalizou a política do preço único. Mais tarde, evoluiu-se para a segmentação dos clientes por dificuldade de tratamento da informação, mas o desenvolvimento tecnológico e os sistemas de informação devolveram esta realidade às origens em *B2B*, ou seja o tratamento individual de cada cliente ou marketing *one-to-one*. Apesar dos esforços das empresas para concentrar a atenção do cliente em fatores não relacionados com o preço, este continua a ser o elemento com mais peso na decisão de compra em particular nas *commodities* (Kotler e Keller, 2006), como é o caso dos metais não ferrosos. Não sendo possível cobrar preços prémio por produtos standardizados (Kalwani e Narayandas,

1995) e, perante um nível de serviço muito idêntico entre os vários intervenientes do mercado, o cliente rapidamente reúne e compara as propostas alternativas. Estas serão ainda submetidas a negociação, onde há a considerar a força de vendas do fornecedor. Este acesso imediato à informação associado às características dos produtos, acrescenta competitividade a esta indústria mas também a torna mais sensível ao preço (Anderson, 1996).

Os constructos relacionados com o preço, estão amplamente estudados nos mercados direcionados ao consumidor, *business to consumer* (B2C). Em B2C os estudos têm incidido na tolerância, na consciência, na justiça ou na aceitação do preço, bem como a forma que se relaciona com a publicidade, com as promoções de vendas e considerando os atributos marca e qualidade. Em B2B, a grosso destes estudos não são aplicáveis, ou mesmo úteis, em grande parte devido às características inerentes aos compradores profissionais que exibem um perfil de decisão racional (Anderson e Narus, 1990).

Com raízes no pensamento neoclássico, os clientes tentam minimizar o custo total do fornecimento, custo este que além do preço inclui os custos associados às operações, como o planeamento a logística e os custos administrativos com a monitorização do fornecedor e da transação. Originalmente baseado na teoria dos custos de transação (Williamson, 1979, 1981) e dissecada extensivamente no âmbito do relacionamento entre compradores e vendedores (Heide e John, 1992; Noordewier *et al.*, 1990), a teoria assenta em dois pilares. O primeiro é comportamental e inclui a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes económicos. O segundo é baseado na estrutura da transação e inclui a especificidade e complexidade dos produtos, bem como a incerteza do meio. As transações resultam do desenho mais eficiente possível, salvaguardando o comportamento oportunista que emerge devido à informação assimétrica entre as partes.

O risco aumenta quando se trata de produtos específicos, no oposto, tratando-se de produtos estandardizados, reduz-se a incerteza quanto à transação tornando-se o preço um fator mais relevante na decisão. Um exemplo extremo desta forma de organização são as bolsas de valores ou mercadorias, em que tanto o bem sujeito a troca como a transação em si, se encontram totalmente normalizadas.

Algumas das empresas inquiridas no âmbito deste estudo, não adquirem os metais não ferrosos diretamente na bolsa, esse papel cabe aos produtores, mas encontram-se no patamar logístico imediatamente abaixo, é o caso das empresas que importam para o mercado nacional. Desta forma é esperado que a sensibilidade ao preço dos intervenientes nesta indústria vá diminuindo em função da integração vertical na cadeia logística, uma vez que vão sendo incorporados noutros produtos com complexidade acrescida e, como tal, sujeitos a desenvolvimentos à medida, este aumento da complexidade dos produtos torna o preço uma prioridade menor.

Antes de avançar para uma definição de sensibilidade ao preço é, necessário compreender o conceito de preço de referência. A literatura sobre o tema é extensa e define preço de referência como um *standard* interno com o qual a decisão de compra é julgada (Monroe, 1973). Também existe prova empírica da sua utilização como critério de escolha na avaliação de propostas alternativas (Kalyanaram e Winer, 1995), embora coexistem diversas conceptualizações do que são preços de referência. A mais disseminada é o preço esperado a pagar pelo cliente, baseado na sua experiência passada, combinado com o contexto atual da compra (Kalyanaram e Winer, 1995; Kristensen e Gärling, 1997a; Mazumdar *et al.*, 2005). Outras conceções mais rebuscadas consideram o preço aceitável a pagar, ou justo a cobrar pelo vendedor, ou ainda o mesmo preço que uma empresa de dimensão idêntica pagou pelo mesmo bem.

Estes preços de referência servem de âncoras ou balizas para quem decide, e manifestam-se sobre diversas formas (Bruno *et al.*, 2012; Buelens e Van Poucke, 2004; Kalyanaram e Winer, 1995; Kristensen e Gärling, 1997a, b, c; Mazumdar *et al.*, 2005; Monroe, 1973; Moosmayer *et al.*, 2012; Van Poucke e Buelens, 2002). Citando os mais relevantes, temos a oferta inicial, o preço mínimo que o vendedor está disposto a aceitar, o preço máximo que o comprador está disposto a comprar, a zona comum de regateio e preço da última aquisição. Cada uma destas referências têm um peso específico na decisão que varia de indivíduo para indivíduo, mas prevalece uma referência sobre as demais.

A atenção que a investigação tem dado a esta questão prende-se com a tentativa de conseguir prever o desfecho do negócio e as variáveis que o influenciaram.

No caso dos metais não ferrosos muitos dos negócios são fechados após um período de interação entre o vendedor e o comprador, sendo o preço, as quantidades e as demais condições resultado do processo de negociação. Devido à volatilidade das cotações, que se traduz em preços que oscilam diariamente, a ancoragem a um preço de referência torna-se mais difícil porque as referências cognitivas estão em constante mutação, esta incerteza potencia a sensibilidade ao preço.

Por último a definição de sensibilidade ao preço fica completa quando cruzamos os preços de referência com o conceito macroeconómico de elasticidade. A elasticidade preço da procura mede a um nível agregado a variação na quantidade procurada de um produto aquando da variação do preço, mantendo-se tudo o resto constante (*ceteris paribus*). Em produtos elásticos, as quantidades reagem proporcionalmente a alterações no preço, tanto positivas como negativas. Produtos inelásticos apresentam variações residuais nas quantidades, apesar da magnitude da variação do preço. Como a elasticidade preço da procura funciona a um nível agregado, não consegue abarcar os graus de reação a um nível individual (Low *et al.*, 2013), que diferentes clientes têm perante uma alteração no preço, isto porque cada indivíduo possui as suas próprias referências internas, e como tal, percebe de forma diferente os aumentos ou diminuições de preço.

Sendo os indivíduos que tomam as decisões de compra, em B2B o conceito de sensibilidade ao preço é essencial por forma a adequar a estratégia a cada cliente ou grupo de clientes com características semelhantes. Assim para efeitos deste estudo vamos definir sensibilidade ao preço como o grau em que a decisão do cliente é baseada em aspetos relacionados com o preço (Stock, 2005), embora alguns autores se cinjam a uma definição semelhante à da elasticidade preço da procura mas a um nível individual (Goldsmith e Newell, 1997; Low *et al.*, 2013) a verdade é que uma interpretação tão restritiva negligencia o potencial da perspetiva psicológica (Moosmayer *et al.*, 2012).

2.1.1. A SENSIBILIDADE AO PREÇO E A SATISFAÇÃO

A relação entre a sensibilidade ao preço e a satisfação assumida pela prática como adquirida, não tem merecido por parte da investigação a mesma atenção. Destaca-se o estudo embrionário de Anderson (1996) que demonstrou que um aumento na satisfação

leva a uma diminuição na sensibilidade ao preço, acrescentando que é um importante indicador de lealdade e, como tal, a par das intenções de compra e da recomendação a terceiros, também deveriam ser introduzidas medidas relacionadas com o preço.

Na literatura sobre serviços também são escassas as referências ao preço como antecedente da satisfação (Martín-Consuegra *et al.*, 2007).

Por último, um autor em particular, debruçou-se sobre a justiça do preço (Kristensen, 2000), tal como a sensibilidade ao preço também a justiça é percecionada de forma diferente de indivíduo para indivíduo, podendo variar em função da situação, do contexto e ser afetada por fatores culturais (Mannix *et al.*, 1995). O conceito de justiça desafia muita da teoria económica que apenas leva em linha de conta que os agentes económicos procuram maximizar o lucro e, simultaneamente, cumprir a lei, mas nada os compele a atuar de forma equitativa ou justa. A explicação resume-se a que os indivíduos preferem atuar de forma justa (Kahneman *et al.*, 1986). Desta forma, as empresas que não explorem situações de desequilíbrio temporário, esperam capitalizar esse comportamento no longo prazo, tornando-o um ativo que passível de gerar resultados futuros e contribuir para um aumento da satisfação dos clientes (Homburg *et al.*, 2005).

Face ao exposto, suportado na teoria da equidade de Adams (1965), da transação resulta para o comprador o nível adequado de satisfação na medida em que o vendedor recebe o pagamento acordado (Oliver e Swan, 1989). Aumentos do preço baseado nos aumentos dos custos de exploração tenderão a ser considerados justos, por oposição aos outros aumentos que apenas procuram um aumento da margem de lucro (Kahneman *et al.*, 1986).

Os metais não ferrosos sendo cotados em bolsa permitem com alguma facilidade aos compradores acompanharem o preço das matérias-primas e assim aferir o nível de preços. A relação encontra-se balanceada quando o nível de sensibilidade ao preço e o nível de satisfação se encontram, quando a satisfação é elevada é percecionado o valor da relação e como tal diminui a sensibilidade ao preço e vice-versa.

Isto conduz à primeira hipótese:

H1 – A sensibilidade ao preço apresenta uma relação inversa com a satisfação.

2.2. FORÇA DE VENDAS

O marketing relacional (Bagozzi, 1975) enfatiza a necessidade do tratamento individual do cliente industrial, esta necessidade de construir relacionamentos entre clientes e fornecedores é uma tendência crescente na gestão em B2B e resulta da complexidade empresarial e da orientação de longo prazo que as empresas adotam (Anderson e Narus, 1990; Dwyer *et al.*, 1987), de modo a reter os clientes mais rentáveis (Reichheld e Sasser, 1990). As parcerias são essenciais para alcançar objetivos compatíveis entre entidades independentes que lhes permitam adquirir vantagem sobre a concorrência (Mohr e Spekman, 1994) e desenvolver ativos intangíveis como a confiança (Morgan e Hunt, 1994).

A força de vendas corporiza esta estratégia da empresa através da negociação quando interage com os seus clientes. Parte da investigação optou por analisar o fenómeno do relacionamento ao nível da empresa (Anderson e Narus, 1990; Atkin e Rinehart, 2006; Cannon e Homburg, 2001; Cannon e Perreault, 1999; Dabholkar *et al.*, 1994; Gundlach e Cadotte, 1994; Mohr *et al.*, 1996), enquanto outros estudos se debruçam sobre as características pessoais destes profissionais, tanto comportamentais (Barry e Friedman, 1998; Bazerman *et al.*, 1985; Greenhalgh e Chapman, 1998), como cognitivas (Barry e Friedman, 1998; Huber e Neale, 1987; Kristensen e Gärling, 1997a; Nicholson *et al.*, 2001; Zallocco *et al.*, 2009).

O interesse, quer da gestão quer da investigação, reside essencialmente no desempenho da força de vendas. Fruto da necessidade de monitorizar adequadamente a força de vendas, o departamento de recursos humanos vê a sua importância crescer dentro das organizações, tendo a seu cargo tarefas como a seleção e o recrutamento, a formação, a motivação, a compensação e a avaliação, exigindo um alinhamento com a estratégia da empresa. Os vendedores por norma são os que mais contribuem para o desempenho da organização, mas também são dos mais onerosos (Jobber e Lancaster, 2006).

O interesse pelas métricas adequadas para avaliar a força de vendas tem sido um tema recorrente (Zallocco *et al.*, 2009), as medidas tradicionais baseadas em volume mostram-se obsoletas, face à complexidade crescente das tarefas que se lhes exige.

Um dos modelos de desempenho mais difundido (Churchill *et al.*, 2000) destaca as percepções de papel. O vendedor funciona como elo de ligação entre o interior da organização e os clientes, devido ao seu papel fronteira (*boundary-spanning*), pode experimentar ambiguidade e conflito, a primeira remete para a falta de capacidade ou informação para desempenhar as suas funções, enquanto a segunda ocorre quando o vendedor desempenha as suas funções em contradição com as expectativas da empresa, da família ou do cliente. A generalidade das organizações despende pouco tempo com formação inicial da sua força de vendas, bem como fornece pouca informação sobre a forma do exercício das funções (Churchill *et al.*, 2000; Dubinsky, 1979). A aprendizagem do vendedor deriva da experiência que vai acumulando, durante este processo depara-se com ambiguidade e está mais propenso a cometer erros. O conflito dá-se quando o vendedor atua em oposição ao que se espera dele, por exemplo visitar com mais frequência clientes menos rentáveis na ótica dos seus superiores. Das percepções de papel inadequadas surge ansiedade, tensão no trabalho, diminuição da satisfação e maior probabilidade de abandono.

A força de vendas representa aos olhos dos clientes a própria empresa, logo é fonte de diferenciação e vantagem competitiva (Churchill *et al.*, 2000). Antecipar as necessidades e resolver problemas, construindo relações personalizadas, pode fazer a diferença no momento da decisão de compra do cliente. Apesar das parcerias não serem eternas (Mohr e Spekman, 1994), a ação da força de vendas é fulcral e adquire importância adicional quando se trata de produtos estandardizados como os objeto deste estudo. Um estudo aplicado a *commodities* agrícolas (Macintosh *et al.*, 1992), conseguiu demonstrar que o cliente industrial privilegia as competências relacionais às competências técnicas do vendedor, a resposta decorre da capacidade de desenvolver fortes linhas de comunicação e interpretar o que o cliente espera do fornecedor (Boles *et al.*, 1997).

Na indústria dos metais não ferrosos a manifestação da troca relacional (Angelmar e Stern, 1978) ocorre essencialmente por via da negociação. O grosso dos negócios dão-se após interação entre o comprador e o vendedor, onde são definidos os moldes do negócio, as condições de entrega, as quantidades e o preço. Esta forma de atuação exige bastante das capacidades de comunicação e escuta ativa do vendedor, mas também coloca um dilema à gestão, como decidir o nível adequado de autoridade que o vendedor deve ter

sobre os preços (Frenzen *et al.*, 2010; Joseph, 2001; Stephenson *et al.*, 1979; Wilken *et al.*, 2010).

Em B2B os preços são uma componente da estratégia empresarial (Moosmayer *et al.*, 2013), pelo que raramente estão disponíveis ou acessíveis. Nos metais não ferrosos o vendedor deve ser capaz de explorar a sensibilidade ao preço do cliente, para isso necessita de margem de manobra para negociar independentemente das chefias. O desafio é preservar a rentabilidade de cada negócio, a posse de autonomia total sobre o nível de preços pode ser prejudicial e levar o vendedor a demasiadas concessões para fechar o negócio.

