

## **TRATAMENTO PREFERENCIAL AO CLIENTE NA RELAÇÃO DE MERCADO B2B: Um estudo com fornecedores do setor farmacêutico no Brasil**

**FABIA A PEREIRA DE MATTOS SPADOTO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

**NEUSA MARIA BASTOS FERNANDES DOS SANTOS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

**ALEXANDRE LUZZI LAS CASAS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

**NUNO MANOEL MARTINS DIAS FOUTO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço à CAPES pela concessão da bolsa durante o período de realização dessa pesquisa.

## TRATAMENTO PREFERENCIAL AO CLIENTE NA RELAÇÃO DE MERCADO B2B: Um estudo com fornecedores do setor farmacêutico no Brasil

### 1. INTRODUÇÃO

O sucesso da gestão cadeia de suprimentos vai além do financeiro, devendo-se também aos relacionamentos com os fornecedores e distribuidores para gerar uma cadeia de entrega de valor (KOTLER; KELLER, 2012). Esses resultados indicam que o marketing de relacionamento também é idealizado nas relações das empresas com os fornecedores. A percepção do marketing de relacionamento, vai além da troca de serviços e produtos, o valor adicional entre duas partes (cliente e fornecedor) é criado a partir dessa relação (GRÖNROOS, 2004). O enfoque nos fornecedores é reforçado por Wieteska (2016, p. 318): “Parece que, em uma era de turbulência crescente, as empresas devem se concentrar no desenvolvimento de relações com fornecedores que sejam resistentes aos distúrbios”. Um fenômeno recorrente tem sido a redução do número de fornecedores, consequência de alterações econômicas no mercado ou mesmo de ordem natural (catástrofes ambientais, por exemplo) e que afeta diretamente as **relações comprador-fornecedor**: algumas empresas são excluídas do fornecimento e outras são preferidas, estreitando alguns relacionamentos e impedindo que outros continuem ou sejam estabelecidos, ainda podem sofrer o poder de negociação dos fornecedores ameaçando elevar os preços ou a redução da qualidade de serviços e bens fornecidos. Com o crescente número de terceirização de atividades-chave, ser atraente para os melhores fornecedores, pode ser a consequência para aumentar ou manter a própria competitividade (FALCÃO, 2016; NOLLET et al., 2012; PORTER, 2004).

A possibilidade de crescimento do poder dos fornecedores intensifica a necessidade de que a empresa se prepare para uma “inversão” na cadeia de suprimentos: muitos fabricantes passam a voltar a sua atenção não mais somente aos seus clientes, mas também aos seus fornecedores, considerando os recursos valiosos que podem ser fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva. Isso deve-se ao fato do fornecedor ter uma limitação na disponibilização dos recursos e, assim, só poder satisfazer um número restrito de fabricantes de sua rede de relacionamentos (GULATI et al., 2000; SCHIELE et al., 2015; STEINLE; SCHIELE, 2008). A consequência dessa inversão de papéis, implica que os compradores devem se preocupar em obterem a **satisfação dos fornecedores**. Pois, a mesma é condição necessária para se ter preferencialmente a alocação dos recursos (SCHIELE et al., 2015; SCHIELE et al., 2012). Em mercados oligopolistas os fornecedores normalmente são mais seletivos em escolher para quem e até onde irão fornecer (SCHIELE et al., 2012). Para Baxter (2012), nesse relacionamento o comprador fica constantemente preocupado com as atitudes e ações do fornecedor, em relação ao compromisso de manter o fornecimento dos recursos. Os fornecedores terão mais poder caso o comprador não represente uma fração significativa das vendas, influenciando mais intensamente os preços, as condições e a qualidade do que é fornecido (PORTER, 2004). Essa situação, de compradores em concorrência com empresas rivais pelos produtos dos mesmos fornecedores, ou seja, compartilhando os fornecedores, está diretamente ligada à competitividade da empresa compradora, para obter alocação preferencial dos recursos por parte dos fornecedores, os compradores devem investir nesse relacionamento (PULLES et al., 2016; WONG, 2000).

