



**Regulation and Welfare:  
Determinantes da Escolha de  
Canais pelo Cliente Corporativo:  
Um Estudo do Mercado  
Industrial de Tecnologia  
da Informação**

Guilherme Soares

Adriana Bruscato Bortoluzzo

Henrique Machado Barros



*Inspirar para Transformar*

Copyright Insper. Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução parcial ou integral do conteúdo deste documento por qualquer meio de distribuição, digital ou impresso, sem a expressa autorização do Insper ou de seu autor.

A reprodução para fins didáticos é permitida observando-se a citação completa do documento

**Determinantes da Escolha de Canais pelo Cliente Corporativo:  
Um Estudo do Mercado Industrial de Tecnologia da Informação**

Guilherme Soares  
[gsoarescam@gmail.com](mailto:gsoarescam@gmail.com)

Adriana Bruscatto Bortoluzzo  
[adrianab@insper.edu.br](mailto:adrianab@insper.edu.br)

Henrique Machado Barros  
[henriquemb@insper.edu.br](mailto:henriquemb@insper.edu.br)

**Resumo**

A partir de um *survey* de 505 clientes corporativos do mercado industrial de tecnologia da informação, este artigo analisa, com base no modelo estatístico *logit*, se os fatores lealdade, confiança, importância do cliente, intimidade entre cliente e fornecedor, e custo de troca de fornecedores podem afetar a escolha do canal de marketing pelo cliente. Os resultados revelaram que os fatores ‘importância do cliente’ e ‘intimidade’ levam os clientes a terem preferência pelo atendimento direto do fabricante. Por sua vez, os demais fatores não foram identificados como (estatisticamente) determinantes para a escolha do canal de marketing. Isso sugere que o desenvolvimento de atributos do relacionamento pode depender de características específicas do canal.

Palavras-chave: Canais de marketing, relacionamento, tecnologia da informação; *business-to-business* (B2B), análise multivariada.

## 1. INTRODUÇÃO

Canais de marketing, ou canais de distribuição, são considerados há algum tempo arranjos inter-organizacionais de grande relevância econômica, não apenas para as organizações diretamente envolvidas, mas também para a sociedade (Reve & Stern, 1979). Isso se reflete na própria evolução das pesquisas realizadas ao longo das últimas décadas, cujo interesse pelo tema tem sido crescente (Wang, Bradford, Xu & Weitz, 2008). Além disso, a dinâmica competitiva em muitos mercados tem levado as empresas a darem mais atenção à gestão de canais como forma de alcançarem vantagem competitiva (Cônsoi & Neves, 2008). Como afirma Swift (2001), a maior intensidade da concorrência e o surgimento de novos padrões de consumo colaboraram para muitas empresas redefinirem a proposta de valor que oferecem aos clientes. Isso significa que a satisfação dos clientes passou a ser, frequentemente, elemento central nas decisões das empresas (Frazier, 1983; Anderson & Narus, 1990). Como a satisfação dos clientes é decorrente da percepção que eles têm de aspectos tangíveis e intangíveis do que estão experimentando, os canais de marketing podem ser de fundamental importância para determinar o nível de satisfação a ser alcançado (Gordon, 2003). Em outras palavras, a satisfação dos clientes pode ser incrementada pelos atributos do canal de distribuição.

Os canais de marketing podem existir em dois arranjos básicos que se diferenciam pela ausência ou presença de intermediários. Isso se aplica tanto nos casos em que os clientes são indivíduos quanto nos casos em que os clientes são corporações (Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary, 2001). Em ambos os casos, a decisão de selecionar os fornecedores pode considerar outras variáveis nem sempre associadas ao produto, mas associadas ao relacionamento que se pretende ter. Dutta, Bergen, Heide e John (1995), por exemplo, utilizando a fundamentação teórica dos custos de transação, analisaram como os custos irrecuperáveis (*sunk costs*) para o estabelecimento da relação cliente-fornecedor afetam a decisão do tipo de canal de distribuição que vai ser implementado pelo fornecedor. Por sua vez, Palmatier (2008) analisou, sob a ótica do marketing de relacionamento, como alguns atributos, tais como confiança, comprometimento e reciprocidade, afetam a decisão do

fornecedor de optar por trabalhar com um ou outro arranjo de canal. Todavia, as pesquisas sobre gestão e estrutura de canais analisaram, em sua maioria, o relacionamento do ponto de vista do fornecedor, ou seja, quais fatores determinam que um fornecedor escolha uma ou outra forma de distribuir seus produtos (Rosenbloom, 2007). Ainda, muito a respeito da literatura de canais está relacionada ao contexto B2C (*business-to-consumer*), ou seja, mercado de consumo ao invés do mercado corporativo. A literatura de canais de marketing no mercado corporativo, ou B2B (*business-to-business*), é menos expressiva que aquela sobre o mercado consumidor (Anon, 1996; Rosenbloom, 2007). Além disso, a literatura de marketing tem dado mais ênfase aos efeitos dos atributos dos agentes e dos relacionamentos para a continuidade destes, mas pouco tem explorado como tais atributos efetivamente afetam a decisão do cliente preferir um canal a outro (ibid.). Shipley, Egan e Edgett (1991), por exemplo, concluíram que a força direta de vendas do fabricante tem uma vantagem potencial em termo de produto e preço quando comparado aos canais independentes. Por outro lado, segundo os autores, estes canais intermediários levam vantagem em desenvolver relacionamentos.

Apesar da heterogeneidade de interesses, entender o que os clientes valorizam em cada modelo de atendimento é fundamental para os fornecedores endereçarem melhor as necessidades desses clientes. No caso dos clientes corporativos, que são o foco desta pesquisa, isso pode ser ainda mais relevante uma vez que os potenciais custos a serem incorridos não justificam os riscos adjacentes que podem impor ao negócio desses clientes. Dessa forma, espera-se que os clientes corporativos, quando estão sob o processo de escolha de fornecedores, devam considerar atributos que estejam alinhados aos seus objetivos de negócios. É crítico, portanto, entender quais atributos dos canais levam os clientes a preferirem um tipo de canal a outro. Sendo assim, o objetivo do presente trabalho é identificar os determinantes da escolha do canal de marketing pelos clientes corporativos. Em particular, o presente trabalho analisa como a lealdade, a confiança, a intimidade, a importância dada pelo fornecedor e o custo de troca do fornecedor afetam a decisão de escolha do canal pelos clientes corporativos. Para tanto, uma *survey* de clientes corporativos do setor de

tecnologia da informação foi conduzida. A amostra final contou com mais de 500 empresas e os dados foram analisados por meio de técnicas estatísticas para garantir a validade dos construtos (i.e., análise de componentes principais) e para entender o impacto desses construtos na decisão do cliente corporativo ser atendido diretamente pelo fornecedor ou por intermediários (i.e., modelo logit). Os resultados revelaram que o principal determinante para esses clientes terem preferência por um canal é o nível de intimidade estabelecido no relacionamento e que, no caso, foi favorável ao canal de força de vendas própria do fabricante.

Para apresentar o contexto da presente pesquisa, a próxima seção do artigo apresenta, de forma sintética, algumas características do setor de Tecnologia da Informação (TI). Em seguida, é apresentada uma revisão da literatura sobre canais de marketing, a partir da qual são formuladas as hipóteses de pesquisa. Logo após, a metodologia é detalhada. A seção seguinte apresenta e discute os resultados. Por último, as conclusões são apresentadas.