2.2.1. A FORÇA DE VENDAS E A SATISFAÇÃO

As organizações instruem a força de vendas a desenvolver relacionamentos estreitos com os clientes. Cooperação, compromisso, confiança e satisfação, estão entre as consequências mais desejadas pelas empresas, (Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994; Morgan e Hunt, 1994). Porém, a natureza das interações que se estabelece é complexa e necessita compatibilizar interesses por vezes opostos (Cannon e Homburg, 2001).

A relação com o cliente pode desenvolver-se ao ponto de se tornar mais forte com o vendedor do fornecedor, do que com a própria empresa fornecedora (Gwinner *et al.*, 1998). Este fenómeno pode vir a ser nefasto caso a empresa despeça o vendedor, ou este mude para a concorrência (Lewin, 2009). Erradas perceções de papel, podem levar o vendedor a acomodar pedidos excessivos por parte do cliente (relaxar políticas de crédito, entregas de emergência, visitas não programadas, etc.), se estes imprevistos de curto prazo forem uma forma de o fornecedor demonstrar flexibilidade (Noordewier *et al.*, 1990) e reduzir os custos de aquisição do cliente, podem ocorrer em contradição com as diretrizes da entidade patronal.

A satisfação é então resultado de uma combinação entre as características da empresa fornecedora e da sua força de vendas (Mohr e Spekman, 1994). Para efeitos deste estudo, utilizamos as variáveis definidas por Homburg e Rudolph (2001) para avaliar a satisfação dos clientes industriais. Dos aspetos relevantes da força de vendas, destacamos: (a) a

capacidade técnica; (b) o apoio na resolução de problemas; (c) a continuidade em funções do mesmo vendedor; (d) a amabilidade; (e) a proximidade geográfica; e por último; (f) a frequência de visitas ao cliente.

A capacidade técnica implica o conhecimento dos produtos e ou serviços da empresa associado às condições de utilização no cliente (Weitz *et al.*, 1986). A combinação destas duas vertentes permite ao vendedor operar em domínios complexos e simultaneamente resolver problemas, os clientes também se mostram mais disponíveis para vendedores com elevado grau de conhecimento (Doney e Cannon, 1997). A amabilidade e a cortesia facilitam este processo, quando o cliente gosta do comportamento do vendedor existe uma perceção de similaridade que antecede a confiança (Nicholson *et al.*, 2001).

Também a proximidade geográfica é um critério de seleção do fornecedor, a localização das fábricas, dos centros logísticos, departamento de vendas e demais instalações do fornecedor obedece a critérios estratégicos (Cannon e Homburg, 2001). Estando mais perto dos clientes consegue-se reduzir custos e servir melhor o cliente, tanto por reagir mais rapidamente a pedidos de visita, como pela frequência das visitas. O contacto mais frequente proporciona mais possibilidades de comunicação e de antecipação das futuras interações.

Por sua vez, a continuidade do mesmo vendedor junto do cliente permite um acompanhamento personalizado (Churchill *et al.*, 2000) e a comunicação torna-se mais robusta (Mohr e Spekman, 1994). Isto é particularmente importante quando do lado do comprador existe mais que um interlocutor, é o caso quando a decisão de compra pertence a mais que um elemento integrado num departamento de compras (Austen *et al.*, 2012). Por outro lado, as empresas perseguem aumentos de produtividade, uma das formas de o conseguir é melhorando os processos internos, conduzindo a maior competitividade nos preços e uma outra é através da redução de pessoal. Aumento de produtividade conseguido à custa de redução de pessoal implica diminuição da satisfação do cliente (Anderson *et al.*, 1997).

Face ao exposto, propõe-se:

H2 – A força de vendas apresenta uma relação positiva com a satisfação.

2.3. EXPECTATIVA DE CONTINUIDADE

Cunhada por Noordewier *et al.* (1990), a expressão expectativa de continuidade baseia-se na teoria dos custos de transação de Williamson (1979, 1981), a teoria é um modelo normativo que combina aspectos legais com economia e teoria das organizações. Conforme referido umas linhas acima, as empresas procuram organizar-se da forma mais eficiente, salvaguardando no seu relacionamento com terceiros os comportamentos oportunistas, dito de outra forma, a eficiência ocorre quando a forma de gestão da empresa se encontra com a natureza das transações que efetua, aos menores custos possíveis. Os atributos que definem a estrutura de gestão da empresa são: (a) se os bens são destinados a uma transação específica; (b) a frequência da interação, ou seja o número e a programação da transação; e, por fim; (c) a incerteza que rodeia a transação.

No caso dos metais ferrosos, sendo uma *commodity*, nas empresas situadas no topo da cadeia logística não se coloca a questão da especificidade dos bens, caso um cliente falhe com a sua parte do acordo, os bens podem reutilizados ou destinados a outro cliente sem grandes custos envolvidos. Descendo na cadeia logística surgem as empresas transformadoras e aqui já temos desenvolvimento à medida e encomendas com características especiais, caso um destes clientes falhe, para que os bens sejam alocados a outro cliente, tal envolverá custos de reprocessamento.

A especificidade dos bens é o atributo mais importante na escolha da estrutura de gestão adequada (Williamson, 1979), no caso deste estudo, a natureza dos bens não apresenta um elevado grau de especificidade. A frequência de interação ocorre regularmente sem necessidade de programação, geralmente sendo acautelado pelo nível de existências do fornecedor. Podemos concluir que nenhum destes atributos trás grande contributo para definir a estrutura adequada de gestão. Pelo que temos que nos voltar o atributo restante, a incerteza.

A incerteza do meio é definida pelas alterações não previstas que afetam a transação, uma vez que, no âmbito de uma relação comercial é impossível contratualizar de modo a antecipar todas as circunstâncias, há lugar ao oportunismo. Assim que aumenta a incerteza a racionalidade limitada entra em ação, as empresas reconhecendo a incapacidade de antecipar todas as contingências trocam o planeamento exaustivo por

ajustes nos procedimentos (Noordewier *et al.*, 1990). Pretende-se estabelecer acordos com continuidade e capacidade de adaptação.

A teoria dos custos de transação é um modelo normativo e, como tal, não prescreve quais as estruturas de gestão adequadas para cada caso, apenas menciona que se situam num *continuum* entre dois extremos, de um lado o mercado puro (transacional) e do outro o seu oposto (relacional). Apesar de não avançar com uma nomenclatura, Noordewier *et al.* (1990) sugere hierarquia. O arquétipo do mercado puro é troca do bem por dinheiro, com comunicação limitada e sem elementos relacionais, muitas das vezes as partes envolvidas não são identificadas (Dwyer *et al.*, 1987). No outro extremo temos a troca relacional, em que cada transação forma a base para a seguinte, a confiança e o planeamento ajudam a antecipar conflitos de interesse futuros, é um processo em curso em que as partes dividem os benefícios e os encargos, é o envolvimento das partes que gera a satisfação, estendendo-se no limite a satisfação social (Geyskens e Steenkamp, 2000; Geyskens *et al.*, 1999).

A expectativa de continuidade é uma forma híbrida (Stock, 2005), algures entre aqueles dois polos, conceptualmente diferente do relacionamento de longo-prazo, pois é possível que compradores e vendedores repitam transações ao longo de um período de tempo e não desenvolvam um relacionamento de longo-prazo, mas apenas uma sequência de episódios que se vai repetindo ao longo do tempo (Kalwani e Narayandas, 1995), de certa forma deixando funcionar a “mão invisível” do mercado. Outros autores mencionam a expressão “expectativa de continuidade” como um indicador da proximidade da relação (Heide e John, 1992). Dados os diferentes alcances do conceito, vamos definir como o interesse das partes numa interação futura, sendo este o único aspeto que caracteriza a relação. É no entanto expectável que a relação possa caminhar para um relacionamento de longo-prazo ou seja abandonada. As estruturas de governação não são rígidas e podem ser combinados diversos tipos num modelo plural (Heide, 1994).

2.3.1. A EXPECTATIVA DE CONTINUIDADE E A SATISFAÇÃO.

Não existe suporte na literatura sobre a relação entre expectativa de continuidade e a satisfação. Porém, é possível identificar diversos trabalhos sobre os antecedentes da

satisfação (Anderson e Sullivan, 1993; Haistead *et al.*, 1994; Ping, 2003), mais à frente será visto em detalhe o conceito de satisfação, nesta fase usaremos Kotler e Keller (2006), que definem satisfação genericamente como uma avaliação pós compra do bem, ou utilização do serviço, comparado com as expectativas anteriores. Este cruzamento entre a experiência e a confirmação, ou desconfirmação, das expectativas conduz à formação do processo de satisfação (Oliver, 1980). Uma confirmação positiva, ou seja após a compra do bem, este é avaliado e comparado com a expectativa de qual seria o seu desempenho, se o desempenho supera as expectativas gera-se satisfação, se o desempenho fica aquém das expectativas gera-se insatisfação.

A expectativa de continuidade contém este elemento, tanto a experiência, como a confirmação positiva de uma expectativa, caso contrário a relação extinguir-se-ia, sendo certo que pode não ser suficiente para desenvolver satisfação é, no entanto, um antecedente.

Esta sequência sugere a seguinte hipótese:

H3 – A expectativa de continuidade apresenta uma relação positiva com a satisfação.

2.4. CONFIANÇA

O foco do marketing nas relações de longo-prazo (Ganesan, 1994) em B2B trouxe o estudo da confiança para um plano central. Os relacionamentos colaborativos e a resolução de problemas conjunta, para se desenvolverem, dependem tanto da qualidade da comunicação como de elevados níveis de confiança (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan e Hunt, 1994), a confiança é um estado que aceita a vulnerabilidade e permite ultrapassar as limitações da racionalidade. A informação assimétrica leva a que na ausência de confiança, o oportunismo tenha lugar na relação (Williamson, 1979), o seu contrário também é válido, na presença de confiança as partes rejeitam o carácter temporário (Doney e Cannon, 1997) do oportunismo e podem mesmo aceitar pequenos sacrifícios de curto-prazo que se equilibram durante a relação no longo-prazo (Anderson *et al.*, 1987).

Existe confiança em indivíduos e em sistemas, trazido para a nossa realidade, temos confiança ao nível das pessoas, o comprador ou o vendedor, e ao nível da empresa, o

cliente ou o fornecedor, apesar de relacionados são conceitos diferentes e não ocorrem necessariamente em simultâneo (Anderson e Narus, 1990). Um fornecedor pode implementar políticas de gestão erradas cujo efeito a força de vendas pode mitigar junto dos clientes, mas também uma atuação desadequada da força de vendas pode anular a confiança acumulada na empresa cliente, a confiança é frágil e é um processo sob constante revisão reflexiva.

A literatura centrou essencialmente a sua análise ao nível da firma, negligenciando a força de vendas (Doney e Cannon, 1997), o que causa alguma estranheza tendo em conta que é a força de vendas que implementa a estratégia da empresa e faz a gestão do relacionamento com o cliente (CRM).

Para uma revisão sobre o tema, sugere-se começar pelo estudo de Geyskens *et al.* (1998) utilizando, meta-análise onde são identificados 24 estudos sobre confiança, extraindo 60 constructos diferentes antecedentes de confiança, também relevante o estudo de Blois (2002) que utiliza uma abordagem diferente analisando apenas os trabalhos mais influentes evidenciando as diferentes conceptualizações.

Dada a profusão de estudos e autores sobre confiança, torna-se algo complexo avançar com uma definição que reúna consenso universal, o grosso dos estudos evita a definição e muitos outros baseiam-se em autores bastante antigos (Blois, 2002), porém vamos utilizar o trabalho supra referido de Geyskens *et al.* (1998) que define confiança como, o ponto até onde é possível acreditar que a outra parte vai ser honesta e/ou benevolente, esta definição inspira-se pela pesquisa sobre as relações interpessoais (Deutsch, 1958), que mais tarde serviria de base à literatura sobre negociação. Honestidade remete para fiabilidade do parceiro, alguém que mantém a sua palavra, cumpre as suas obrigações e é sincero (Anderson e Narus, 1990; Dwyer *et al.*, 1987). Benevolência remete para o interesse genuíno na relação, no bem-estar de ambos e a motivação para procurar ganhos conjuntos, um parceiro benevolente coloca em segundo plano o interesse próprio em detrimento do bem comum no longo-prazo (Anderson *et al.*, 1987) e não age de forma inesperada que possa gerar um impacto negativo no parceiro (Anderson e Narus, 1990).

O interesse sobre o tema da confiança tem esmorecido, apesar de impulsionado pela investigação, a prática não lhe tem devotado a mesma importância, em parte porque é

assumido que em qualquer relação comercial a confiança está presente, como mecanismo de operacionalização. Donney e Cannon (1997) encontraram diversas variáveis que afetam o grau de confiança, quer na empresa quer na força de vendas, no entanto não têm efeito no processo de decisão na escolha do fornecedor, prevalecendo outros aspetos do *marketing mix* como o preço ou os canais de distribuição.

Embora não seja um constructo central no âmbito do corrente estudo, a confiança desempenha um papel importante na indústria dos metais não ferrosos, em especial devido às constantes oscilações de preço das matérias-primas, é importante que o cliente sinta segurança nos processos negociais. O estudo de Schurr e Ozanne (1985) ancorado na literatura sobre negociação, aponta que níveis baixos de confiança estão associados a negociação distributiva, enquanto níveis elevados de confiança estão associados a negociação integrativa.

Dada a forma como se processam os negócios nesta indústria, por regateio, onde o preço, quantidades, entrega e forma de pagamento são resultado da interação entre cliente e fornecedor, a negociação integrativa apresenta vantagens para as empresas, mas compradores profissionais dificilmente trocam fatores objetivos de decisão por critérios mais subjetivos como a confiança (Doney e Cannon, 1997). A confiança é então requisito mínimo para o cliente considerar o fornecedor como opção mas não é requisito que permita fechar o negócio.

2.4.1. A CONFIANÇA E A SATISFAÇÃO

A satisfação a par com o compromisso foram os consequentes mais referidos na meta-análise de Geyskens *et al.* (1998), sendo referenciados por 6 estudos diferentes (Anderson e Narus, 1990; Crosby *et al.*, 1990; Dwyer *et al.*, 1987; Grønhaug e Haugland, 1988; John e Reve, 1982; Schurr e Ozanne, 1985). Em todo o caso, existe evidência empírica que a confiança apresenta uma correlação elevada com a satisfação social ou não económica (Geyskens *et al.*, 1999), que podemos definir como uma resposta afectiva aos aspectos positivos da relação, tais como apreciar o contacto a um nível pessoal, gostar de trabalhar por acreditar que o parceiro se preocupa, respeitar e estar disposto a trocar ideias,

resultando em interações preenchidas e gratificantes (Geyskens e Steenkamp, 2000; Mohr *et al.*, 1996).

Outra abordagem baseada numa extensão do *European Customer Satisfaction Index* (ECSI) (Ball *et al.*, 2004), onde foi incorporado no índice a confiança e a comunicação. O resultado foi que apenas a comunicação apresentou relevância na lealdade do cliente, a confiança teve pouco impacto no modelo, este estudo utilizou o sector bancário e o motivo avançado pelos autores é o de que se trata de uma actividade que funciona já com elevados níveis de confiança, esta conclusão está em linha com o trabalho de Doney e Cannon (1997) referido em cima. O ECSI está bem documentado e é utilizado por diversos países para explicar a lealdade, através da satisfação e da imagem ou reputação da empresa, com alguns países a incluir também as reclamações.