A alocação dos recursos pelos fornecedores, acontece primeiro para os compradores que eles possuem um relacionamento de maior satisfação, assim o comprador deve estar atento se o fornecedor está satisfeito nesta relação (BAXTER, 2012; SCHIELE et al., 2015). Receber **tratamento preferencial**, em relação a outras empresas é um desejo de muitas organizações, mas há a condição nessa relação, de antes ocorrer a **satisfação do fornecedor**, e que está diretamente ligada a condição de ser um **cliente preferencial** (HÜTTINGER et al., 2014; HÜTTINGER et al., 2012). Trata-se de uma mudança que vem ocorrendo na forma da gestão estratégica de suprimentos. Essa nova estratégia, que visa a garantir acesso aos

principais fornecedores e assim tornar-se um cliente preferencial de fornecedores-chave (CRAVENS; PIERCY, 1994; HÜTTINGER; SCHIELE; VELDMAN, 2012).

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Recentemente Hüttinger et al., (2014), testaram empiricamente oito antecedentes que permeiam o **tratamento preferencial ao cliente**. Eles demonstraram estatisticamente (no setor automobilístico) que oportunidade de crescimento, confiabilidade e comportamento relacional do comprador são fatores que induzem os fornecedores a concederem tratamento preferencial ao cliente. Sob esse contexto, procurou-se entender: **Quais são os fatores que induzem os fornecedores a tratarem os clientes selecionados mais preferencialmente do que outros?** Assim, o artigo em questão, teve como principais objetivos: (1) Replicar a pesquisa de Hüttinger et al., (2014) no contexto brasileiro; (2) Analisar se o acréscimo do antecedente rentabilidade, aumentaria o poder de explicação do modelo sugerido: “É possível que existam mais antecedentes considerados relevantes para os fornecedores que não foram nomeados nas rodadas de discussão” (Hüttinger et al., 2014, p.713); e (3) Avaliar o poder explicativo dos fatores relacionados ao **tratamento preferencial**. A investigação atual, demonstrará sob o ponto de vista da relação que o fornecedor tem com seu cliente (empresa participante do estudo). Deste ponto em diante, o artigo utilizará “cliente” como sinônimo de “comprador”. O artigo foi estruturado da seguinte forma: fundamentação teórica sobre o tratamento preferencial ao cliente, metodologia, análise dos resultados e conclusão.

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 Tratamento Preferencial ao Cliente

A **atratividade do cliente** é condição para que se inicie uma relação de troca com o fornecedor; a **satisfação do fornecedor** é o resultado, quando esse relacionamento atendeu as expectativas; e o **status de cliente preferencial**, acontece quando o fornecedor está mais satisfeito com determinado cliente, e assim, esse cliente receberá mais recursos e tratamento diferenciado do que os demais. Os autores argumentam, em seu estudo, que esses três fatores vinham sendo estudados de forma isolada, mas deveriam ser analisados de forma integrada, que são tratados aqui como os Determinantes do Tratamento Preferencial (HÜTTINGER et al., 2012; SCHIELE et al., 2012). A visão do **Tratamento Preferencial ao Cliente**, conforme Hüttinger et al. (2014), composto por esses três fatores – atratividade do cliente, satisfação do fornecedor e status de cliente preferencial – origina-se na Teoria da Troca Social (SET – Social Exchange Theory). Criada por (Homans, 1961 apud TANSKANEN, 2014), a Teoria da Troca Social considera que as leis básicas do intercâmbio social baseiam-se em cinco princípios, advindos da psicologia comportamental: a proposição de sucesso, a proposição de estímulo, a proposição de valor, a proposição da falta de saciedade e a proposição de agressão. Segundo Schiele et al. (2012) a teoria da troca social pode ser dividida em 3 elementos principais que são ligados por um ciclo de clientes preferenciais.