## **2. O MERCADO INDUSTRIAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)**

A tecnologia da informação (TI) pode ser definida como “o conjunto de recursos não-humanos dedicados à armazenagem, ao processamento e à comunicação da informação, e a forma pela qual esses recursos são organizados em um sistema capaz de desempenhar um conjunto de tarefas” (Bakopoulos, 1985, p. 7). Seus elementos constituintes são o hardware, o software e os serviços adjacentes (Duarte & Castello Branco, 2001). O foco do presente trabalho é sobre o segmento de produtos computacionais (*hardware*), os quais são categorizados como bens tangíveis associados a serviços. Exemplos de produtos computacionais são: produtos de imagem e impressão como impressoras e scanners; produtos de acesso como desktops (computadores de mesa) e notebooks (computadores móveis); e produtos empresariais como servidores. A categorização desses produtos como bens tangíveis associados a serviços deve-se ao fato de que a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços. Como consequência, quanto maior à

complexidade desses produtos, mais a venda deles depende da qualidade e da disponibilidade de serviços ao cliente (Kotler, 2000).

A área de TI tem um papel fundamental tanto no desenho das operações futuras das empresas quanto na execução das suas estratégias e no alcance de maior competitividade (Venkatraman, 1994). Para muitos a tecnologia é considerada um dos principais fatores para o aumento da produtividade e do bem-estar desde a revolução industrial (Mokyr, 1990). O mercado de TI, segundo Gabroelsson, Kirpalani e Luostarinen (2002), é caracterizado por uma competição e consolidação de maneira intensa, por apresentar vantagens relacionadas à aprendizagem, por ser fortemente afetado pela globalização e por sofrer pressão por racionalização de custos e redução no ciclo de vida de produtos e da tecnologia. No meio da década de 80, um ciclo de vida de um produto durava em média um ano. A mesma análise feita em 1999 verificou o encolhimento deste ciclo para uma média de três meses (Curry & Kenney, 1999). Isso é reflexo, em parte, da taxa de desenvolvimento tecnológico. Dhebar (1996), por exemplo, revisou a proposição da Lei de Moore<sup>1</sup> e observou que a evolução tem sido cumprida em menos tempo. Diante dessa dinâmica tecnológica, as empresas do setor têm freqüentemente que lidar com a redução de preços e margens. Para compensar o cenário de baixas margens, as empresas buscam aumentar suas vendas no intuito de obter economias de escala (Gabrielsson *et al.*, 2002).

Segundo dados da IDC<sup>2</sup>, a dimensão do mercado global de TI é da ordem de US\$ 1,38 trilhões. Já o mercado brasileiro de TI movimenta cerca de US\$ 25 bilhões anualmente e sua taxa de crescimento tem sido, pelo menos, o triplo da taxa de crescimento do PIB, sendo o segmento de serviços o principal responsável pelas atividades do setor. Segundo a IDC, estima-se que o número de canais de vendas no segmento de tecnologia de informação brasileiro seja próximo de 15.000 para 199 fabricantes de TI.

---

<sup>1</sup> A lei de Moore sugere que a evolução tecnológica inerente aos processadores de PC's (acrônimo de "personal computers" que em português refere se a computadores pessoais) tem, pelo mesmo preço de mercado, o dobro de *performance* de velocidade a cada biênio.

<sup>2</sup> A International Data Corporation (IDC) é uma empresa de inteligência de mercado, consultoria e conferências nos segmentos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações. No Brasil, a IDC acompanha o mercado desde 1990 ([http://www.idclatin.com/about\\_idc.asp?ctr=bra](http://www.idclatin.com/about_idc.asp?ctr=bra), acessado em 6 de março de 2009).

### 3. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

#### 3.1. Canais de Marketing

Os canais de marketing representam um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou um serviço de uma firma disponível para consumo ou uso (Coughlan *et al.*, 2001), isto é, o canal de marketing é a organização contratual externa que a firma opera para alcançar seu objetivo de distribuição (Rosenbloom, 2002). Como as decisões sobre distribuição são mais custosas de mudar do que as decisões sobre preços, e mesmo de propaganda, a formatação dos canais de distribuição reflete o comprometimento de longo prazo de uma empresa junto ao mercado e o uso eficiente desses canais tem demonstrado ser um componente importante da estratégia competitiva das empresas (Rangan, 1987).

Os canais de distribuição podem apresentar diferentes configurações, mas que, de forma geral, podem ser agrupados de duas maneiras: i) distribuição direta aos clientes, sem utilizar intermediários (e.g., atacadistas/ varejistas); e ii) distribuição indireta, que tem como pressuposto a venda a algum intermediário/ representante que, posteriormente, revenderá o produto. A equipe direta de vendas é composta por funcionários do próprio fornecedor que realizam funções de pré-vendas, a venda propriamente dita e também o pós-vendas. A principal diferença entre a equipe própria e o intermediário é o vínculo empregatício com o fabricante, que inexistente no caso dos intermediários. Outra diferença entre a distribuição direta e os intermediários é a exclusividade em relação ao fabricante, que limita o portfólio de produtos da força de vendas direta. Além disso, a supervisão e o monitoramento pelo fabricante da equipe própria de vendas são muito mais intensos do que dos representantes (Dutta *et al.*, 1995). A maior facilidade de monitoramento pelo fabricante leva o mesmo a ter preferência pelo uso da própria equipe de vendas. Apesar disso, a disciplina de mercado imposta aos intermediários (i.e., sua sobrevivência depende de seu desempenho), atenua em parte os problemas de controle e monitoramento (Dutta *et al.*, 1995).

Os representantes de vendas (i.e., intermediários) são, basicamente, os responsáveis tanto por representar o fornecedor junto ao cliente quanto representar os clientes junto aos fornecedores,



ou seja, são essencialmente especialistas de vendas (Dutta *et al.*, 1995). Geralmente, os representantes não são exclusivos, ou seja, representam vários fornecedores ofertando produtos relacionados, ou seja, eles são representantes de múltiplos fabricantes para múltiplos compradores (Anderson & Weitz, 1989) e têm se comportado historicamente como distribuidores não só de bens, mas também de serviços (Stem & El-Ansary, 1982). O perfil dos representantes de vendas varia de acordo com o portfólio de produtos ofertado. De maneira geral, no mercado industrial, os representantes são engenheiros com certa experiência e um perfil mais técnico. No mercado de produtos para consumidor final, o componente comercial é mais predominante (Corey, Cespedes & Rangan, 1989).

A estrutura híbrida (ou mista) de vendas, também denominada de ‘multicanais’, consiste na utilização dos dois grupos simultaneamente (Coughlan *et al.*, 2001). O crescimento desta estrutura híbrida se dá, sobretudo, porque as empresas necessitam adequar seus produtos e serviços às necessidades de seu público-alvo (Kotler, 2006), e isso não é diferente no mercado corporativo (Rosenbloom, 2007). Todavia, ainda são limitadas as evidências de que os fornecedores conseguem atender satisfatoriamente as necessidades dos clientes por meio de uma híbrida. Por isso, é necessária uma melhor compreensão do que determina a escolha do canal pelo cliente. Portanto, a presente pesquisa investiga como vários fatores apresentados na literatura afetam a escolha do cliente corporativo pela forma de atendimento que vai buscar (i.e., feita diretamente pelo fabricante ou feita por intermediários).