A confiança apresenta uma relação forte e robusta com outros constructos utilizados para medir o relacionamento entre empresas. É difícil individualizar a sua contribuição. A confiança contribui para a orientação de longo-prazo, embora os seus efeitos apenas se manifestem para além dos benefícios económicos da relação, a sua presença contribui para o sucesso da estratégia de marketing da empresa (Geyskens *et al.*, 1998).

A confiança é um dos principais antecedentes da satisfação, o que nos permite formular:

H4 – A confiança apresenta uma relação positiva com a satisfação.

2.5. SATISFAÇÃO

Nas últimas décadas a satisfação tornou-se gradualmente um objetivo corporativo, levando as empresas a implementar programas dirigidos a medir e a aumentar a satisfação quer dos clientes (Homburg *et al.*, 2005), quer dos colaboradores (Homburg e Stock, 2005), indexando a remuneração dos últimos a índices de satisfação dos clientes (Anderson *et al.*, 1994).

A maturidade das economias ocidentais e as baixas taxas de crescimento provam que abordar o mercado apenas com base em estratégias de marketing ofensivas, como o aumento da quota de mercado, ou o aumento do mercado através de novos produtos, não

é suficiente, provoca guerra de preços entre concorrentes, destruição de valor e erosão da base de clientes nas empresas menos preparadas (Fornell, 1992). Reter os atuais clientes passa a ser prioritário, as empresas viram-se para estratégias de marketing defensivas como a satisfação dos clientes e a criação de barreiras à sua saída. As barreiras à saída são um custo para o cliente que quer mudar, a satisfação do cliente é um custo para a concorrência. Como é necessário um esforço superior para alterar o *status quo* que leve o cliente a alterar de fornecedor, faz com que as estratégias ofensivas sejam mais dispendiosas que as defensivas (Fornell e Wernerfelt, 1987; Rust e Zahorik, 1993).

O interesse pela satisfação consolidou-se com diversos estudos a demonstrar a relação positiva entre a satisfação e o desempenho das empresas. Clientes satisfeitos tornam-se clientes leais (Anderson e Sullivan, 1993; Fornell, 1992; Oliver, 1980), aumentando os proveitos da empresa e reduzindo os custos das transações (Reichheld e Sasser, 1990), são menos sensíveis ao preço (Anderson, 1996; Stock, 2005) e mais tolerantes com problemas de qualidade (Anderson e Sullivan, 1993). A recomendação a terceiros por clientes satisfeitos ajuda a construir a reputação da empresa e a diminuir o custo de atrair novos clientes (Fornell, 1992; Fornell *et al.*, 1996).

Chegados aqui importa clarificar o conceito da satisfação, umas linhas acima foi avançada uma breve definição baseada no paradigma confirmação/desconfirmação, este conceito a par com o desempenho percebido e as expectativas, constituem as raízes da pesquisa sobre o tema (Anderson e Sullivan, 1993; Homburg *et al.*, 2002). Antes da experiência de consumo são formuladas expectativas, quanto ao desempenho de determinado bem ou serviço, após a experiência, dá-se uma comparação entre o desempenho percebido e as expectativas, estas quando igualadas ou superadas pelo desempenho percebido geram uma confirmação positiva e como consequência satisfação, quando existe uma confirmação negativa (desconfirmação) o desempenho fica aquém das expectativas a consequência é insatisfação (Oliver, 1980). Esta conceptualização centra-se no objeto alvo da troca e como tal mais indicada para avaliar a satisfação de uma transação única, que geralmente encontramos em B2C. Por oposição, em B2B a satisfação deve ser concebida em termos cumulativos, já que o critério de análise não é tanto o objeto mas a relação (Dwyer *et al.*, 1987).

A satisfação cumulativa é então a avaliação feita de todo o conjunto de transações ao longo do tempo (Fornell, 1992), constituindo um indicador do passado, do presente e das expectativas sobre o futuro da relação. O grosso dos estudos em B2B analisa a satisfação com base no poder e na dependência (Anderson e Narus, 1990; Frazier *et al.*, 1989), outros optam pela cooperação (Mohr e Spekman, 1994) e a ação da força de vendas enquanto veículo da satisfação (Homburg *et al.*, 2010). A verdade é que, ao contrário dos serviços que utilizam o SERVQUAL, na indústria apenas existe um trabalho que desenvolveu uma medida para medir as expectativas dos clientes industriais (Homburg e Rudolph, 2001), e que definiu satisfação como um constructo relacional que descreve até que ponto o fornecedor corresponde às expectativas do cliente nas seguintes áreas, características dos produtos, documentação sobre os produtos, serviços associados aos produtos, processamento de encomendas, forma como lida com as reclamações, interação com a força de vendas e com as restantes pessoas com que contacta.

A satisfação é um processo em construção e ainda reúne bastante interesse por parte da investigação e da gestão. A tentativa de capturar tanto os aspetos económicos como sociais da relação (Geyskens e Steenkamp, 2000) utilizando uma abordagem holística tem colocado dificuldades em a distinguir conceptualmente da confiança e do compromisso (Geyskens *et al.*, 1999), alguns autores apontam mesmo a superioridade da confiança face à satisfação como foco das organizações (Anderson e Weitz, 1992; Morgan e Hunt, 1994) no relacionamento com os clientes.

2.5.1. A SATISFAÇÃO E A LEALDADE

A relação entre a satisfação e a lealdade encontra-se bem documentada (Homburg *et al.*, 2003; Lam *et al.*, 2004; Oliver, 1999), esta relação é intrínseca mas assimétrica, clientes leais são clientes satisfeitos, porém a satisfação não implica necessariamente lealdade, importa então perceber que aspetos da satisfação contribuem para a lealdade e que parte da lealdade deriva da satisfação, bem como identificar quais os restantes antecedentes (Oliver, 1980). É difícil conceber lealdade sem o patamar da satisfação, mas enquanto a satisfação representa um estado temporal que reflete a forma como a experiência do consumo cumpriu o seu propósito, a lealdade representa um estado de preferência mais

perene, não só com a experiência do consumo mas também pela ação da convergência pessoal e social entre o comprador e o vendedor (Lewin, 2009).

Os índices nacionais de satisfação, o primeiro surgiu na Suécia (Anderson *et al.*, 1994), seguido dos Estados Unidos (Fornell *et al.*, 1996) com o ACSI – *American Costumer Satisfaction Index* e também na Europa o ECSI – *European Costumer Satisfaction Index*, baseiam-se na satisfação como antecedente da lealdade.

Mais recentemente a investigação tem evidenciado a importância da alteração de paradigma da satisfação para a lealdade como objetivo corporativo. Parte desta ideia deriva do trabalho de Reichheld e Sasser (1990) que compilou informação de 14 indústrias diferentes demonstrando que um aumento da taxa de retenção de clientes em 5% se traduz em aumentos nos lucros nas empresas entre 25% a 95%, além de que reter os atuais clientes é menos dispendioso que conseguir novos (Fornell e Wernerfelt, 1987).

A estrutura conceptual deste estudo também utiliza a satisfação como constructo central e principal antecedente da lealdade.

2.6. LEALDADE

A lealdade é um tema recorrente na literatura académica, embora inicialmente focado em B2C. Em B2B a lealdade tornou-se essencial pela natureza dos relacionamentos, por norma de longo prazo, associado às relações de cooperação empreendidas entre parceiros interdependentes, para aumentar a competitividade e reduzir custos (Doney e Cannon, 1997; Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994). Tanto a sua definição como dimensionalidade surge associado ao constructo do compromisso (Dick e Basu, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Oliver, 1999). Compromisso pode ser definido como o desejo de que relação continue bem como a vontade de trabalhar para concretizar essa expectativa (Anderson e Weitz, 1989), o compromisso é assim constituído por atitude e motivação (Cater e Zabkar, 2009).

A lealdade pode ser definida em moldes semelhantes, no entanto é utilizada uma divisão entre comportamento e atitude, comportamento representa ação, atitude é um estado mental favorável a determinado objeto (Dick e Basu, 1994), podendo ser definida em parte como compromisso (Morgan e Hunt, 1994).

A lealdade é resultado de um processo psicológico, onde ambas as vertentes, o comportamento e as atitudes, são importantes em conjunto. A comportamental porque se traduz em vendas, apesar de um cliente poder ser leal devido à ausência de alternativas efetivas ou por possuir demasiadas barreiras à saída (Andreassen e Lindestad, 1998; Lam *et al.*, 2004), o que implica que na primeira oportunidade o cliente muda. A atitude contempla as emoções e as crenças face ao fornecedor, no entanto nada impede que um cliente tenha uma postura favorável e a crença na melhor opção mas não consiga vencer as barreiras que evitam o ato em si, como por exemplo ter um preço demasiado elevado.

Oliver (1999) capturou a essência da lealdade, propondo uma gradação em 4 patamares, correspondendo a estágios diferentes de lealdade: (a) cognitiva; (b) afetiva; (c) conativa, e por último; (d) ação.

A *cognitiva* é a primeira fase, baseia-se na informação sobre o produto e são relevantes as características e o preço para formar a opinião que é a melhor alternativa. Esta opinião pode ser influenciada pela comunicação da força de vendas, na medida em que o preço e as características se adequam às necessidades do cliente. Se a transação for única, não se processa a satisfação então a lealdade corresponde a desempenho, caso seja repetida inicia-se a fase seguinte a afetiva.

Na fase *afetiva*, aprecia-se ou gosta-se do produto fruto da satisfação acumulada com a utilização repetida, há um preenchimento assente no prazer, e a contra argumentação de alternativas vai perdendo força. Esta fase não assegura a lealdade do cliente, correspondendo àqueles que se dizem satisfeitos, mas optam por mudar.

Conativa corresponde à terceira fase, em que o compromisso para comprar é semelhante à motivação. Na fase seguinte esta motivação traduz-se numa ação.

A *ação* implica que a motivação para agir, da fase anterior, se transforme em prontidão para agir, se vença a inércia e se ultrapasse as barreiras que impedem a compra. Prontidão para agir corresponde ao compromisso profundo para recomprar ao mesmo fornecedor de forma consistente no futuro. Ultrapassar as barreiras significa a recompra ignorando os motivos que podiam levar à troca.

A teoria de Oliver (1999) é um modelo normativo com um espectro abrangente de aplicação, atendendo à racionalidade de compradores profissionais (Anderson e Narus, 1990) e à natureza da indústria dos metais não ferrosos, não é expectável que se atinga aquele nível máximo de prontidão para agir e ultrapassar barreiras.

Consistente com a investigação existente, a lealdade representa intenção, devendo ser conceptualizada como um constructo de orientação futura. Para o efeito foi introduzida uma variável comportamental, a recompra e uma variável atitudinal, a expansão do volume de compra.

2.6.1. RECOMPRA

A recompra é uma variável comportamental, correspondente à fase cognitiva descrita por Oliver (1999), a recompra está relacionada com as expectativas de continuidade do cliente e é um antecedente da fase conativa. A recompra também pressupõe a renovação da relação (Kumar *et al.*, 1995), baseia-se na satisfação acumulada após diversos episódios de interação.

A ligação entre a satisfação e a recompra sugere a seguinte hipótese:

H5 – A satisfação apresenta uma relação positiva com a recompra.

2.6.2. EXPANSÃO DO VOLUME DE COMPRA

A expansão da compra é uma variável atitudinal, corresponde à fase conativa e é a fase inicial da formação do compromisso (Oliver, 1999), dito de outra forma, é a perceção da importância da relação e o interesse na sua continuidade, de uma das partes, associado ao esforço da outra parte em trabalhar para a preservar (Morgan e Hunt, 1994). Alguns indicadores deste estágio de envolvimento são a disposição para partilhar informação confidencial, o nível de recursos alocados à relação e a intensão de os expandir, como por exemplo, as compras efetuadas pelo cliente e o volume de crédito concedido pelo fornecedor (Gundlach *et al.*, 1995).

Expansão, segundo Dwyer *et al.* (1987), ocorre passada a fase de teste e da experiência e caracteriza-se por uma interdependência crescente entre os membros que cumprem as suas obrigações percebidas com a relação, este é um processo crescente que conduz ao compromisso.

Embora as duas perspectivas supra referidas variem um pouco de grau de intensidade, a utilização desta medida de expansão de compras no caso concreto deste estudo pretende aferir até que ponto parte dos clientes estão dispostos a subir no eixo entre a transação e a relação.

Assim, formulamos a última hipótese deste estudo:

H6 – A satisfação tem uma relação positiva com a expansão de compra.

2.7. OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Deduzidas as hipóteses de investigação na sequência da revisão dos conceitos e das contribuições propostas pelos autores, define-se agora os objetivos gerais e específicos deste estudo, seguido de uma representação gráfica do modelo teórico proposto e um resumo das hipóteses de investigação já apresentadas.

2.7.1. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Este estudo procura responder a uma questão endereçada pela gestão, que em termos genéricos pode ser colocada da seguinte forma: *“Devem as empresas perseguir um aumento da satisfação dos clientes através do treino da sua força de vendas e incrementar as competências relacionais com os clientes, ou simplesmente adotar uma estrutura de custos que lhe permita apresentar preços mais baixos que a concorrência?”*.

Este problema de gestão deve ser formulado sob a forma de uma questão de investigação. Uma vez que a teoria forneceu o quadro conceptual que permite a compreensão do processo e a identificação das variáveis necessárias para a resposta, a questão de investigação deste estudo é a seguinte: *“De que forma se relacionam as variáveis que motivam a lealdade e qual o peso de cada uma na decisão do cliente”*.

O método de análise a utilizar (SEM) permite estabelecer teoricamente mais que uma relação ao mesmo tempo, ou seja estima separadamente, mas de forma independente, várias equações de regressão múltipla em simultâneo, permitindo perceber de que forma se relacionam as variáveis.

A lealdade é então a nossa variável dependente ou explicada, as variáveis independentes ou explicativas são a sensibilidade ao preço, a força de vendas, a expectativa de continuidade e a confiança, por último a satisfação é simultaneamente explicada e explicativa.

Aquelas variáveis designam-se variáveis latentes porque representam dimensões que não são diretamente observáveis, apenas podem ser medidas mediante um conjunto de itens, que constituem o constructo.

A validação do modelo teórico deverá contribuir com pistas úteis para a gestão das empresas que utilizam metais não ferrosos, por outro lado os conceitos aqui vertidos têm aplicação transversal a diversas indústrias, o que abre o leque de possibilidades para explorar em pesquisas futuras.

2.7.2. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

As variáveis que constituem o modelo teórico proposto para explicar a lealdade do cliente têm um suporte bastante forte na literatura e são constructos com escalas consolidadas e utilizadas em diversos estudos, em particular a confiança, a satisfação e a lealdade. As restantes variáveis a sensibilidade ao preço, a expectativa de continuidade e a força de vendas são uma adaptação concreta a este estudo e não estão tão amplamente disseminadas como as anteriores, apesar de terem sido já utilizadas e testadas por reputados autores, pelo que a novidade resulta da combinação entre elas.

No quadro seguinte, resume-se o conjunto de hipóteses extraídas da revisão da literatura do presente capítulo, que se coadunam com o modelo teórico proposto.

Quadro 1. *Resumo das Hipóteses de Investigação*

-
-
- H1 - A sensibilidade ao preço apresenta uma relação inversa com a satisfação.
 - H2 - A força de vendas apresenta uma relação positiva com a satisfação.
 - H3 - A expectativa de continuidade apresenta uma relação positiva com a satisfação.
 - H4 - A confiança apresenta uma relação positiva com a satisfação.
 - H5 - A satisfação apresenta uma relação positiva com a recompra.
 - H6 - A satisfação tem uma relação positiva com a expansão de compra.
-
-

Apresenta-se de seguida a representação gráfica da estrutura conceptual do estudo, com as respetivas relações entre as hipóteses de investigação.

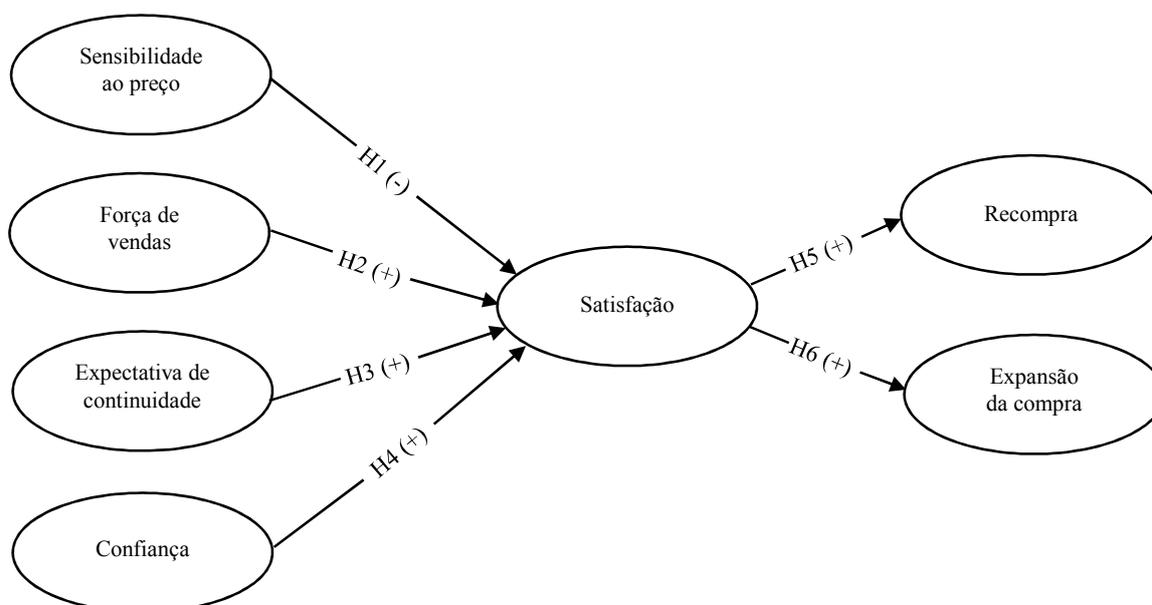


Figura 1. Estrutura conceptual do modelo teórico.

No presente capítulo, procurou-se uma revisão da literatura crítica, enquadrada com o tema em estudo e justificativa das relações teóricas apresentadas, o que permitiu extrair as hipóteses de investigação, prossegue-se para o capítulo seguinte, onde se descreve o processo de recolha e tratamento dos dados.

3. METODOLOGIA

Formulada a problemática na introdução e elaborado o enquadramento teórico no capítulo anterior, foi delineada uma estrutura conceptual que vai de encontro aos objetivos da investigação e conseqüente validação das hipóteses propostas.

Este capítulo descreve o processo de recolha dos dados necessários para validar o modelo teórico proposto. É explicada a metodologia, a elaboração do questionário, a validação junto do painel de especialistas e, por fim, a sua implementação junto da população a inquirir.

3.1. PLANO DE INFORMAÇÃO

A ausência de fontes secundárias e, em função da natureza das variáveis identificadas no estudo, torna-se necessário a recolha de dados primários obtidos em inquirição por questionário.

O questionário respeita uma macro estrutura, que corresponde ao fluxo e sequência das perguntas. Deve garantir a compreensão, a facilidade de resposta, ser breve e evitar questões desnecessárias.

A principal fraqueza de um questionário é o insuficiente suporte teórico, no entanto, não existe nenhum princípio científico que assegure um questionário ideal, sendo uma competência adquirida pelo investigador experiente (Malhotra e Birks, 2007). A experiência não é sanar pelo autor deste estudo, quanto ao suporte teórico, a lista de variáveis utilizadas encontra-se documentada e testada em estudos anteriores. As variáveis sociodemográficas foram escolhidas de acordo com as características do universo a analisar.

3.1.1. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário utilizado começa com uma introdução, onde o inquirido é convidado a participar, informando-o do objetivo e da entidade que patrocina o estudo. Após

declaração formal da natureza anónima do questionário e garantia de confidencialidade das respostas, é dado a conhecer o tempo de resposta requerido.

Tratando-se de um estudo conclusivo de natureza *ad hoc* (Malhotra e Birks, 2007), ou seja, capaz de produzir informação para a tomada de decisão por parte da gestão e com um objetivo específico, foi dado como incentivo à resposta o acesso a um sumário executivo, que 67,1% dos inquiridos manifestaram interesse em receber.

O questionário deve iniciar com questões de carácter geral sobre factos ou dados objetivos, assim em primeiro lugar é caracterizado o inquirido e a empresa. Segue-se o corpo do questionário, com as questões baseadas nas atitudes dos inquiridos, que constituem as variáveis extraídas na revisão da literatura. Reitera-se o forte suporte teórico das escalas utilizadas, previamente testadas e utilizadas em estudos anteriores. Foi, porém, necessário a sua tradução para Português e a adaptação ao estudo em curso, preservando dentro do possível a redação original.

O questionário é composto exclusivamente por questões fechadas e de resposta obrigatória, como medida de validação adicional o inquirido termina a sua contribuição respondendo se compreendeu e sentiu segurança nas respostas.

Um questionário piloto foi submetido à apreciação de um painel de especialistas, constituído por 3 académicos e 5 profissionais do sector. O questionário entrou na fase de pré-teste, permitindo avaliar os seguintes aspetos: (a) se o conteúdo das questões é compreendido da mesma forma pelo painel; (b) se a ordem das questões é lógica e a sequência não influencia a resposta seguinte; (c) se todas as alternativas de resposta possíveis estão contempladas, e por fim; (d) se os objetivos são claros e o número de questões adequado.

O questionário foi validado na íntegra, apenas merecendo reparo o 2.º item do constructo da sensibilidade ao preço, que aqui se reproduz: “*Um ligeiro aumento do preço dos metais não ferrosos normalmente diminui o volume de compras da nossa empresa*”. Dois profissionais referiram que independente do aumento do preço, tem que estar assegurado o volume de compras necessário para a atividade regular da sua empresa. A opção recaiu sobre manter o item no questionário final em respeito pela escala original.

Em anexo, encontra-se uma cópia integral do questionário, constituído pelas 19 questões, 5 para caracterizar o indivíduo, 5 para classificar a empresa, seguem-se 7 questões sobre as variáveis específicas do estudo e 2 questões finais de controlo. Termina com o campo para preenchimento do correio eletrónico, para os inquiridos que pretendam receber o sumário executivo.

3.1.2. LISTA DE VARIÁVEIS

A seleção das variáveis sociodemográficas utilizadas, dividem-se entre as utilizadas para caracterizar o indivíduo e as utilizadas para caracterizar a empresa. Para o indivíduo, foram selecionadas as variáveis usuais: (a) o género; (b) a idade; (c) as habilitações literárias e, acresce para este estudo; (d) a função, e (e) os anos de experiência na função. Para caracterizar a empresa foram selecionadas: (a) a classificação da empresa; (b) o número de funcionários; (c) o distrito da sede; (d) a certificação em sistemas de gestão; por fim, (e) a percentagem de exportação.

As variáveis baseadas na teoria, a saber: (a) a sensibilidade ao preço; (b) a força de vendas; (c) a expectativa de continuidade; (d) a confiança; (e) a satisfação; (f) a lealdade, que contempla dois eixos a recompra e a expansão da compra, bem como os autores e fiabilidade das escalas originais, são apresentadas no Quadro 2., a escala sobre a expectativa de continuidade, não tem nenhum indicador de fiabilidade divulgado pelo autor.

A resposta é baseada em escalas de 5 pontos de Likert em que o inquirido manifesta o seu grau de acordo ou desacordo com as afirmações num intervalo entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”. Apenas o constructo da força de vendas difere das anteriores, uma vez que, a resposta avalia o grau de satisfação, num intervalo entre “Totalmente insatisfeito” e “Totalmente satisfeito”

Nas instruções do questionário é pedido que o inquirido responda às questões, tendo em mente o seu relacionamento apenas com um fornecedor, o questionário termina perguntando a idade desse relacionamento.

Quadro 2. *Lista de Variáveis e Escalas Originais*

Variáveis	n.º itens	Autor	α de Cronbach	CR	AVE
Sensibilidade ao preço	5	Stock (2005)	0,82	0,89	0,62
Força de vendas	7	Homburg e Rudolph (2001)	0,90	0,93	0,66
Expectativa de continuidade	3	Noordewier <i>et al.</i> (1990)	n/a	n/a	n/a
Confiança	8	Doney e Cannon (1997)	0,94	n/a	n/a
Satisfação	5	Cannon e Perreault (1999)	0,84	n/a	0,67
Recompra	4	Homburg <i>et al.</i> (2008), adaptado de Zeithaml <i>et al.</i> (1996)	0,93	0,96	0,86
Expansão da compra	3	Homburg <i>et al.</i> (2008), adaptado de Zeithaml <i>et al.</i> (1996)	0,85	0,89	0,67

n/a - não aplicável ou não disponível; CR - Fiabilidade compósita; AVE - Variância média extraída

3.2. AMOSTRAGEM

Após a validação do questionário pelo painel de especialistas, iniciou-se a fase da inquirição propriamente dita.

Os metais não ferrosos são um nicho de mercado, pequeno, específico e disperso, logo, não é possível determinar nem identificar o universo de empresas que constituem a população alvo, o código das atividades económicas (Rev. 3) do INE mais aproximado (46720 – Comércio por Grosso de Minérios e Metais), além de incluir todos os metais, apenas contempla as empresas que se dedicam à comercialização, ignorando o grosso da população alvo, ou seja, as indústrias transformadoras que também utilizam metais não ferrosos.

Nesta situação, o procedimento de recolha tem que se basear numa amostra não probabilística, designada *snowball*. Partindo-se da identificação de algumas empresas com as características desejadas, pede-se a estas últimas, para identificar outras que também possam ser inquiridas. Esta técnica permite chegar a pequenas populações, tem no entanto a desvantagem de os inquiridos terem tendência a indicar referências de empresas que têm comportamentos similares, ou então indicar as mais visíveis ou de

maior dimensão. Este mecanismo de obter referências de referências origina um efeito de bola de neve (Malhotra e Birks, 2007).

No presente estudo, o ponto de partida foi a base de dados de 3 652 clientes de uma empresa que comercializa metais não ferrosos, o que permite acautelar o problema supra referido de enviesamento da amostra. O painel de especialistas profissionais adicionou a esta base de dados, 283 referências novas de empresas em que os metais ferrosos são a atividade principal, o que perfaz um total de 3 935 unidades de amostragem.

Um problema que se levanta com o método de amostragem utilizado é o dimensionamento da amostra, uma vez que não se conhece a população alvo, a representatividade da amostra é estimada por meio de uma regra de polegar (*rule of thumb*), em função da técnica estatística a utilizar. Este estudo recorre à modelização por equações estruturais, o método mais utilizado é a estimação por máxima verosimilhança, uma amostra de 200 observações garante que se gera as medidas de ajuste do modelo adequadas e não se incorre em inferências erradas (Hair *et al.*, 2009).

A inquirição iniciou a 13 de Junho de 2013 com o envio do questionário para 3 935 endereços de correio eletrónico para empresas nacionais, contendo uma hiperligação para aceder a uma plataforma na internet específica para recolha (www.surveymonkey.com). Foi solicitado adicionalmente, o reencaminhamento do correio eletrónico, de acordo com a técnica *snowball*. Não foram entregues 96 mensagens de correio eletrónico, entre outros, os principais motivos da devolução foram, a caixa correio cheia, a impossibilidade de entrega e erro no endereço.

A plataforma de recolha permite controlar o número de respostas, assim, duas semanas após o primeiro envio, foi efetuado novo pedido, enviando novo correio eletrónico, apenas para quem ainda não tinha respondido, o segundo lembrete rapidamente somou as respostas necessárias. Em 24 de Julho de 2013 é encerrada a recolha por estar garantido o nível da amostra crítico das 200 respostas, garantindo uma margem de segurança suficiente para manter este limite após eventual limpeza dos dados.

A vantagem da plataforma eletrónica para o inquirido, é a facilidade de gestão do tempo disponível para a resposta e a utilização de escalas Likert são adequadas para a internet,

pois, permite que o inquirido reflita e expresse adequadamente a sua opinião (Malhotra e Birks, 2007), cumpre também um objetivo funcional importante ao garantir a ausência de respostas em branco, uma vez que não permite avançar no preenchimento sem que todas estejam completas. Para o investigador os dados ficam imediatamente disponíveis para tratamento e integrados no *software* de análise, neste caso foi usado o SPSS 21 e o AMOS 21.

No total, a hiperligação para preenchimento do questionário, foi acedida por 426 inquiridos, destes 195 não o concluíram abandonando o preenchimento. Restaram 231 questionários completos, destes, apenas 5 responderam que não compreenderam as questões colocadas ou não sentiram segurança na resposta, o que demonstra a construção adequada do questionário, em todo o caso, foram excluídos. Adicionalmente, foram excluídos 17 questionários que não se mostraram fidedignos.

A amostra final resulta de 209 questionários válidos, uma vez que se usou a técnica de amostragem *snowball*, não é possível calcular a taxa de resposta.

3.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As variáveis sociodemográficas podem ser divididas em dois grupos, um relativo aos indivíduos e outro às empresas. Segue-se um resumo das variáveis latentes que no caso deste estudo constituem constructos reflexivos, são representadas por um conjunto de variáveis mensuráveis, correlacionadas entre si, em que a relação de causalidade é do constructo para os itens individuais.