### **3.2. Hipóteses**

O relacionamento corporativo tem sido estudado nas últimas duas décadas dentro da literatura de marketing industrial. Estes estudos têm sido abordados em diversas disciplinas como, por exemplo, economia (Williamson, 1986), estudos organizacionais (Smith Ring & Van De Ven, 1994) e sociologia (Blau, 1964). Essa literatura genericamente diferencia o relacionamento corporativo em dois principais grupos: transacionais (ou discretos) e colaborativos. O

relacionamento transacional é caracterizado pela baixa interdependência, compromisso de curto prazo, condições de negociação prescritas em contratos (termos e condições), pouco canal de comunicação, baixo nível de confiança e baixa especificidade dos ativos. Por outro lado, o relacionamento colaborativo é caracterizado por forte interdependência, por elevados níveis de confiança e de comprometimento, pela continuidade por longos períodos, por elevados custos de transação, e termos e condições estritamente especificadas e alta especificidade dos ativos (Macneil, 1980). Segundo Bunduchi (2008), o relacionamento transacional pode ser categorizado por trocas econômicas de bens e serviços entre as partes enquanto a natureza colaborativa de relacionamento inter-organizacional depende da lógica da economia do custo de transação associada à necessidade de confiança e interdependência entre as partes contemplada pela teoria de trocas sociais (SET - *social exchange theory*). Outros estudos (e.g., Lambe, Wittmann & Speakman, 2001; Morgan & Hunt, 1994), da mesma forma, apontam que o relacionamento transacional é estudado predominantemente na economia de custos de transação (TCE - *transaction costs economics*), enquanto que as trocas relacionais, em particular, são estudadas por meio da teoria de trocas sociais (SET) ao qual tem sido empregadas para entender o relacionamento colaborativo.

Lambe *et al.* (2001) recomendam, para pesquisas de marketing no contexto corporativo, a utilização da teoria de trocas sociais (SET) em conjunção com outras teorias na ideia de explicar de forma plena a troca relacional entre empresas. Por exemplo, os autores sugerem o uso da TCE para explicar de maneira compreensiva a governança da troca. Assim, consistente com o trabalho de Lambe *et al.* (2001), este estudo se baseou nas teorias de trocas sociais e de custos transacionais para formular as hipóteses de pesquisa. O trabalho assume que a preferência de compra é influenciada não somente pelos preços, mas também por outras variáveis associadas aos atributos do relacionamento. O trabalho ainda enfatiza que a adoção de teoria de trocas sociais é particularmente relevante porque, para as dimensões em estudo, pouco se tem evidências em contextos institucionais distintos daqueles dos países ocidentais mais desenvolvidos. Geyskens, Steenkamp e Kumar (1998), por exemplo, ao abordarem a dinâmica do relacionamento cliente-

fornecedor defendem que há falta de pesquisas nos mercados emergentes, como a América Latina, relacionadas aos efeitos de determinadas características do relacionamento sobre o mesmo.

Um dos elementos muito abordados na literatura de marketing de relacionamento é a lealdade. A lealdade consiste em um profundo compromisso mantido de recomprar um produto/serviço preferido consistentemente no futuro, causando, portanto, compras repetidas da mesma marca ou mesmo conjunto de marcas, sem a preocupação com influências situacionais e esforços de marketing com potencial para causar mudanças de comportamento. Assim, a lealdade é caracterizada, sobretudo, pelo compromisso de recompra, de maneira consistente e despreocupada com fatores situacionais (Oliver, 1999). Reichheld (1996) acredita que a lealdade deve ser tratada como um processo de criação de valores. O autor observa que a lealdade está intrinsecamente associada à criação de valor. A lealdade mede se uma empresa ofereceu ou não valor superior: ou os clientes voltam a comprar mais ou compram de outro fornecedor. Como resultado, a lealdade promove uma série de “efeitos econômicos” como o aumento nas receitas e na participação de mercado, melhora da qualidade, melhora na produtividade e maior eficiência no atendimento aos clientes.

Quando são considerados os canais de vendas (direto ou indireto), a variedade de ofertas apresentada pelo canal com intermediários (i.e., indireto) pode dar ao cliente valor adicional através dos maiores subsídios para a sua decisão sobre o que vai adquirir. Em outras palavras, o cliente corporativo poderá fazer uma comparação das diferentes propostas de valor que estão sendo oferecidas por fabricantes distintos. Por outro lado, sendo atendido de forma direta pelo fabricante, o cliente poderá ter mais condições de receber concessões durante a negociação, pois o fabricante terá interesse em manter uma isonomia nas condições de igualdade perante os concorrentes. Além disso, ao tornar-se leal a um fabricante, é esperado que o cliente demande uma relação mais estreita já que o elo entre empresa-cliente já está consolidado, ocasionando em uma percepção de menor variação de valor perante as demais alternativas oferecidas pelos concorrentes. Sendo assim, é

esperado que o cliente prefira comprar direto do fabricante ao invés de representantes terceirizados e, portanto, é formulada a seguinte hipótese:

***Hipótese 1: Quanto maior a lealdade apresentada por um cliente, maior a probabilidade de ser atendido por canais de venda direta ao invés de representantes terceirizados.***

Outro fator recorrente na literatura sobre relacionamento de canais é a confiança. Ela está presente nas relações interpessoais e é definida como o desejo de um agente aumentar sua vulnerabilidade em relação às ações de outro agente. O mesmo pode ser aplicado em relações entre organizações (Moorman, Deshpande & Zaltman, 1993). Anderson e Narus (1990) definiram a confiança como a crença de que uma firma realizará ações que trarão adição de valor à empresa bem como não tenderá a tomar ações emergentes que resultem em destruição de valor. A confiança é vista como um ingrediente fundamental para um relacionamento de sucesso (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994).

Algumas pesquisas (Crosby, Evans & Cowes, 1990) ressaltam que a confiança está fortemente associada à percepção de valores como honestidade e integridade na outra parte relacionada. Entretanto, outros estudos (Doney, Cannon & Mullen, 1998; Galford & Drapeau, 2002; Claro & Claro, 2004) mostram que a confiança é elemento essencial para um relacionamento entre clientes e prestadores de serviços. Embora a confiança esteja muito associada à questão pessoal, este trabalho examina o fator da confiança em um ambiente organizacional. Isso é justificado, sobretudo, pela acuracidade e qualidade da assistência prestada pelo representante de vendas. Conforme Anderson e Weitz (1989), as empresas que mais valorizam a confiança são as que mais se interessam em manter relacionamentos de longo prazo e mais estáveis. Se a confiança está embutida na parceria, o comportamento oportunista é menos propenso de ocorrer haja vista que os parceiros vão vislumbrar as implicações de tal comportamento no longo prazo, ao invés de verem somente retorno no curto prazo. Ou seja, o repertório comportamental está mais direcionado à cooperação do que ao oportunismo (Hill, 1990). Como uma segunda função, a confiança também

pode ser considerada como substituto da governança hierárquica. A idéia aqui é o cumprimento dos objetivos organizacionais entre as firmas constituintes da parceria quando o controle baseado em propriedade (autoridade) não é estrategicamente ou economicamente viável (Aulakh, Masaaki & Arvind, 1996). A existência de confiança ou de governança normativa fornece um ambiente no qual as partes relacionadas podem trabalhar juntas, mesmo na presença de incertezas (Roy, Sivakumar & Wilkinson, 2004).