O perfil tipo do inquirido é do sexo masculino (73,2%), com a idade compreendida entre os 30 e os 39 anos (40,2 %), possui habilitações literárias ao nível do 12º ano (37,8%), seguido de muito perto pelos que possuem formação superior (34,4%), desempenha funções de responsável pelas compras (46,9%) e tem entre 5 a 9 anos de experiência profissional em compras (22%). É apesentado um resumo destes dados no Quadro 3.

Quadro 3. *Caracterização do Indivíduo*

N = 209	N	Percentagem
Género		
Masculino	153	73,2
Feminino	56	26,8
Idade		
De 20 a 29 anos	29	13,9
De 30 de 39 anos	84	40,2
De 40 a 49 anos	54	25,8
De 50 a 59 anos	32	15,3
Mais de 60 anos	10	4,8
Habilitações literárias		
Até ao 6º ano	7	3,3
9º ano	27	12,9
12º ano	79	37,8
Bacharelato ou Licenciatura	72	34,4
Pós graduação	13	6,2
Mestrado ou Doutoramento	11	5,3
Função		
Proprietário	74	35,4
Responsável pelas compras	98	46,9
Integrado no departamento de compras	37	17,7
Anos de experiência em compras		
Até 4 anos	47	22,5
De 5 a 9 anos	46	22,0
De 10 a 14 anos	38	18,2
De 15 a 19 anos	25	12,0
De 20 a 24 anos	22	10,5
De 24 a 29 anos	12	5,7
Mais de 30 anos	19	9,1

Quanto à caracterização da empresa, os resultados podem ser observados no Quadro 4., a empresa respondente tipo é transformadora ou utilizadora final dos bens (73,2%), pertence ao distrito do Porto (36,8%), e tem entre 10 a 49 funcionários (46,9%), preenchendo quanto ao número de funcionários os critérios de pequena empresa.

Quadro 4. *Caracterização da Empresa*

<i>N</i> = 209	<i>N</i>	Percentagem
Classificação da empresa		
Importadora	16	7,7
Distribuidora	31	14,8
Retalhista	9	4,3
Transformadora / Utilizador final	153	73,2
Distrito		
Aveiro	35	16,7
Braga	27	12,9
Bragança	3	1,4
Castelo Branco	4	1,9
Coimbra	8	3,8
Évora	1	0,5
Leiria	7	3,3
Lisboa	17	8,1
Porto	77	36,8
Santarém	6	2,9
Setúbal	9	4,3
Viana do Castelo	6	2,9
Vila Real	2	1,0
Viseu	4	1,9
Madeira	1	0,5
Açores	2	1,0
Nº de funcionários		
Até 9	70	33,5
De 10 a 49	98	46,9
De 50 a 249	36	17,2
Mais de 250	5	2,4

Além da caracterização que consta do quadro acima, foram recolhidos dados relativos a atributos qualitativos das empresas, nomeadamente a certificação em sistemas de gestão, devolvendo 107 (51,2%) empresas que não possuem qualquer tipo de certificação, as restantes 102 (48,8%) são certificadas em pelo menos um sistema de gestão, destacando-se a certificação em gestão da qualidade, com 84 empresas.

Adicionalmente, foi recolhida informação sobre a percentagem de exportação das empresas, apesar de 103 (49,3%) não exportar, mais de metade da amostra 106 (50,7%) exhibe um perfil exportador. Entre estas 106 empresas, o valor que mais se repete (moda) são as empresas que exportam até 20% do seu volume de vendas, a amostra contém 42 (39,6%) empresas nesta situação.

Quadro 5. *Características Qualitativas das Empresas*

N = 209	N	Percentagem
Certificação em sistema de gestão		
Não	107	51,2
Sim	102	48,8
Qualidade	84	
Segurança e Saúde no Trabalho	28	
Ambiente	26	
Energia	11	
Responsabilidade Social	7	
Inovação	5	
Gestão do Risco	3	
Empresa exportadora		
Não	103	49,3
Sim	106	50,7
% exportação		N = 106
Até 19%	42	39,6
De 20 a 49%	32	30,2
De 50 a 79%	17	16,0
Mais de 80%	15	14,2

Nota: A percentagem das empresas que exportam é calculada sobre o universo destas empresas.

Foi perguntado aos inquiridos qual o grau de concordância ou discordância com as afirmações, para as variáveis latentes: (a) sensibilidade ao preço, adaptado de Stock (2005); (b) expectativa de continuidade, adaptado de Noordewier *et al.* (1990); (c) confiança, adaptado de Doney e Cannon (1997); (d) satisfação, adaptado de Cannon e Perreault (1999) e, por último; (e) a recompra e a expansão da compra, adaptado de

Homburg *et al.* (2008), foram utilizadas escalas de 5 pontos de Likert de, 1 – “Discordo totalmente” a 5 – “Concordo totalmente”. Quanto à variável latente, força de vendas, foi perguntado aos inquiridos o grau de satisfação ou insatisfação, de 1 – “Totalmente insatisfeito” a 5 – “Totalmente satisfeito” numa escala de 5 pontos de Likert, adaptado de Homburg e Rudolph (2001).

Quadro 6. *Variáveis Latentes*

<i>N</i> = 209	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Sensibilidade ao preço					
SENPRC1	4,18	4	0,794	1	5
SENPRC2	2,93	3	1,074	1	5
SENPRC3	3,56	4	1,013	1	5
SENPRC4	4,34	4	0,730	2	5
SENPRC5	3,93	4	0,933	1	5
Força de vendas					
SATFVN1	3,82	4	0,559	2	5
SATFVN2	3,77	4	0,608	2	5
SATFVN3	3,69	4	0,675	1	5
SATFVN4	3,92	4	0,570	2	5
SATFVN5	3,75	4	0,656	2	5
SATFVN6	3,72	4	0,637	2	5
SATFVN7	3,61	4	0,686	1	5
Expectativa de continuidade					
EXPCNT1	3,87	4	0,678	1	5
EXPCNT2	3,93	4	0,617	2	5
EXPCNT3	3,45	4	0,935	1	5
Confiança					
CONFIA1	3,74	4	0,753	1	5
CONFIA2	3,45	4	0,950	1	5
CONFIA3	3,87	4	0,538	2	5
CONFIA4	3,43	3	0,776	1	5
CONFIA5	3,33	3	0,786	1	5
CONFIA6	3,44	4	0,732	1	5
CONFIA7	3,83	4	0,627	1	5
CONFIA8	2,77	3	0,953	1	5

Satisfação					
SATISF1	3,77	4	0,616	2	5
SATISF2	4,02	4	0,796	1	5
SATISF3	3,70	4	0,603	2	5
SATISF4	3,44	4	0,950	1	5
SATISF5	3,74	4	0,667	2	5
Recompra					
RECMPR1	4,02	4	0,504	3	5
RECMPR2	4,02	4	0,519	3	5
RECMPR3	3,60	4	0,701	2	5
RECMPR4	3,89	4	0,585	1	5
Expansão da compra					
EXPANS1	3,03	3	0,567	1	5
EXPANS2	3,10	3	0,654	1	5
EXPANS3	3,11	3	0,582	1	5

De destacar o item SENPRC2, com a média inferior e o desvio padrão superior aos restantes itens do constructo, conforme foi supra referido, este item mereceu o reparo de dois membros do painel de especialistas profissionais, o que se veio a confirmar. Outra constatação dos dados refere-se aos itens cujas questões foram formuladas pela negativa, designadamente os itens CONFIA2 e CONFIA8 do constructo da confiança, e os itens SATISF2 e SATISF4 do constructo da satisfação, todos eles apresentam um desvio padrão superior aos restantes itens dos respetivos constructos.

A última questão sobre a idade do relacionamento com o fornecedor principal de metais não ferrosos devolveu a média de 12 anos de trabalho em conjunto, com um desvio padrão de 8,52.

4. RESULTADOS

Este capítulo trata da análise e obtenção dos resultados necessários para validar as hipóteses de investigação e cumprir com os objetivos deste estudo. Assim, numa primeira fase através da análise fatorial confirmatória, serão analisados os dados e as variáveis propostas no modelo teórico, em particular as questões relacionadas com a mensuração das escalas, a validade e a fiabilidade dos constructos, nesta fase é estimado o modelo de mensuração, cuja finalidade é verificar se os constructos são significativos e realmente medem o que é suposto medirem (Hair *et al.*, 2009). Após teste das suposições estatísticas define-se o modelo estrutural baseado nas relações de causalidade propostas na teoria.

4.1. NORMALIDADE

No capítulo anterior, foi explicada a forma de construção do questionário e o processo de inquirição. O recurso a uma plataforma na internet, que não permite avançar para a questão seguinte sem responder à anterior, resolve a questão dos valores em falta.

Porém, muitas técnicas estatísticas requerem a suposição da normalidade dos dados e os coeficientes de simetria e de curtose. Nas escalas de 5 pontos de Likert não é de esperar que as variáveis verifiquem a hipótese da normalidade, bem como, não se aplica o conceito de valores extremos (*outliers*). Assim, nas variáveis latentes apenas se procede à análise da simetria. Nas variáveis sociodemográficas é analisada a normalidade, tanto da simetria como da curtose. O Quadro 6. apresenta os valores que não cumprem o requisito da normalidade, tomando como referência os valores superiores a 2 ou inferiores a -2.

Quadro 7. *Desvios da Normalidade*

	Nº de funcionários	CONFIA3	CONFIA7	RECMPR4	EXPANS1	EXPANS3
Simetria	6,551	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Curtose	53,905	2,313	4,018	2,817	3,071	2,189

n/a - não aplicável ou não disponível

Nas variáveis sociodemográficas apenas o número de funcionários apresenta violação severa da normalidade, tanto na simetria como na curtose, devido à concentração da amostra nas empresas com número reduzido de funcionários. Nas variáveis latentes verifica-se em 5 itens desvios positivos elevados de curtose, ou seja itens que apresentam um elevado número de respostas idênticas entre os inquiridos, traduzindo-se num histograma leptocúrtico.

O item 3 e 7 da confiança, item 4 da recompra e item 1 e 3 da expansão da compra, ficam identificados para posterior validação, aquando da purificação das escalas.

4.2. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

A utilização de diversas variáveis e a sua utilização combinada em técnicas de análise multivariada, remete para uma questão fulcral neste tipo de estudos, saber até que ponto os valores observados são representativos dos valores “verdadeiros”, a diferença entre estas duas dimensões corresponde ao erro de mensuração. Este erro pode ter várias causas e é inevitável que ocorra em qualquer variável latente, assim, a mensuração de uma variável é constituída pelo valor “verdadeiro” e por “ruído” ou seja, o erro (Hair *et al.*, 2009).

O objetivo de reduzir o erro de mensuração segue dois caminhos, a validade e a fiabilidade. A validade é o grau em que a escala mede o que é suposto medir. A fiabilidade é uma medida de consistência interna, ou seja até que ponto mede o valor “verdadeiro” e se encontra isento de erro em utilizações repetidas (Hair *et al.*, 2009).

A análise de fiabilidade recorre ao coeficiente α de Cronbach, onde o limite de 0,6 é considerado insatisfatório (Malhotra e Birks, 2007), sendo 0,7 apontado como o limite mínimo aceitável (Nunnally, 1978). A fiabilidade compósita também é uma medida de fiabilidade e apresenta como limite mínimo 0,7 (Hair *et al.*, 2009).

Quando à validade, Malhotra e Birks (2007) estendem um pouco este conceito, descrevendo seis tipos diferentes de validade. Nesta fase iremos utilizar os conceitos de validade convergente e validade discriminante. A validade convergente é o grau em que a escala se correlaciona positivamente com os outros itens do mesmo constructo e pode

ser aferida pelos seguintes dois critérios, a fiabilidade compósita (CR) tem que ser superior à variância extraída média (AVE) e esta última tem que ser superior a 0,5 (Bagozzi e Yi, 1988; Hair *et al.*, 2009). A validade discriminante não é verificada quando um item apresenta uma correlação mais forte fora da sua variável latente, dito de outra forma, a variável latente é melhor explicada por itens de outros constructos do que os próprios que a constituem. Pode ser confirmada quando se verificam as seguintes relações, a variância média extraída (AVE) é superior à variância máxima partilhada (MSV) e à variância média partilhada (ASV) (Fornell e Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2009).

Quadro 8. *Fiabilidade e Validade*

Variáveis	n.º itens retidos	α de Cronbach	CR	AVE	MSV	ASV	CR>AVE AVE>0,5	MSV<AVE ASV<AVE
Sensibilidade ao preço	4	0,799	0,804	0,509	0,020	0,005	SIM	SIM
Força de vendas	6	0,877	0,877	0,544	0,425	0,251	SIM	SIM
Expectativa de continuidade	3	0,697	0,746	0,506	0,497	0,296	SIM	SIM
Confiança	6	0,818	0,824	0,445	0,555	0,271	NÃO	NÃO
Satisfação	3	0,802	0,807	0,584	0,555	0,326	SIM	SIM
Recompra	3	0,825	0,847	0,655	0,465	0,240	SIM	SIM
Expansão da compra	3	0,865	0,869	0,689	0,077	0,038	SIM	SIM

Quadro 9. *Matriz de Correlações e Raiz Quadrada da AVE na Diagonal*

	Sensibilidade ao preço	Força de vendas	Expectativa de continuidade	Confiança	Satisfação	Recompra	Expansão da compra
Sensibilidade ao preço	0,713						
Força de vendas	0,142	0,738					
Expectativa de continuidade	0,010	0,614	0,711				
Confiança	0,040	0,619	0,607	0,667			
Satisfação	0,014	0,652	0,705	0,745	0,764		
Recompra	0,083	0,522	0,682	0,488	0,663	0,810	
Expansão da compra	-0,014	0,174	0,257	0,277	0,199	0,125	0,830

A fiabilidade e a validade da mensuração foram obtidas através de análise fatorial confirmatória e do coeficiente α de Cronbach. Antes de avançar concretamente sobre os objetivos da investigação é essencial proceder à purificação e verificar a adequação das escalas aos dados existentes, dada a natureza conclusiva do estudo, as medidas têm que ser reexaminadas e especificadas novamente, antes da estimação do modelo de equações estruturais (Anderson e Gerbing, 1988). Assim, cada constructo foi analisado separadamente, permanecendo os itens com peso fatorial adequado a cada constructo.

Da análise combinada entre o Quadro 7. e o Quadro 8., resulta que o constructo da confiança não apresenta validade convergente ($AVE < 0,5$), nem validade discriminante ($MSV < AVE$). No Quadro 8., podemos verificar que os itens que medem a confiança se correlacionam mais com o constructo da satisfação do que com o próprio fator latente.

Em termos de análise do modelo teórico, este prossegue sem a contribuição da confiança. Esta limitação provocada pelos dados é coerente com a revisão da literatura efetuada, a elevada correlação entre estes dois constructos, satisfação e confiança, torna difícil a sua conceptualização (Geyskens *et al.*, 1998; Geyskens e Steenkamp, 2000; Geyskens *et al.*, 1999).

Uma vez que este estudo se destina a “confirmar” e não a “explorar” a natureza dos dados, pois assenta em conceitos teóricos e escalas previamente testadas e confirmadas por diversos autores, é suposto ser a teoria a conduzir a estatística e não o contrário. Pelo que se deve manter, sempre que possível a relação teórica proposta, mas também perseguir a parcimónia dos modelos (Hair *et al.*, 2009).

O constructo da expectativa da continuidade também poderá apresentar problemas de validade, a que Malhotra e Birks (2007) designam de validade de conteúdo. O investigador deve analisar as escalas utilizadas e compreender se capturam a realidade do que se pretende medir. No entanto, dada a sua natureza subjectiva deste critério, por si, não é suficiente como medida de validade de uma escala.

A escala original da expectativa da continuidade, contém apenas três itens e, um deles apresenta um *factor loading* fraco (0,49), apesar de, para a amostra deste estudo ser suficiente um *factor loading* mínimo de 0,40.

Um *factor loading* de 0,49 pode ser utilizado para uma amostra de 120 observações, mas todas as variáveis latentes requerem que o constructo seja medido com um mínimo de três itens (Hair *et al.*, 2009), logo não há forma de aumentar a robustez.

Resumindo, os dados apresentam um suporte empírico adequado para testar o modelo teórico em análise e as relações sugeridas, segue-se a representação gráfica do modelo de mensuração estimado e ajustado.

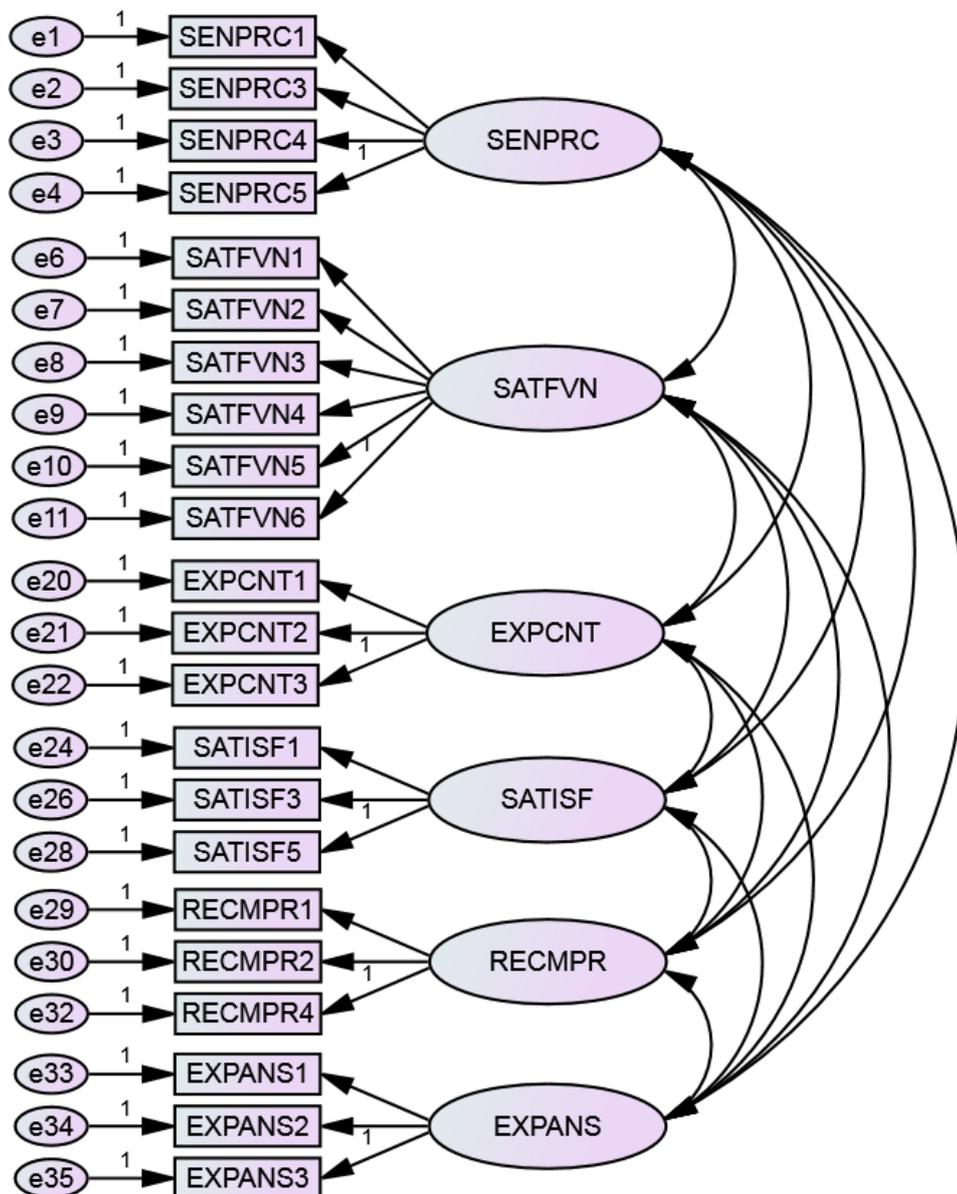


Figura 2. Modelo de mensuração da análise fatorial confirmatória.

Uma vez que se verificou a validade e a fiabilidade dos constructos do modelo teórico, é esperado que este tenha um desempenho idêntico em todas as potenciais situações em que possa ser aplicado. Um campo de aplicação mais específico da mensuração da invariância (*measurement invariance*) do modelo é a validação cruzada, divide-se a amostra e verifica-se se são obtidos os mesmos resultados com os dois grupos (Hair *et al.*, 2009).

4.2.1. ANÁLISE DE EQUIVALÊNCIA ENTRE GRUPOS.

Para testar a invariância do modelo ou a equivalência métrica entre diferentes grupos, para que o modelo se torne uma medida efetiva, tem que apresentar os mesmos resultados para populações diferentes (Byrne, 2013).

O teste foi efetuado utilizando os atributos qualitativos das empresas, exportação e certificação em sistema de gestão. A escolha recaiu sobre estas variáveis porque ambas dividem a amostra em dois grupos de dimensão semelhante, ver Quadro 5.

O resultado do teste deu invariância métrica, ou seja a estrutura fatorial replicou os mesmos resultados sobre os dois grupos da amostra. O interesse deste teste prende-se com a validade da medida e com a possibilidade de a extrapolar para grupos fora da população deste estudo.

Quadro 10. *Teste de Equivalência entre Grupos*

		Certificadas		Não certificadas		z-score
		Estimate	P	Estimate	P	
SENPRC3 <---	SENPRC	1,256	0,000	2,198	0,000	2,137**
SENPRC4 <---	SENPRC	0,724	0,000	1,265	0,000	1,907*
SENPRC5 <---	SENPRC	1,190	0,000	1,898	0,000	1,79*

Nota: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Apresentam-se apenas os resultados do constructo da sensibilidade ao preço, porque teve um desempenho menos positivo na divisão da amostra entre empresas certificadas (N=107) e não certificadas (N=102). No caso das empresas certificadas, todas as relações (*paths*) são significativamente diferentes, embora duas com um *p-value* < 0,10, pelo que

se pode considerar a existência de equivalência entre grupos, para um nível de significância de 10%.

4.2.2. ERRO DO MÉTODO DE MENSURAÇÃO (*COMMON METHOD BIAS*)

Uma outra questão que deve ser acautelada é a variância atribuída ao método de mensuração (*common method bias*), ou seja, a variância atribuída ao método de recolha dos dados e não aos constructos. Um bom exemplo, é a forma como os dados são recolhidos no caso deste estudo, em que apenas se utilizou a plataforma na internet, o que pode gerar erro sistemático nas respostas, ou seja, além da mensuração dos constructos é necessário avaliar o método.

Entre as formas de validar esse erro, a mais comum é o teste do fator único de Harman. Basicamente executa-se uma análise fatorial exploratória, forçando a devolver apenas um fator, esse fator comum não pode exceder o ponto de corte de 50% do total da variância explicada. O teste para os dados deste estudo devolveu para apenas um fator, 31% da variância explicada.

Recentemente este método tem sido questionado (Podsakoff *et al.*, 2003), pelo que procedemos à comparação no *software* AMOS, das relações individuais dos *factor loading* estandardizados, com e sem o fator comum e não foi encontrada evidência de erro sistemático atribuído ao método de mensuração.

4.3. MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A modelização de equações estruturais engloba diversos procedimentos estatísticos relacionados, embora se possa dizer que a função principal é especificar e estimar modelos de relações lineares entre variáveis (Kline, 2011), conjugando tanto variáveis latentes como variáveis mensuráveis. Um modelo de equações estruturais é um padrão de relações causais entre variáveis, composta por dois componentes principais, o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo estrutural é o diagrama de caminhos (*path diagram*) e baseia-se na teoria para estabelecer o caminho de causalidade entre as variáveis dependentes e independentes. As outras técnicas de análise multivariada não

acomodam múltiplas variáveis dependentes. O modelo de mensuração permite avaliar a contribuição de cada item para o constructo e validar o quanto as escalas medem o conceito adequadamente, através da fiabilidade.

A modelização de equações estruturais pode ser utilizada essencialmente em três vertentes distintas: (a) estritamente confirmatória, como é o caso deste estudo; (b) na utilização de modelos alternativos; e (c) na geração de modelos.

Convém reter que investigar as relações de causalidade num modelo confirmatório, ou seja testar se os dados confirmam a relação sugerida, não se restringe a questões de natureza técnica, mas também metodológicos e epistemológicas.

4.3.1. MULTICOLINEARIDADE

Antes de definir o modelo estrutural, é necessário testar a multicolinearidade nas variáveis exógenas, nomenclatura própria das equações estruturais, equivalente às variáveis independentes (Byrne, 2013).

Foram analisadas as variáveis da sensibilidade ao preço, da força de vendas e da expectativa de continuidade, através de regressão linear. De todas as relações possíveis entre as variáveis, resultou sempre um VIF < 3 , este teste prova que as variáveis exógenas não são linearmente dependentes, ou seja, não medem o mesmo efeito nas variáveis endógenas.

4.3.2. DEFINIÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Resultado das validações prévias descritas e das relações teóricas propostas, construiu-se o modelo estrutural, foram adicionadas duas variáveis de controlo, sobre as variáveis endógenas, a recompra e a expansão da compra.

A experiência profissional e a idade da relação com o fornecedor, que corresponde à experiência de trabalho em conjunto, não fazem parte da formulação teórica, mas podem contribuir para explicar parte da variância, daí serem introduzidas como controlo nas duas variáveis da lealdade.

Pelos critérios expostos, o modelo teórico proposto verifica um ajustamento adequado aos dados por estimação por máxima verosimilhança. A representação gráfica do modelo estrutural é a seguinte:

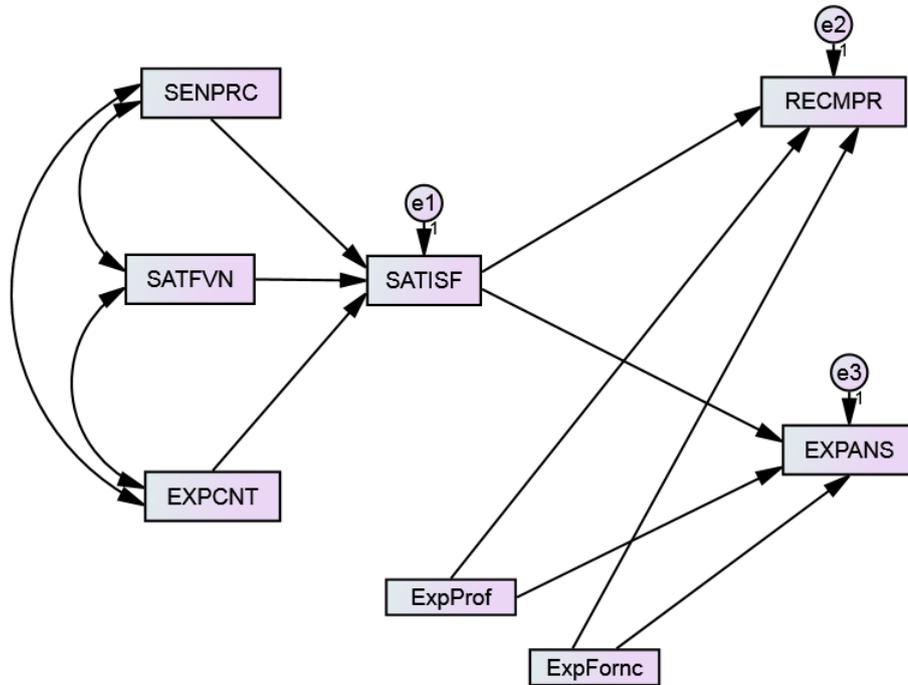


Figura 3. Representação gráfica do *path diagram*.

4.3.3. MEDIAÇÃO

As relações entre as variáveis exógenas e endógenas foram analisadas através de uma variável mediadora, no caso concreto a satisfação, avaliando os efeitos diretos, indiretos e totais (Baron e Kenny, 1986; Mathieu e Taylor, 2006). A mediação entre os constructos foi aferida numa primeira fase sem a variável mediadora, apenas para os efeitos diretos, posteriormente introduziu-se a variável mediadora e, através do *software* AMOS, utilizando *bootstrapping*, foram analisados os efeitos diretos e indiretos.

O Quadro 11. devolve os resultados da análise da mediação. A relação entre expectativa de continuidade (EXPCNT) e a recompra (RECMPR), apesar de sugerir a mediação parcial, o teste de Sobel indicou que apenas são significativos os três efeitos diretos entre as variáveis, não sendo significativo o efeito mediador parcial.

Quadro 11. *Análise da Mediação*

	Beta direto sem mediador	Beta direto com mediador	Beta Indirecto	Resultado
SENPRC → SATISF → RECMPR	0,38 (ns)	0,067 (ns)	-0,29 (ns)	Sem mediação
SENPRC → SATISF → EXPANS	-0,013 (ns)	-0,009 (ns)	-0,004 (ns)	Sem mediação
SATFVN → SATISF → RECMPR	0,145 (**)	-0,052 (ns)	0,196 (***)	Mediação total
SATFVN → SATISF → EXPANS	0,02 (ns)	-0,026 (ns)	0,027 (ns)	Sem mediação
EXPCNT → SATISF → RECMPR	0,592 (***)	0,219 (**)	0,374 (***)	Sem mediação
EXPCNT → SATISF → EXPANS	0,254 (0,010)	0,202 (*)	0,052 (ns)	Sem mediação

Nota: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10; ns - Sem significância

Concluindo, o caminho (SATFVN → SATISF → RECMPR) devolveu a satisfação (SATISF) como mediadora total do efeito da força de vendas (SATFVN) na recompra (RECMPR), ou seja o efeito da força de vendas na recompra apenas é significativo na ausência da satisfação. Este resultado, apesar de inesperado, é consistente com Gwinner *et al.*(1998). O relacionamento entre a força de vendas e o cliente pode desenvolver-se ao ponto de se tornar mais forte do que a relação do cliente com a própria empresa fornecedora.