Assim, a confiança que o cliente deposita em seu fornecedor fará com que o primeiro aceite a proposta de valor do segundo de forma mais receptiva, eventualmente, sem questionar a acuracidade da mesma. Portanto, sendo apresentada uma oferta por múltiplos canais (direto ou indireto) ao cliente, este deve entender que o atendimento intermediado por um representante independente pode ser limitado quando comparado ao atendimento dado pelo fabricante, mesmo que o cliente tenha alguma confiança no intermediário. Na relação direta com o fornecedor, o cliente deverá perceber um cenário mais favorável pelo interesse do fornecedor em resolver de maneira mais efetiva qualquer empecilho que dificulte a oferta do seu produto ao cliente. Isso é esperado porque, no modo de atendimento indireto, a empresa intermediária pode ter alguma restrição no atendimento, já que existem situações cuja natureza impede uma interferência direta do intermediário. Adicionalmente, outro fator que favorece a confiança no fabricante consiste no conhecimento do portfólio dos produtos ofertados, sobre o qual o fabricante detém maior conhecimento. Portanto, a segunda hipótese é formulada:

***Hipótese 2: Quanto maior a confiança depositada pelo cliente no fornecedor, maior a probabilidade de ser atendido por canais de venda direta ao invés de representantes terceirizados.***

O fortalecimento do relacionamento pode representar o valor que as fornecedoras dão aos clientes, isto é, a importância dada ao relacionamento. Esse é um ponto-chave para estabelecer uma boa relação entre as partes. A exclusividade dá credibilidade e confiabilidade, tornando a relação cliente-fornecedor muito mais estreita. Laços fortes, inicialmente estabelecidos entre as partes,

atingem percentuais de confiabilidade e lealdade, com retorno não apenas imediato como futuro (Churchill, 1996). A importância que o fornecedor dá ao cliente está associada ao investimento que este dá ao relacionamento no longo prazo (Kotler, 2000).

Tanto fabricantes quanto intermediários podem buscar demonstrar a importância que os clientes têm. O fabricante, porém, é responsável pelo atendimento de uma quantidade mais extensa de clientes que o representante intermediário já que, em teoria, sua cartela de clientes corresponde a todos os clientes de seus canais de vendas e, conseqüentemente, a atenção proporcional por cliente realizado será menor. Mais ainda, o fabricante possui uma limitação na capacidade de atendimento pleno a todos os clientes. Como consequência, o fabricante deverá privilegiar os clientes mais importantes ou estratégicos para atender de forma direta, deixando os demais para serem atendidos por intermediários. Por sua vez, os representantes independentes (i.e., intermediários) conseguem atender de forma mais homogênea os clientes. Porém, mesmo percebendo estes diferenciais apresentados, o que o cliente supostamente deseja é ser a primeira opção de escolha de atendimento pelo fabricante. Logo, havendo uma intenção de compra de determinado produto, o cliente preferirá ser atendido pelo próprio fabricante ao invés de representantes terceirizados de vendas. Assim, na avaliação da importância do cliente a seguinte hipótese é formulada:

***Hipótese 3: Quanto maior a importância dada aos clientes pelo fornecedor, maior a probabilidade do cliente ser atendido por canais de venda direta ao invés de representantes terceirizados.***

Outro fator crítico para o relacionamento de canais é a intimidade estabelecida entre o fornecedor e seus clientes (Treacy & Wiersema, 1995). As empresas íntimas dos clientes são bem sucedidas quando se tornam peritas nos negócios de seus clientes e na criação de soluções. Estas empresas se diferenciam através do profundo conhecimento do cliente. Como consequência, estes clientes estabelecem, de forma contínua, certa dependência. Murillo e Annabi (2002) argumentam que a intimidade foca em capitalizar as necessidades do cliente para melhorar a satisfação deste e, assim, aumentar o comportamento de compra. Treacy e Wiersema (1993) apontam que a intimidade

com o cliente é conquistada pela segmentação precisa do mercado e da oferta de produtos adequados. Logo, torna-se importante para estes fornecedores a combinação de informações sobre os clientes e a flexibilidade dos processos. Wiersema (1996) aprofunda a questão da intimidade mostrando que a implementação bem sucedida da estratégia de relacionamento depende da cultura que não só apóie o trabalho conjunto, mas que também dê ênfase à aprendizagem. Para o autor, esta estratégia de intimidade exige algumas características, tais como sensibilidade as oportunidade surgidas, disposição por parte da empresa em servir às inúmeras necessidades dos clientes, trabalho conjunto visando a cooperação entre os funcionários e entre os subsistemas funcionais, a aprendizagem das necessidades dos clientes e a estruturação das operações para melhorar os resultados. Portanto, a intimidade é uma opção para a criação de vantagem competitiva pelo fornecedor.

Como o canal intermediário tende a ter uma carteira de clientes menor do que o fabricante, sua capacidade de atendimento e, conseqüentemente, de criar condições de estabelecer um contato mais íntimo com os clientes é maior do que os próprios fabricantes. Assim, o canal terceirizado leva vantagem para estabelecer tal propriedade de relacionamento e, portanto, é esperado, na perspectiva da intimidade, que os clientes tenham preferência por ter a assistência de uma empresa intermediária. Em resumo, quanto maior for o valor que o cliente atribui à intimidade, mais ele preferirá o atendimento por canais terceirizados dedicados. Logo, é apresentada a seguinte hipótese:

***Hipótese 4: Quanto maior a intimidade entre o cliente e o fornecedor, maior a probabilidade de ser atendido por representantes terceirizados ao invés da venda direta do fabricante.***

Por último, mas não menos importante, a gestão de relacionamento dos canais de marketing pode ser afetada pelo poder de barganha do fornecedor. Em outras palavras, se o relacionamento entre fornecedor e cliente é pautado pela incapacidade do cliente trocar de fornecedor, efeitos negativos sobre o relacionamento poderão ser sentidos (Dutta *et al.*, 1995). O conceito de custo de troca representa a dificuldade imposta pela eventual substituição de um fornecedor quando a parte

responsável pelo relacionamento com o cliente não pode ser facilmente substituída (Hamel & Prahalad, 1994), ou seja, o cliente fica preso em um representante de vendas e as principais amarras são os investimentos irrecuperáveis (*sunk costs*).

A criação de custos de troca pode ser uma opção estratégica do fornecedor. Os custos de troca geram barreiras à entrada de novos competidores e, com isso, os clientes ficam impossibilitados a colocar fornecedores competindo uns contra os outros (Porter, 1986). Sengupta, Krapfel e Pusateri (1997) mostraram que os custos de troca produzem certa inércia nos clientes para permanecerem no relacionamento com os fornecedores atuais. Na mesma linha de argumentação, Dutta *et al.* (1995) defendem que os clientes que investem expressivamente no relacionamento com seus representantes tem um potencial ônus relacionado a falta de eficiência por parte da entrada de um vendedor substituto/complementar. Os autores mostram que, nesses casos, estas empresas clientes procuram requisitar maiores garantias aos fornecedores da solução.

Portanto, no contexto do custo de troca de fornecedor, o cliente deverá preferir comprar do mesmo fornecedor após ter realizado investimentos no relacionamento com este fornecedor para aquisição de produtos. A troca de fabricante tem um custo alto para o cliente, pois, neste caso, ele teria que adaptar o portfólio dos outros fabricantes às suas necessidades. Na troca por outro intermediário de vendas, porém mantendo o mesmo fabricante, os custos relacionados seriam associados ao processo de venda propriamente dito. Portanto, espera-se que os clientes prefiram um relacionamento direto com o fabricante ao ter um intermédio de uma terceira empresa. Logo, é aguardado que o maior custo de troca esteja positivamente relacionado à preferência de escolha de canal direto com o fabricante ao invés de um canal terceirizado, como é indicado na seguinte hipótese:

***Hipótese 5: Quanto maior o custo de troca de fornecedor incorrido por um cliente, maior a probabilidade de ser atendido por canais de venda direta do fabricante ao invés de representantes terceirizados.***



## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Coleta de Dados e Amostra

Para testar as hipóteses formuladas na seção anterior, foi feito um levantamento (*survey*) das percepções dos clientes corporativos de equipamentos de tecnologia da informação (TI). O setor de TI foi escolhido como contexto para a pesquisa, pois os clientes corporativos deste setor têm acesso a ambos os canais, direto e indireto (Roccatto, 2008). Tendo em vista a indisponibilidade de informação acerca da população, foi criada uma base de dados a partir de informações de associações setoriais, gerando uma lista de cerca de 3.000 empresas que compraram produtos ou serviços de tecnologia de informação no ano anterior. O respondente de cada empresa foi selecionado baseado na condição de poder recomendar ou aprovar decisões de compra.

Antes do envio do questionário, foram realizadas entrevistas preliminares com pessoas-chaves relacionadas ao mercado de canais de vendas de TI no intuito de validar se as questões utilizadas no questionário eram adequadas para capturar o fenômeno de interesse. O questionário foi, então, enviado via formato eletrônico a cada respondente e *follow-ups* foram conduzidos para estimular a resposta. A taxa de retorno das solicitações para resposta ao questionário foi de 32%, gerando uma amostra inicial de 1088 empresas. Tendo em vista a presença de valores ausentes (sem resposta) e repostas inválidas, a amostra foi reduzida para 678 observações. Porém, a regressão foi baseada em 505 empresas que apresentaram informações completas para todas as variáveis de interesse (dependente, independentes e de controle).

### 4.2. Variáveis

A *variável dependente* do estudo foi gerada a partir de abordagem similar ao trabalho de Dutta *et al.* (1995) e, portanto, sua construção foi proveniente da seguinte pergunta no questionário: “Qual o principal modelo de atendimento da sua empresa?”. Para essa pergunta foram oferecidas duas alternativas de resposta: a) Força direta de vendas do fabricante; ou b) Canal de vendas terceirizado. Portanto, a variável dependente, ‘Tipo de Atendimento’, é discreta e dicotômica

(*dummy*), indicando se o cliente tem como principal modelo de atendimento a força direta de vendas do fabricante ou o canal de vendas terceirizado.

Os atributos do relacionamento (i.e., *variáveis independentes*) identificados na revisão da literatura foram operacionalizados no questionário conforme protocolo regular da literatura (Rosenbloom, 2007; Roy *et al.*, 2004; Sengupta, *et al.*, 1997). Eles foram medidos através do uso de escala *Likert*. Algumas das variáveis foram compostas de vários questionamentos. Nesses casos, foram auferidos os respectivos testes de confiabilidade e análise de componentes principais, que serão explicitados a seguir.

*Lealdade* – foi representado como um comportamento que pode ser medido pela quantidade de recompra, ou seja, pela intenção que o cliente tem de comprar produtos ou serviços de determinada categoria de um mesmo fornecedor. Neste estudo, a lealdade foi tratada como um construto resultante de 4 itens e todos medidos por escala *Likert* de cinco posições caracterizadas pelas seguintes opções: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente. O coeficiente alfa de Cronbach foi de 0,77.

*Confiança* – foi operacionalizada por uma *proxy* que identificou a percepção que o cliente tinha em relação a sua confiança para com a empresa fornecedora. O questionário utilizou da seguinte pergunta para gerar a *proxy* confiança: “Seu fornecedor é confiável”? A medição foi estruturada na escala *Likert* de cinco posições (escala similar à utilizada no atributo lealdade).

*Importância* – foi caracterizada como o cliente interpreta a importância que a empresa fornecedora dá a ele e foi mensurada como um construto resultante de 3 itens (todos medidos por escala *Likert* de cinco posições). O coeficiente alfa de Cronbach é 0,69.

*Intimidade* – este atributo foi medido através de um construto com 6 itens, o qual se propôs a avaliar a proximidade do relacionamento entre o cliente e o fornecedor. Todos os itens foram mensurados através de uma escala *Likert* de dez posições, cujo menor valor “1” se referiu à inexistência de relacionamento entre as partes e o valor máximo “10” representava um relacionamento excelente ou sólido. O coeficiente alfa de Cronbach foi de 0,92.

*Custo de troca* – este atributo foi obtido através de um construto de 3 itens que procurou capturar a significância de custos adicionais para o cliente na troca do atual fornecedor por qualquer outro. Foram utilizados os mesmos critérios em todos os itens de escala *Likert* de cinco posições similares às opções apresentadas para lealdade, confiança e importância. O coeficiente alfa de Cronbach foi de 0,65.

**Tabela 1** - Análise dos componentes principais.

| <b>Componente Principal</b>   | <b>Pesos</b>               |
|---|----------------------------|
| <b>Lealdade</b>   | <b>(% explicação: 60%)</b> |
| - Nova compra ou renovação do produto ou contrato com fornecedor                | 0,53                       |
| - Recomendação do fornecedor para algum colega                                  | 0,50                       |
| - Compra outro produto ou serviço de TI do fornecedor                           | 0,50                       |
| - Aumento da participação de compras de TI no fornecedor nos próximos dois anos | 0,47                       |
| <b>Importância</b>  | <b>(% explicação: 62%)</b> |
| - Importa com o sucesso do cliente  | 0,57                       |
| - Libera o tempo do cliente   | 0,58                       |
| - O fornecedor respeita sua empresa   | 0,58                       |
| <b>Intimidade</b>   | <b>(% explicação: 72%)</b> |
| - Desenvolve forte relacionamento com organização do cliente                    | 0,42                       |
| - Ajuda a selecionar a melhor solução de acordo com as necessidades do cliente  | 0,42                       |
| - Forma geral de relacionamento entre cliente e fornecedor                      | 0,31                       |
| - Mantém o cliente informado dos novos produtos e tecnologias                   | 0,41                       |
| - Procura alternativas de adicionar valor ao cliente                            | 0,44                       |
| - Conhecer indústria do cliente   | 0,43                       |
| <b>Custo de Troca</b>   | <b>(% explicação: 65%)</b> |
| - Troca do fornecedor por outro envolve custos consideráveis                    | 0,57                       |
| - Os produtos do fornecedor são únicos não havendo nenhum fornecedor comparável | 0,58                       |
| - É mais fácil fazer negócio com esta empresa que considerar outro fornecedor   | 0,58                       |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para assegurar a validade dos construtos, a análise de componentes principais foi empregada e seus resultados estão apresentados na Tabela 1. O objetivo operacional foi transformar um

conjunto de variáveis originais em um número menor de novas variáveis que são combinações lineares das variáveis originais de dimensões equivalentes, porém com propriedades importantes. Desta forma são obtidas combinações lineares das variáveis originais de acordo com a estrutura de dependência dos dados e que retenham o máximo possível de informação, ou seja, expliquem a maior parte da variabilidade total (Reis, 2001). Assim, uma análise dos componentes principais foi construída entre os questionamentos que compõem um mesmo construto revelando a dimensão apropriada, ou seja, a quantidade de fatores que representa adequadamente cada determinante.

As *variáveis de controle* foram utilizadas de forma a garantir a adequada especificidade do modelo, são elas: pós-venda (Vavra & Pruden, 1995), tipo de produto (Williamson, 1986), número de funcionários (Palmatier, 2008), gastos com TI (Bendapudi & Berry, 1997), função do respondente (Carlson & Zmud, 1999), nível de customização/ modularidade do produto (Schilling, 2000), experiência de uso do produto (Bolton & Lemon, 1999), e setor do cliente corporativo (Palmatier, 2008) - conforme as seguintes categorias: governo; serviços financeiros; indústria digital, agropecuária, prestação de serviços, telecomunicações, transporte, manufatura ou outros tipos de indústria.