4.3.4. ÍNDICES DE AJUSTAMENTO DO MODELO ESTRUTURAL

De seguida, apresentam-se os valores de ajustamento do modelo. Existem três grandes grupos de índices de medida, os índices absolutos, os incrementais e os de parcimónia. A utilização da modelização por equações estruturais tornou-se uma referência na investigação em ciências sociais, o que tem levado ao desenvolvimento de diversos índices que tentam capturar uma ou outra faceta do ajustamento adequado do modelo (Hooper *et al.*, 2008). Esta proliferação nem sempre tem sido profícua, porque deixa ao investigador um dilema, quais os índices a divulgar.

De modo a evitar a escolha apenas naqueles que têm um desempenho superior em detrimento dos adequados em função dos dados, a literatura têm proposto combinações adequadas de índices. Um autor, em particular, sugere a divulgação de apenas dois índices (Hu e Bentler, 1999), Hooper *et al.* (2008) reconhece que é suficiente, porém, existem determinadas medidas de ajustamento que não podem ser negligenciadas devido ao seu

peso histórico. Seguindo a recomendação deste autor, e baseado em Hair *et al.* (2009) apresentamos de seguida os valores do modelo estrutural deste estudo e respetivos pontos de corte definidos para os instrumentos de medida.

Quadro 122. *Índices de Ajustamento do Modelo Estrutural*

Medida de ajustamento	Ponto de corte	Valor
Chi-quadrado/df (CMIN/df)	< 3 bom; < 5 aceitável	1,777
CFI	> 0,95 excelente	0,982
AGFI	> 0,80	0,929
SRMR	< 0,08 e CFI > 0,95	0,059
RMSEA	< 0,08 e CFI > 0,95	0,061
PCLOSE	> 0,05	0,283

Pontos de corte baseados em Hair *et al.* (2009), em função da dimensão da amostra

4.3.5. TESTE DE HIPÓTESES

Por fim, validamos as hipóteses de investigação, a H4 foi excluída, como vimos, devido ao constructo da confiança, que não obteve validade discriminante.

Apresenta-se de seguida o modelo estrutural com os betas (*standardized regression weights*), podemos verificar que os controlos introduzidos praticamente não têm influência sobre o modelo e, que as relações definidas estão na direcção prevista.

O modelo explica uma parte substancial da variância das variáveis explicadas, com exceção da expansão da compra. É possível confirmar 74% de variância explicada para a satisfação e 58% da variância explicada para a recompra.

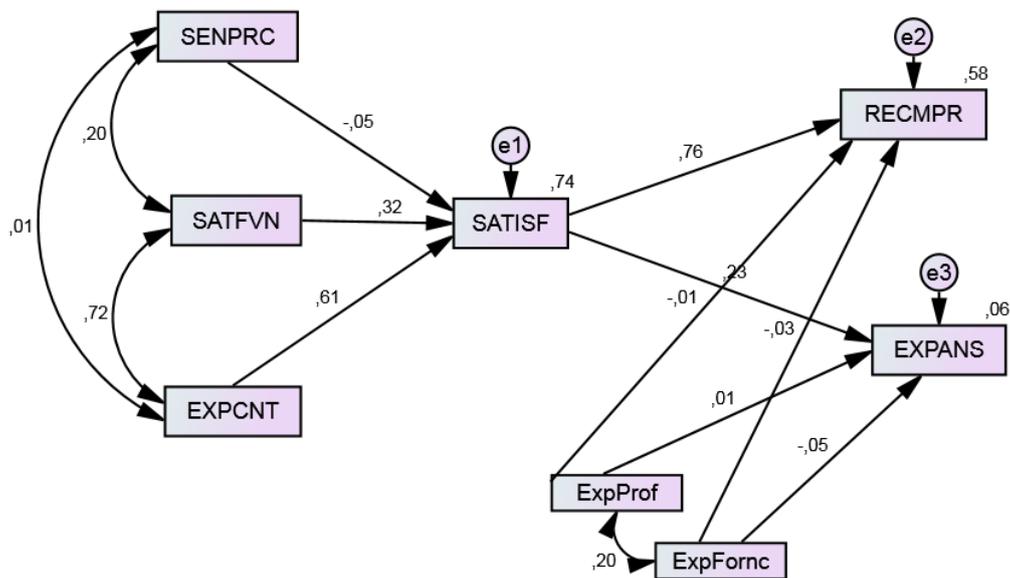


Figura 4. Modelo estrutural com as estimativas estandardizadas.

Quadro 133. Estimativas do Modelo

	Beta	P-value
SATISF <--- SENPRC	-0,048	0,197
SATISF <--- EXPCNT	0,606	***
SATISF <--- SATFVN	0,317	***
RECMPR <--- SATISF	0,761	***
EXPANS <--- SATISF	0,232	***

Nota: *** p-value < 0.001

Em H1 foi proposto que a sensibilidade ao preço apresenta uma relação inversa com a satisfação, o modelo confirmou o sentido da relação, mas não obteve o nível de significância que permitisse a sua validação (beta = - 0,048; p-value = 0,197).

De notar que a variável sensibilidade ao preço é estatisticamente significativa, caso, se admita um teste unilateral com um nível de significância de 10%, uma vez que se verifica o sentido esperado negativo (-0,048), ou seja, existe evidência para aceitar H1, embora

com reservas. Dada a natureza conclusiva do estudo, a opção recaiu por não aceitar H1 com o nível de significância de 10%.

Por sua vez, a H2 propôs que a força de vendas apresenta uma relação positiva com a satisfação, a hipótese é confirmada ($\beta = 0,317$; $p\text{-value} < 0,001$).

De forma semelhante, H3 propôs que a expectativa de continuidade apresenta uma relação positiva com a satisfação, a hipótese é confirmada ($\beta = 0,606$; $p\text{-value} < 0,001$). A expectativa da continuidade revelou ser a variável com mais peso na satisfação.

Em H5 foi proposto que a satisfação apresenta uma relação positiva com a recompra ($\beta = 0,761$; $p\text{-value} < 0,001$), esta hipótese é confirmada e mostrou-se a mais robusta de todas as hipóteses de investigação.

Por fim, em H6 foi proposto que a satisfação apresenta uma relação positiva com a expansão da compra, esta hipótese também é confirmada ($\beta = 0,232$; $P\text{-value} < 0,001$).

Apresenta-se de seguida um resumo sucinto das hipóteses de investigação.

Quadro 14. *Hipóteses de Investigação*

Hipóteses	Suportada
H1 - A sensibilidade ao preço apresenta uma relação inversa com a satisfação.	Não
H2 - A força de vendas apresenta uma relação positiva com a satisfação.	Sim
H3 - A expectativa de continuidade apresenta uma relação positiva com a satisfação.	Sim
H5 - A satisfação apresenta uma relação positiva com a recompra.	Sim
H6 - A satisfação tem uma relação positiva com a expansão de compra.	Sim

Apresentados os resultados, avançamos para a discussão dos mesmos na conclusão e contributo para a gestão, este estudo termina com as recomendações para pesquisas futuras.

5. CONCLUSÃO

Os metais não-ferrosos são matérias-primas primárias transacionadas em bolsa de mercadorias cuja finalidade é o uso comercial. Ao contrário dos metais preciosos, em particular o ouro, cujo propósito é o investimento, os metais não-ferrosos, designadamente o alumínio, o cobre, o zinco, o níquel, o chumbo e o estanho, ou as ligas compostas por aqueles metais como o latão e o bronze, destinam-se a ser integrados em processos produtivos, nas mais diversas indústrias, desde componentes elétricos e eletrónicos, à construção, passando pelo sector automóvel e pela aeronáutica.

O grosso das transações mundiais de metais ocorrem na London Metal Exchange (LME) (Geman e Smith, 2013), apesar da concorrência da bolsa de Shanghai (SHME) e de Chicago (COMEX), a tradição da bolsa de Londres aliada à elevada liquidez reúne os principais participantes do mercado. Os metais são comercializados sobre a forma de barras ou lingotes, em estado de pureza superior a 99,8% de acordo com as especificações dos contratos, sendo posteriormente integrados verticalmente ao longo da cadeia logística, passando por diversas etapas de processamento no estado puro ou transformados através da fusão com outros metais para obter novas ligas, também circulam por diferentes intervenientes de acordo com o uso final a que se destinam.

Os metais não ferrosos não são perecíveis nem afetados por variações sazonais, como as *commodities* agrícolas, o que faria supor estabilidade dos preços em bolsa, subordinado apenas à sua raridade e custos de extração, porém tal não sucede por via da crescente participação neste mercado de investidores financeiros que procuram além de diversificar o seu *portfolio*, explorar oportunidades de especulação que se tornaram mais complexas nos tradicionais mercados de valores mobiliários devido à sua maturidade. A volatilidade e o elevado preço base dos metais não-ferrosos são agora características inerentes a este mercado que funciona alheio aos seus fundamentais.

A unidade de análise do presente estudo é a indústria Portuguesa dos metais não ferrosos. Portugal não possui nenhum produtor, pelo que a cadeia logística inicia-se com os importadores, seguindo-se os distribuidores, pequenos retalhistas e os clientes finais, geralmente indústrias transformadoras.

Devido ao elevado nível de standardização e baixa complexidade deste tipo de produtos, associado à forma de concretização dos negócios geralmente por regateio, principalmente nas fases intermédias da cadeia logística, onde o preço, a quantidade e demais condições, como a entrega e condições de crédito, são resultado da interação entre comprador e vendedor, este cenário potencia que o preço seja um atributo central na decisão.

Por outro lado, compradores e vendedores escolhem a forma mais adequada de organização, enquanto entidades que se querem eficientes, situando-se num *continuum* entre a transação e a relação, suportado na teoria dos custos de transação (Williamson, 1979, 1981) e aplicado a diversas áreas da gestão e do marketing. As empresas, ora optam por reduzir custos através da negociação distributiva, competindo entre elas pelo melhor preço, ora optam por reduzir custos colaborando, desenvolvendo relações de longo prazo, assentes na comunicação e na influencia para conseguir trabalhar com os parceiros adequados.

O emergir do paradigma do marketing relacional (Bagozzi, 1975; Frazier, 1983), acrescentou esta dimensão à força de vendas, a responsabilidade pelo desenvolvimento das relações entre os parceiros da cadeia logística, uma vez que são os intervenientes nos episódios negociais.

O modelo teórico proposto baseado na teoria, para explicar a satisfação e a lealdade dos clientes, aplicado à indústria dos metais não ferrosos, gira em torno da dicotomia, sensibilidade ao preço e força de vendas. Pretende-se uma representação teórica consistente das relações que se estabelecem nesta indústria, pelo que foram considerados adicionalmente a confiança e a expectativa de continuidade.

O primeiro objetivo desta tese é determinar o peso de cada variável na satisfação do cliente e na relação com a lealdade. O conjunto de dados utilizados neste estudo devolveu uma primeira limitação, uma vez que foi necessário retirar o constructo da confiança do modelo devido a não se obter validade discriminante. Esta imposição dos dados é coerente, uma vez que o efeito que se pretendia medir pela confiança está capturado em parte pela satisfação (Geyskens *et al.*, 1998; Geyskens e Steenkamp, 2000; Geyskens *et al.*, 1999).

O processo de formação de satisfação está dependente da sensibilidade ao preço, sendo uma relação inversa na medida em que o comprador enquadra o resultado do negócio de acordo com as suas referências internas e negócios anteriores. Um comprador demasiado sensível ao preço dificilmente concretiza as suas expectativas sobre o resultado do negócio. Os dados deste estudo não permitiram validar esta hipótese, apesar de o sentido da relação ser inversa, não é estatisticamente significativa. Esta constatação deve, porém, levar em linha de conta a natureza da amostra, em que 73,2% dos inquiridos são indústrias transformadoras, como tal, com necessidades acrescidas na especificação do produto e eventuais desenvolvimentos à medida.

As restantes hipóteses foram validadas, a expectativa de continuidade tem uma relação positiva com a satisfação mais forte do que a força de vendas, como vimos a expectativa de continuidade é um mecanismo híbrido caracterizado por alguma proximidade da relação (Heide e John, 1992), sem no entanto se tratar de um relacionamento de longo-prazo. Este interesse das partes numa interação futura assegura índices elevados de satisfação, com as sucessivas transações que cumulativamente contribuem para a confirmação das expectativas.

Foi encontrada evidência empírica da ligação entre, a satisfação e os dois eixos que compõem a lealdade, com destaque para a vertente comportamental, ou seja a recompra. A expansão da compra, que representa uma atitude traduzida num estado mental favorável, que pode em parte ser definida como compromisso (Morgan e Hunt, 1994), também é consequente da satisfação. A validação desta hipótese indicia a propensão para o desenvolvimento de características de natureza relacional (Dwyer *et al.*, 1987).

Na sequência da validação desta última hipótese, entramos no segundo objetivo deste estudo, qual a forma de organização que as empresas desta indústria adotam para se manterem competitivas. O modelo teórico proposto não tem a pretensão de apresentar uma resposta conclusiva a esta questão, mas o resultado das hipóteses de investigação combinado com o enquadramento teórico deixa pistas importantes para a sua compreensão.

Uma primeira pista prende-se com a não validação da primeira hipótese, a sensibilidade ao preço não tem um efeito tão relevante como à partida seria de supor, de acordo com a

revisão da literatura apresentada. No modelo teórico a satisfação resulta apenas da ação combinada da expectativa da continuidade com a força de vendas, ambos contêm características de natureza relacional, tendo sido afastado por completo o conceito de transação pura, ao rejeitar a sensibilidade ao preço. A intenção de voltar a comprar e expandir a compra indicia a presença de elementos que suplantam a mera natureza racional da decisão. Cada transação é analisada pelo histórico e pela antecipação das futuras transações, envolvendo os participantes na relação em mecanismos de satisfação pessoal e interesse em desenvolver a relação.

O recurso à modelização por equações estruturais mostrou-se adequado, tanto na fase da mensuração como na definição do modelo final e permitiu validar um modelo relevante para a decisão de compra de metais não ferrosos em contexto B2B.

Este estudo permite à gestão retirar diversas ilações, uma constatação bastante relevante é que a sensibilidade ao preço não tem influência no processo de formação da satisfação do cliente. A satisfação resulta da ação combinada da força de vendas com a expectativa de continuidade, sendo esta última, a variável com mais peso no processo de satisfação.

Os clientes privilegiam a componente operacional da relação, a expectativa de continuidade mede precisamente a experiência passada e a projeção para a probabilidade de esta ocorrer novamente no futuro, a satisfação resulta do conjunto cumulativo de transações bem-sucedidas.

Outra implicação importante para a gestão é que a satisfação é antecedente da lealdade, em particular da recompra, o modelo indica que o aumento de 1 na satisfação implica um aumento na recompra de 0,733. As empresas devem medir regularmente o nível de satisfação dos clientes e procurar outras variáveis que contribuam para a formação do processo de satisfação.

Este estudo é limitado à indústria nacional dos metais não ferrosos, pelo que não deve ser generalizado sem análise adicional. Sugere-se a sua replicação a outros domínios com características semelhantes, essencialmente para produtos tipo *commodity*, ou seja, com elevado grau de standardização e reduzida especificidade.