#### **4.3. Modelo estatístico**

Para efetivamente observar os efeitos dos determinantes na escolha do canal fornecedor pelo cliente, foi realizada uma análise estatística baseada no modelo de regressão Logística, ou Logit. Esta é uma técnica de modelagem que possui como objetivo discriminar dois grupos de observações dentro de uma amostra visando obter a probabilidade de que uma observação pertença a um conjunto determinado, em função do comportamento das variáveis independentes (Hair Jr, Anderson, Tatham & Black, 1998). No presente trabalho, os estimadores irão indicar o quanto que a chance do cliente corporativo ser atendido pelo canal de vendas terceirizado varia de acordo com a variação das variáveis explicativas.

## 5. RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta a análise descritiva dos fatores determinantes por tipo de atendimento.

**Quadro 1** - Análise descritiva dos fatores determinantes por tipo de atendimento.

| FABRICANTE              |     |       |      |       |      |
|-------------------------|-----|-------|------|-------|------|
| Variável                | Obs | Média | D.P. | Min   | Máx  |
| Lealdade                | 338 | 0.21  | 1.26 | -4.38 | 2.06 |
| Confiança               | 338 | 4.60  | 0.54 | 2.00  | 5.00 |
| Importância             | 338 | 0.27  | 1.06 | -4.26 | 1.82 |
| Intimidade              | 338 | 0.57  | 1.57 | -8.25 | 3.03 |
| Custo de Troca          | 338 | 0.35  | 1.09 | -5.24 | 1.86 |
| INTERMEDIÁRIO DE VENDAS |     |       |      |       |      |
| Variável                | Obs | Média | D.P. | Min   | Máx  |
| Lealdade                | 340 | -0.21 | 1.76 | -8.19 | 2.06 |
| Confiança               | 340 | 4.47  | 0.73 | 1.00  | 5.00 |
| Importância             | 340 | -0.26 | 1.57 | -7.30 | 1.82 |
| Intimidade              | 340 | -0.57 | 2.35 | -9.56 | 3.03 |
| Custo de Troca          | 340 | -0.34 | 1.58 | -5.24 | 1.86 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no Quadro 1, percebe-se que os resultados de todos os fatores determinantes na escolha do canal possuem médias mais elevadas no modelo de atendimento direto pelo fabricante do que no canal independente. Os resultados, de maneira geral, são compatíveis com o que seria o esperado na preferência pelo atendimento direto, principalmente porque quatro das cinco hipóteses pressupõem maior probabilidade da empresa escolher o fabricante. Por outro lado, a análise descritiva apresenta os fatores determinantes de forma isolada, não servindo para testar as hipóteses de forma efetiva. O estudo, conseqüentemente, parte para a aplicação das análises de regressão no intuito de capturar efeitos dos fatores determinantes de forma mais robusta.

Neste trabalho estimou-se uma regressão *logit* binomial para identificar os fatores que afetam a preferência de atendimento pelo cliente entre o atendimento direto pelo fabricante ou atendimento por um representante independente de vendas (decisão dicotômica). Na Tabela 2 são apresentados os resultados das regressões *logit* binomial. O modelo é composto por cinco variáveis explicativas, que representam os cinco fatores determinantes do tipo de atendimento abordados neste estudo (lealdade, confiança, importância do cliente, intimidade e custo de troca de fornecedor), além das variáveis de controle (pós-venda, tipo de produto, número de funcionários, gasto do cliente com TI, função do respondente, modularidade do produto, uso do produto e setor da

indústria do cliente). O modelo estimado traz resultados significativos para os fatores determinantes *importância do cliente* e, especialmente, *intimidade* entre cliente corporativo e fornecedor.

**Tabela 2** – Determinantes do modelo de atendimento (canal de vendas terceirizado)

| <i>Variável</i>   | <i>Hipótese</i> | <i>Coefficiente</i> | <i>Erro padrão</i> |
|---|-----------------|---------------------|--------------------|
| <i>Variáveis Explicativas</i>                                   |                 |                     |                    |
| Lealdade  | H <sub>1</sub>  | - 0,006             | 0,100              |
| Confiança   | H <sub>2</sub>  | 0,119               | 0,221              |
| Importância   | H <sub>3</sub>  | - 0,206*            | 0,110              |
| Intimidade  | H <sub>4</sub>  | - 0,284**           | 0,120              |
| Custo de troca  | H <sub>5</sub>  | 0,163               | 0,113              |
| <i>Variáveis de Controle</i>                                    |                 |                     |                    |
| Pós-venda   |                 | - 0,070             | 0,090              |
| Tipo de produto (Corporativo) <sup>a</sup>                      |                 | - 0,212             | 0,311              |
| Número de funcionários (100 a 499 funcionários) <sup>b</sup>    |                 | 0,074               | 0,284              |
| Número de funcionários (Acima de 500 funcionários) <sup>b</sup> |                 | - 0,803**           | 0,351              |
| Gasto TI (100 a 499 mil dólares) <sup>c</sup>                   |                 | - 0,879**           | 0,342              |
| Gasto TI (500 mil a 1 milhão de dólares) <sup>c</sup>           |                 | - 1,178**           | 0,390              |
| Gasto TI (Acima de 1 milhão de dólares) <sup>c</sup>            |                 | - 1,247**           | 0,512              |
| Função do respondente (Executiva) <sup>d</sup>                  |                 | - 1,276**           | 0,253              |
| Nível de customização do produto <sup>e</sup>                   |                 | - 0,132**           | 0,120              |
| Experiência de uso do produto <sup>f</sup>                      |                 | 0,118               | 0,111              |
| <i>Dummies</i> de Setores                                       |                 | Sim                 |                    |
| Constante   |                 | 3,058**             | 1,952              |
| Pseudo R <sup>2</sup>   |                 | 0,1986              |                    |
| Estatística $\chi^2$  |                 | 89,43               |                    |
| p-valor   |                 | < 0,001             |                    |
| Número de observações   |                 | 505                 |                    |

**Notas:** \*p < 0,10; \*\*p < 0,05. <sup>a</sup>Categoria de referência 'Produto de Acesso'; <sup>b</sup>Categoria de referência 'de 1 a 99 funcionários'; <sup>c</sup>Categoria de referência 'Até 99 mil dólares'; <sup>d</sup>Categoria de referência 'Staff'; <sup>e</sup>Categoria de referência 'Inexistente'; <sup>f</sup>Categoria de referência 'mínima'.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Apesar dos coeficientes dos fatores *confiança* e *custo de troca* apresentarem sinais positivos, o que seria contrário às hipóteses (dois e cinco, respectivamente) formuladas, eles são estatisticamente insignificantes. Resultado estatístico similar foi observado para o fator *lealdade*, apesar deste ter apresentado efeito alinhado à hipótese (um) deste trabalho. Logo, apesar da

insignificância estatística desses fatores, os resultados chamam a atenção por nem sempre estarem alinhados às hipóteses. Em relação à *lealdade*, observa-se que o coeficiente negativo da variável está alinhado às expectativas de preferência por parte do cliente. Porém, dada a sua insignificância estatística, entende-se que o efeito da lealdade é marginal na escolha do canal. Apesar do cliente leal poder preferir, em condições de igualdade, o mesmo fornecedor perante a concorrência (Oliver, 1999), isso parece pouco relevante para a escolha do canal. O fabricante, ao atender de forma direta, pode estar em melhores condições para dar maiores concessões aos seus produtos. Todavia, o representante intermediário, ainda que não sendo capaz de oferecer as mesmas condições, pode oferecer os mesmos produtos que o cliente leal deverá preferir. Portanto, mesmo que não seja possível refutar a hipótese 1, os resultados sugerem que os clientes leais assim o permanecem independente do canal pelo qual são atendidos.

No que diz respeito à *confiança* do cliente no fornecedor, o coeficiente positivo mostrou não estar alinhado às expectativas na direção do atendimento direto. Portanto, apesar do cliente ver o fabricante como o maior detentor de conhecimento dos produtos e entender que o atendimento feito de maneira direta pelo fabricante possa ser melhor na resolução de potenciais problemas, ao desenvolver confiança no seu representante independente, o cliente corporativo não terá interesse em ser atendido diretamente pelo fabricante. Apesar disso, a insignificância estatística do coeficiente não permite refutar a hipótese 2.

O resultado referente ao determinante *custo de troca* não rejeita a hipótese 5 que aponta para a maior probabilidade do cliente ser atendido pelo fabricante. A expectativa era que um aumento no custo de troca levaria à redução das chances do cliente querer ser atendido pelo representante intermediário. Porém, o resultado encontrado foi o oposto do esperado. Possivelmente, em situações em que o *custo de troca* do fabricante é alto, os clientes começam a questionar seu relacionamento com eles. Basicamente, os clientes, mesmo que no curto prazo possam ter investimentos adicionais não previstos, ficam com maior predisposição a buscar alternativas menos onerosas no longo prazo com o intuito de sair da situação de aprisionamento com o atual fornecedor. Todavia, dada a

insignificância estatística do coeficiente, conclui-se que o efeito do *custo de troca* não interfere na escolha do canal.

Observa-se nos resultados que a *importância do cliente* exerce um impacto sobre o modelo de atendimento. Os resultados sinalizam que quanto maior a importância dada aos clientes pelo fornecedor, menor a probabilidade do cliente ser atendido pelo representante intermediário. Em particular, o aumento de 1 ponto no fator importância reduz, em média, 19% as chances do cliente ser atendido pelo representante intermediário, ou seja, os resultados corroboram a preferência do cliente corporativo pelo atendimento direto. Isso reforça a ideia de que o cliente se julga o mais importante perante aos demais. Seu interesse real é ser atendido de acordo com as suas expectativas não importando como o fabricante está controlando sua lista de prioridades. Neste caso, mantendo outros parâmetros constantes, o cliente vai preferir estar na lista de clientes diretos do fabricante tendo, conseqüentemente, a ausência de qualquer influência de um terceiro na relação. Os resultados não permitem refutar hipótese 3, porém cabe destacar a baixa significância estatística do coeficiente.

Já o fator determinante *intimidade* teve também resultado estatisticamente significativo, porém com nível de significância superior. A expectativa inicial era de que o sinal associado à variável dependente 'tipo de atendimento' deveria ser positivo, ou seja, quanto maior a intimidade do cliente com o fornecedor, mais o primeiro iria preferir fornecedores que tivessem uma menor cartela de clientes para, conseqüentemente, obterem maior exclusividade. Os resultados, entretanto, refutam a hipótese 4, indicando a preferência de atendimento direto por parte do cliente corporativo. Em resumo, verifica-se que o aumento de um ponto no fator intimidade reduz em média 25% as chances do cliente ser atendido pelo representante intermediário. Sendo assim, esses resultados sinalizam que a habilidade dos intermediários i) desenvolverem fortes relacionamentos com os clientes, ii) ajudarem os clientes a selecionarem a melhor solução de acordo com as necessidades, iii) manterem os clientes informados dos novos produtos e tecnologias, iv) procurarem alternativas de adicionar valor aos negócios dos clientes e v) de conhecerem as indústrias dos clientes são bem



mais limitadas do que as habilidades dos fabricantes nesses quesitos. Possivelmente, uma explicação para este resultado desalinhado com a hipótese original é que os fabricantes podem ter uma orientação maior para atender as necessidades dos clientes do que os intermediários. Além disso, os resultados sugerem que os clientes corporativos esperam que o fornecedor tenha capacidade de se relacionar de forma próxima com eles. Apesar do cliente eventualmente reconhecer a limitação de atendimento dos fabricantes em todo território nacional, desconsideram essa limitação quando questionados como preferem seu modelo de atendimento. Ainda, é possível que o fabricante concentre mais seus esforços de relacionamento com aqueles clientes cujo contato é direto, deixando os intermediários cuidarem dos demais clientes. Isso deve reduzir a carteira de clientes com a qual o fabricante tem contato direto e, conseqüentemente, permitir que ele desenvolva mais intimidade com os clientes do que os intermediários.

Em linhas gerais, a teoria sugere que a criação de vantagem competitiva pelas empresas depende, em parte, da capacidade destas gerenciarem adequadamente os canais pelos quais seus clientes são atendidos (Taylor, Kim, Ko, Park & Kim, 2008). Portanto, as empresas não deveriam tratar a transação como um fenômeno discreto, mas sim como em fenômeno relacional, no qual fornecedor e comprador estão engajados em uma troca social que envolve satisfações pessoais e não somente estímulos de cunho econômico (Dwyer et al., 1987). Desse modo, é esperado que vários atributos do relacionamento sejam responsáveis pelo sucesso de um canal de marketing (Bunduchi, 2008; Rosenbloom, 2002; Bloton & Lemon, 1999; Bendapudi & Berry, 1997). Todavia, até o momento, o desenvolvimento/ surgimento de muitos atributos foi considerado independente do canal, ou seja, o desenvolvimento/ surgimento de um determinado atributo não seria potencializado/ mitigado pelas características do canal. Os resultados deste artigo, entretanto, revelam que especificidades de um determinado canal podem ser mais favoráveis a um ou a outro atributo. Em particular, foi identificado que ser atendido diretamente pelo fabricante do produto cria uma percepção de importância junto ao cliente corporativo. Da mesma forma, os clientes corporativos percebem que uma maior intimidade é obtida com o fornecedor quando este é o próprio fabricante

do produto. Esses resultados podem ser reflexos da própria estratégia de canais dos fabricantes de buscarem atender diretamente os clientes com maior potencial de compra, deixando os demais clientes para serem atendidos pelos intermediários (Palmatier, 2008). De fato, as variáveis de controle reforçam esse aspecto pois os clientes de maior porte (tanto em número de funcionários quanto em volume de compra) são os mais prováveis de serem atendidos diretamente. De forma similar, os clientes que observam maior customização dos produtos são aqueles com maior probabilidade de serem atendidos diretamente pelo fabricante, o que pode reforçar a percepção de intimidade que o cliente desenvolve. Portanto, ainda que os canais de marketing possam ser importantes para determinar o nível de satisfação dos clientes (Gordon, 2003), algumas percepções serão determinadas por características específicas de um canal que outros canais não poderão replicar.