É fundamental desenvolver pesquisa futura em constructos sobre o preço e como estes se relacionam com outras variáveis, nomeadamente com características dos clientes.

A escala utilizada neste estudo mostrou-se algo limitada, uma vez que é a única existente e foi adaptada de uma escala dirigida aos consumidores, pelo que seria importante desenvolver uma escala de raiz aplicada à indústria.

APÊNDICE

BIBLIOGRAFIA

Anderson, E., L. M. Lodish, B. A. Weitz, (1987), "Resource-Allocation Behavior in Conventional Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 85-97.

Anderson, E., B. Weitz, (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, pp. 310-323.

Anderson, E., B. Weitz, (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 18-34.

Anderson, E. W., (1996), "Customer Satisfaction and Price Tolerance", *Marketing Letters*, Vol. 7, pp. 265-274.

Anderson, E. W., C. Fornell, D. R. Lehmann, (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability - Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 53-66.

Anderson, E. W., C. Fornell, R. T. Rust, (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services", *Marketing Science*, Vol. 16, pp. 129-145.

Anderson, E. W., M. W. Sullivan, (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, Vol. 12, pp. 125-143.

Anderson, J. C., D. W. Gerbing, (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp. 411.

Anderson, J. C., J. A. Narus, (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.

Andreassen, T. W., B. Lindestad, (1998), "Customer Loyalty and Complex Services - The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customers

with Varying Degrees of Service Expertise", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, pp. 7-23.

Angelmar, R., L. W. Stern, (1978), "Development of a Content Analytic System for Analysis of Bargaining Communication in Marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, pp. 93-102.

Atkin, T. S., L. M. Rinehart, (2006), "The Effect of Negotiation Practices on the Relationship Between Suppliers and Customers", *Negotiation Journal*, Vol. 22, pp. 47-65.

Austen, V., U. Herbst, V. Bertels, (2012), "When 3+3 Does Not Equal 5+1-New Insights Into the Measurement of Industrial Customer Satisfaction", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 973-983.

Bagozzi, R. P., (1975), "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 32-39.

Bagozzi, R. P., Y. Yi, (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, pp. 74-94.

Ball, D., P. S. Coelho, A. Machás, (2004), "The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty: An Extension to the ECSI Model", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, pp. 1272-1293.

Baron, R. M., D. A. Kenny, (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *J Pers Soc Psychol*, Vol. 51, pp. 1173-1182.

Barry, B., R. A. Friedman, (1998), "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, pp. 345-359.

Bazerman, M. H., T. Magliozzi, M. A. Neale, (1985), "Integrative Bargaining in a Competitive Market", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 35, pp. 294-313.

Blois, K. J., (2002), "Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of its Status", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, pp. 197-215.

Boles, J. S., H. C. Barksdale, J. T. Johnson, (1997), "Business Relationships: an Examination of the Effects of Buyer-Salesperson Relationships on Customer Retention and Willingness to Refer and Recommend", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, pp. 253-264.

Bruno, H. A., C. Hai, S. Dutta, (2012), "Role of Reference Price on Price and Quantity: Insights from Business-to-Business Markets", *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 49, pp. 640-654.

Buelens, M., D. Van Poucke, (2004), "Determinants of a Negotiator's Initial Opening Offer", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, pp. 23-35.

Byrne, B. M., (2013), *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*, Routledge.

Cannon, J. P., C. Homburg, (2001), "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs", *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 29-43.

Cannon, J. P., W. D. Perreault, (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp. 439-460.

Cater, B., V. Zabkar, (2009), "Antecedents and Consequences of Commitment in Marketing Research Services: The Client's Perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 785-797.

Churchill, G. A., N. M. Ford, O. C. Walker, M. W. Johnston, J. F. Tanner, (2000), *Sales Force Management*, Irwin/McGraw-Hill.

Clopton, S. W., (1984), "Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers Negotiation Behavior and Outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, pp. 39-53.

Crosby, L. A., K. R. Evans, D. Cowles, (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *The Journal of Marketing*, Vol., pp. 68-81.

Dabholkar, P. A., W. J. Johnston, A. S. Cathey, (1994), "The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 130-145.

Deutsch, M., (1958), "Trust and Suspicion", *The Journal of conflict resolution*, Vol. 2, pp. 265-279.

Dick, A. S., K. Basu, (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 99-113.

Doney, P. M., J. P. Cannon, (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 35-51.

Dubinsky, A. J. M. B. E., (1979), "Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople. ", *Journal of Retailing*, Vol. 55, pp. 70.

Dwyer, F. R., P. H. Schurr, S. Oh, (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27.

Ellinger, A. E., P. J. Daugherty, Q. J. Plair, (1999), "Customer Satisfaction and Loyalty in Supply Chain: The Role of Communication", *Transportation Research Part E-Logistics and Transportation Review*, Vol. 35, pp. 121-134.

Fornell, C., (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer - the Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 6-21.

Fornell, C., M. D. Johnson, E. W. Anderson, J. Cha, B. E. Bryant, (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 7-18.

Fornell, C., D. F. Larcker, (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 39-50.

Fornell, C., B. Wernerfelt, (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management - a Theoretical-Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 337-346.

Frazier, G. L., (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 68-78.

Frazier, G. L., J. D. Gill, S. H. Kale, (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing-Country", *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 50-69.

Frazier, G. L., R. C. Rody, (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial-Product Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 52-69.

Frenzen, H., A. K. Hansen, M. Krafft, M. K. Mantrala, S. Schmidt, (2010), "Delegation of Pricing Authority to the Sales Force: An Agency-Theoretic Perspective of its Determinants and Impact on Performance", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, pp. 58-68.

Frohlich, M. T., R. Westbrook, (2001), "Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, pp. 185-200.

Ganesan, S., (1993), "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 183-203.

Ganesan, S., (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.

Geman, H., W. O. Smith, (2013), "Theory of Storage, Inventory and Volatility in the LME Base Metals", *Resources Policy*, Vol. 38, pp. 18-28.

Geyskens, I., J.-B. E. M. Steenkamp, N. Kumar, (1998), "Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, pp. 223-248.

Geyskens, I., J. B. E. M. Steenkamp, (2000), "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships", *Journal of Retailing*, Vol. 76, pp. 11-32.

Geyskens, I., J. B. E. M. Steenkamp, N. Kumar, (1999), "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp. 223-238.

Goldsmith, R. E., S. J. Newell, (1997), "Innovativeness and Price Sensitivity: Managerial, Theoretical and Methodological Issues", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, pp. 163-174.

Greenhalgh, L., D. I. Chapman, (1998), "Negotiator Relationships: Construct Measurement, and Demonstration of Their Impact on the Process and Outcomes of Negotiation", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 7, pp. 465-489.

Grønhaug, K., S. A. Haugland, (1988), "Perceived Trust and Formalization in International Market Relationships", *Proceedings of the 17th Annual Conference of the European Marketing Academy*, Keith Blois and Stephen Parkinson, eds.: European Marketing Academy, Bradford, England, pp. 248-269.

Gundlach, G. T., R. S. Achrol, J. T. Mentzer, (1995), "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 78-92.

Gundlach, G. T., E. R. Cadotte, (1994), "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 516-532.

Gwinner, K. P., D. D. Gremler, M. J. Bitner, (1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, pp. 101-114.

Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, (2009), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall Higher Education.

Hairstead, D., D. Hartman, S. Schmidt, (1994), "Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 114-129.

Heide, J. B., (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *The Journal of Marketing*, Vol., pp. 71-85.

Heide, J. B., G. John, (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *The Journal of Marketing*, Vol., pp. 32-44.

Homburg, C., A. Giering, A. Menon, (2003), "Relationship Characteristics as Moderators of the Satisfaction-Loyalty Link: Findings in a Business-to-Business Context", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 10, pp. 35-62.

Homburg, C., N. Koschate, W. D. Hoyer, (2005), "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 84-96.

Homburg, C., H. Krohmer, J. P. Cannon, I. Kiedaisch, (2002), "Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, pp. 1-29.

Homburg, C., M. Müller, M. Klarmann, (2010), "When Does Salespeople's Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, pp. 795-812.

Homburg, C., B. Rudolph, (2001), "Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues", *Journal of Business Research*, Vol. 52, pp. 15-33.

Homburg, C., R. M. Stock, (2005), "Exploring the Conditions under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction", *Psychology and Marketing*, Vol. 22, pp. 393-420.

Hooper, D., J. Coughlan, M. Mullen, (2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", *Articles*, Vol., pp. 2.

Hu, L. t., P. M. Bentler, (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6, pp. 1-55.

Huber, V. L., M. A. Neale, (1987), "Effects of Self- and Competitor Goals on Performance in an Interdependent Bargaining Task", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp. 197-203.

Jobber, D., G. Lancaster, (2006), *Selling and Sales Management*, Pearson Education.

John, G., T. Reve, (1982), "The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 517-524.

Joseph, K., (2001), "On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force", *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 62-70.

Kahneman, D., J. L. Knetsch, R. H. Thaler, (1986), "Fairness and the Assumptions of Economics", *Journal of business*, Vol., pp. S285-S300.

Kalwani, M. U., N. Narayandas, (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1-16.

Kalyanaram, G., R. S. Winer, (1995), "Empirical Generalizations From Reference Price Research", *Marketing Science*, Vol. 14, pp. G161.

Kline, R. B., (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford press.

Kotler, P., K. L. Keller, (2006), *Marketing Management 12th Ed*, New Jersey: Pearson Prentice-Hall

Kristensen, H., (2000), "Does Fairness Matter in Corporate Takeovers?", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 21, pp. 43-56.

Kristensen, H., T. Gärling, (1997a), "Adoption of Cognitive Reference Points in Negotiations", *Acta Psychologica*, Vol. 97, pp. 277-288.

Kristensen, H., T. Gärling, (1997b), "Determinants of Buyers' Aspiration and Reservation Price", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18, pp. 487-503.

Kristensen, H., T. Gärling, (1997c), "The Effects of Anchor Points and Reference Points on Negotiation Process and Outcome", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 71, pp. 85-94.

Kumar, N., L. K. Scheer, J. B. E. M. Steenkamp, (1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, pp. 54-65.

- Lam, S. Y., V. Shankar, M. K. Erramilli, B. Murthy, (2004), "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, pp. 293-311.
- Lewin, J. E., (2009), "Business Customers' Satisfaction: What Happens When Suppliers Downsize?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 283-299.
- Low, W. S., J. D. Lee, S. M. Cheng, (2013), "The Link Between Customer Satisfaction and Price Sensitivity: An Investigation of Retailing Industry in Taiwan", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, pp. 1-10.
- Macintosh, G., K. A. Anglin, D. M. Szymanski, J. W. Gentry, (1992), "Relationship Development in Selling: a Cognitive Analysis", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol., pp. 23-34.
- Malhotra, N., D. Birks, (2007), *Marketing Research: An Applied Approach: 3rd European Ed*, Pearson Education.
- Mannix, E. A., M. A. Neale, G. B. Northcraft, (1995), "Equity, equality, or need? The effects of organizational culture on the allocation of benefits and burdens", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 63, pp. 276-286.
- Martín-Consuegra, D., A. Molina, Á. Esteban, (2007), "An Integrated Model of Price, Satisfaction and Loyalty: an Empirical Analysis in the Service Sector", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16, pp. 459-468.
- Mathieu, J. E., S. R. Taylor, (2006), "Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 1031-1056.
- Mazumdar, T., S. P. Raj, I. Sinha, (2005), "Reference Price Research: Review and Propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 84-102.

Mohr, J., R. Spekman, (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.

Mohr, J. J., R. J. Fisher, J. R. Nevin, (1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 103-115.

Monroe, K. B., (1973), "Buyers Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 70-80.

Moosmayer, D. C., A. Y.-L. Chong, M. J. Liu, B. Schuppar, (2013), "A Neural Network Approach to Predicting Price Negotiation Outcomes in Business-to-Business Contexts", *Expert Systems with Applications*, Vol. 40, pp. 3028-3035.

Moosmayer, D. C., B. Schuppar, F. U. Siems, (2012), "Reference Prices as Determinants of Business-to-Business Price Negotiation Outcomes: An Empirical Perspective from the Chemical Industry", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48, pp. 92-106.

Morgan, R. M., S. D. Hunt, (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.

Nicholson, C. Y., L. D. Compeau, R. Sethi, (2001), "The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, pp. 3-15.

Noordewier, T. G., G. John, J. R. Nevin, (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 80-93.

Nunnally, J., (1978), *Psychometric Methods*.

Oliver, R. L., (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp. 460-469.

Oliver, R. L., (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-44.

Oliver, R. L., J. E. Swan, (1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 21-35.

Ping, R. A., (2003), "Antecedents of Satisfaction in a Marketing Channel", *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp. 237-248.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, N. P. Podsakoff, (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *J Appl Psychol*, Vol. 88, pp. 879-903.

Reichheld, F. F., W. E. Sasser, Jr., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harv Bus Rev*, Vol. 68, pp. 105-111.

Rinehart, L. M., J. A. Eckert, R. B. Handfield, T. J. Page, T. Atkin, (2004), "An Assessment of Supplier - Customer Relationships", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, pp. 25-62.

Rust, R. T., A. J. Zahorik, (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share", *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 193-215.

Schurr, P. H., J. L. Ozanne, (1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness", *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, pp. 939-953.

Stephenson, P. R., W. L. Cron, G. L. Frazier, (1979), "Delegating Pricing Authority to the Sales Force - Effects on Sales and Profit Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 43, pp. 21-28.

Stern, L. W., T. Reve, (1980), "Distribution Channels as Political Economies - A Framework for Comparative-Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 44, pp. 52-64.

Stock, R. M., (2005), "Can Customer Satisfaction Decrease Price Sensitivity in Business-to-Business Markets?", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, pp. 59-87.

Thompson, L., (1990), "Negotiation Behavior and Outcomes - Empirical-Evidence and Theoretical Issues", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 515-532.

Van Poucke, D., M. Buelens, (2002), "Predicting the Outcome of a Two-Party Price Negotiation: Contribution of Reservation Price, Aspiration Price and Opening Offer", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 23, pp. 67-76.

Weitz, B. A., H. Sujan, M. Sujan, (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive-Behavior - a Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp. 174-191.

Wilken, R., M. Cornelißen, K. Backhaus, C. Schmitz, (2010), "Steering Sales Reps Through Cost Information: An Investigation Into the Black Box of Cognitive References and Negotiation Behavior", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, pp. 69-82.

Williams, P., M. S. Khan, N. J. Ashill, E. Naumann, (2011), "Customer Attitudes of Stayers and Defectors in B2B Services: Are They Really Different?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 805-815.

Williamson, O. E., (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of law and economics*, Vol. 22, pp. 233-261.

Williamson, O. E., (1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 87, pp. 548-577.

Zalocco, R., E. B. Pullins, M. L. Mallin, (2009), "A Re-Examination of B2B Sales Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, pp. 598-609.