## **6. CONCLUSÕES**

Esta pesquisa se pautou no objetivo de avaliar empiricamente a preferência dos clientes pelo tipo de atendimento por parte dos fornecedores do segmento de tecnologia de informação dentro do contexto da indústria brasileira. O estudo assumiu que a adição de valor para os clientes, ao invés de simplesmente dar saída a seus produtos sem considerar o que eles realmente precisam, pode afetar a escolha do canal (Levitt, 1960). Por um lado, a introdução de canais independentes gera benefícios, sobretudo em cima da divisão das tarefas e ganhos na cartela de clientes de distribuição. Por outro lado, ela traz também custos associados à intermediação (Payne & Frow, 2004). Tendo em vista que parte das corporações tendem a implementar suas estratégias de canais com base na subjetividade ou ausência de critérios adequados que capturem os interesses dos clientes, é natural levantar a questão sobre como definir sólidos critérios para a gestão de canais. Mais especificamente, sendo a voz do cliente crucial à sobrevivência e à diferenciação sustentável das empresas, quais fatores os fazem escolher um determinado canal? Para responder a essa pergunta, o estudo se baseou em um

levantamento feito junto a clientes corporativos do mercado de TI no Brasil, dos quais 505 forneceram respostas válidas para todas as variáveis empregadas na análise.

A análise dos resultados com base no modelo de regressão logística ajudou a entender a preferência dos clientes pelo tipo de atendimento. Em particular, foram observados resultados estatisticamente significantes apenas para as hipóteses ‘importância do cliente’ (10%) e ‘intimidade cliente-fornecedor’ (5%). Os demais fatores determinantes lealdade, confiança e custo de troca de fornecedor demonstraram-se estatisticamente insignificantes. Quanto ao fator importância, o resultado mostrou-se alinhado à expectativa teórica levando à uma preferência ao atendimento direto do fabricante. Já quanto ao fator intimidade, o resultado demonstrou-se contraditório à preferência por ter a assistência de uma empresa intermediária, indicando que o fabricante deve concentrar mais seus esforços de relacionamento naqueles clientes cujo contato é direto.

O presente trabalho contribui para a teoria por mostrar que o desenvolvimento de atributos do relacionamento pode depender de características específicas do canal, ou seja, as especificidades de um determinado canal podem ser mais favoráveis ao desenvolvimento de um ou outro atributo. Em particular, os resultados da pesquisa indicam que os clientes corporativos se sentem mais importantes e percebem uma maior intimidade com o fornecedor quando este é o próprio fabricante do produto (ao invés do intermediário). Já a contribuição gerencial desta pesquisa é no sentido de chamar a atenção dos gestores para os limites de seus esforços no desenvolvimento de determinados aspectos do relacionamento com os clientes (corporativos). Ainda que a proposta de valor oferecida aos clientes dependa do relacionamento que se estabelece nos canais, deve-se, primeiramente, entender as características desses canais para, só então, definir quais esforços serão empenhados para melhorar o relacionamento. Do contrário, recursos podem ser alocados de forma ineficiente por estarem sendo utilizados para o desenvolvimento de um determinado atributo que só pode ser, de fato, desenvolvido em outro canal.

## 7. REFERÊNCIAS

- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Anon, P. (1996). Making electronic catalogs work for you. *Industrial Distribution*, 85 (11), 26-28.
- Aulakh, P. S., Masaaki, K., & Arvind, S. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.
- Bakopoulos, J. A. Y. (1985). *Toward a more precise concept of information technology*. Cambridge, Mass: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997) . Customers' Motivation for Maintaining Relationships with Service Providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Blau, P. (1994). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36, 171-86.
- Bunduchi, R. (2008). Trust, power and transaction costs in B2B exchanges: a socio-economic approach. *Industrial Marketing Management* , 37, 610-622.
- Carlson, J. R., & Zmud, R. W. (1999). Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions. *The Academy of Management Journal*, 42(2), 153-170.
- Churchill, G. A. (1996). *Basic marketing research*. 3 ed.. Fort Worth: Dryden Press.
- Claro, D. P., & Claro, P. B. O. (2004). Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, 44(4), 68-79.
- Cônsoli, M. A., & Neves, M. F. (2008). A method for building new marketing channels: the case of “door-to-door” in dairy products. *Direct Marketing: An International Journal*, 2(3), 174-185.
- Corey, R. E., Cespedes, F., & Rangan, K. V. (1989). *Going-to-Market*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L., & El-Ansary, A. (2001). *Marketing Channels*. New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowes, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- Curry, J., & Kenney, M. (1999). Beating the Clock: corporate responses to rapid change in the PC industry. *California Management Review*, 42, 8-36.
- Dhebar, A. (1996). Speeding high-tech producer, meet the balking consumer. *Sloan Management Review*, 37(2), 37-49.

- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of natural culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Duarte, C. H. C., & Castello Branco, C. E. (2001). Impactos econômicos e sociais da política setorial brasileira para tecnologias da informação. *Revista do BNDES*, 8(15), 125-146.
- Dutta, S., Bergen, M., Heide, J. B., & John, G. (1995). Understanding Dual Distribution: the case of reps and house accounts. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11(1), 189-204.
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47, 68-78.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, M. V. H., & Luostarinen, M. V. H. (2002). Multiple Channel Strategies in the European Personal Computer Industry. *Journal of International Marketing*, 10(3), 73-95.
- Galford, R. & Drapeau, A. S. (2002). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248.
- Gordon, I. (2003). *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Publishing.
- Hill, C. W. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15, 500-513.
- Kotler, P. (2006). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Speakman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press.
- Mokyr, J. (1990). *The Lever of Riches*. New York: The Free Press.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Relationships. *Journal of Marketing*, 57, 81-101.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Murillo, M. G., & Annabi, H. (2002). Customer Knowledge Management. *The Journal of the Operational Research Society*, 53(8), 875-884.

- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm Relational Drivers of Customer Value. *Journal of Marketing*, 72, 76-89.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 7 ed.. Rio de Janeiro: Campus.
- Rangan, K. V. (1987). The Channel Design Decision: a model and an application, *Marketing Science*, 6(2), 156-174.
- Reichheld, F. F. (1996). *A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus.
- Reve, T, & Stern, L. (1979). Interorganizational Relations in Marketing Channels. *Academy of Management Review*, 4(3), 405-416.
- Roccato, P. L. (2008). *A Bíblia de canais de vendas e distribuição*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems. *Industrial Marketing Management* , 36, 4-9.
- Roy, S., Sivakumar, K., & Wilkinson, I. F. (2004). Innovation generation in supply chain relationships: a conceptual model and research propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 61-79.
- Schilling, M. A. (2000). Towards a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *Academy of Management Review*, 25, 312-334. Academy of Management. 2000.
- Sengupta, S., Krapfel, R. E., & PUSATERI, M. A (1997). Switching costs in key account relationships. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 9-16.
- Shipley, D., Egan, C., & Edgett, S. (1991). Meeting source selection criteria: direct *versus* distributor channels. *Industrial Marketing Management*, 20, 297-303.
- Smith Ring, P., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Stem L. W., & El-Ansary, A. (1982). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Swift, R. (2001). *Crm (customer relationship management): o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Taylor, C. R., Kim, K. H., Ko, E., Park, M. H., & Kim, D. R. (2008). Marketing and management. *Industrial Marketing Management*, 37, 825-832.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.

Vavra, T. G., & Pruden, D. R. (1995). Using aftermarketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, 35(5), 86.

Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *MIT Sloan Management Review*, 35, 73.

Wang, Q., Bradford, K., Xu, J., & Weitz, B. (2008). Creativity in buyer–seller relationships: The role of governance. *Intern. J. of Research in Marketing* , 25, 109-118.

Wiersema, F. (1996). *Intimidade com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Williamson, O. E. (1986). *Economic organization: firms, markets and policy control*. Havel Hempstead.