No Quadro 1, foi elaborada uma síntese de dois artigos que citam o SET como a origem das variáveis do tratamento preferencial. A coluna da esquerda descreve elementos do SET e a coluna da direita relaciona com os determinantes apontados por Hüttinger et al. (2014) e Schiele et al. (2012). Com base nos autores citados, eles argumentam que o relacionamento comprador-fornecedor é uma troca social. Assim, a relação comprador-fornecedor, sendo uma troca social, depende dos três Determinantes do Tratamento Preferencial, formando um ciclo de clientes preferenciais. O primeiro contato ocorre devido ao interesse pelo relacionamento e, com base nas suas expectativas (E), o fornecedor define a atratividade desse cliente. A troca efetiva permite ao fornecedor comparar a realidade com as expectativas que tinha em sua base relacionamento (CI) e, então, definir sua satisfação com esse cliente. Já a concessão do status de cliente preferencial a um cliente dependerá da comparação entre alternativas (entre diferentes clientes que o fornecedor atende) (CI<sub>alt</sub>) (SCHIELE; CALVI; GIBBERT, 2012).

**Quadro 1. Conexão entre elementos do SET e os determinantes do tratamento preferencial**

<b>Elementos da Teoria da Troca Social x Determinantes do Tratamento Preferencial</b>		
Expectativas(E)	Influenciam a decisão de um ator sobre se uma relação é iniciada e desenvolvida ao longo do tempo (MORTENSEN et al. (2008)).	Atratividade do cliente
	Os atores só começam e continuam relacionamentos que esperam ser gratificantes para si mesmos (THIBAUT e KELLEY, 1959 apud HÜTTINGER et al. 2014).	
	As expectativas determinam o nível de atração entre as partes de relacionamento (HÜTTINGER et al. 2014)	
	Os fornecedores apenas intensificam a cooperação com os clientes que consideram atraentes WILKINSON et al.(2005).	
Troca / Intercâmbio/ Nível de comparação	O resultado da troca é julgado contra as expectativas dos atores, determinando o nível de satisfação com o relacionamento (HÜTTINGER et al. 2014).	Satisfação do Fornecedor
	A satisfação afeta diretamente o comportamento dos parceiros de troca e influencia suas decisões quanto à rescisão, continuação, atualização ou desclassificação de uma relação (WILSON E MUMMALANENI, 1986 apud HÜTTINGER et al. 2014).	
	Quanto mais satisfeito um fornecedor estiver em um relacionamento com um cliente, mais provável é que o fornecedor conceda a este cliente um tratamento preferencial (BAXTER, 2012).	
Nível de Comparação de Alternativas (Clalt)	Pressupõe ainda que os atores também considerarão suas experiências com outros clientes (THIBAUT e KELLEY, 1959, ANDERSON e NARUS, 1984 apud HÜTTINGER et al. 2014).	Status de Cliente Preferencial
	Para determinar seu nível de serviço em uma relação de troca; Os atores usam o "nível de comparação de alternativas" para decidir eventualmente qual cliente é concedido status preferencial e quais clientes são tratados como clientes padrão (HÜTTINGER et al. 2014).	
	Os atores usarão não apenas critérios absolutos, mas também relativos para avaliação o resultado da troca de intercâmbio. Este terceiro passo implica que eventualmente decidir se um relacionamento deve ser continuado, os atores são influenciados pela disponibilidade de alternativas. (SCHIELE; CALVI; GIBBERT, 2012)	
	Um fornecedor concede um comprador com tratamento preferencial se este comprador oferece melhores resultados do que os concorrentes e goza de um estatuto privilegiado em relação a outros clientes (HÜTTINGER et al. 2014).	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hüttinger et al.,(2014) e Schiele et al.,(2012).

Sintetizando, a revisão teórica feita por Schiele et al., (2012) demonstrou a aplicação da Teoria da Troca Social à relação comprador-fornecedor, resultando no ciclo dos 3 fatores Determinantes do Tratamento Preferencial, sendo: (1) por meio das expectativas do fornecedor chega-se à atratividade do cliente; (2) no nível de comparação (entre expectativas e realidade) chega-se à satisfação do fornecedor; e (3) no nível de comparação de alternativas chega-se aos clientes que receberão o status de cliente preferencial. Esses três fatores, os Determinantes do Tratamento Preferencial, foram testados empiricamente por Hüttinger et al., (2014) e compõem parte do modelo teórico adotado neste artigo e descritos nos tópicos seguintes.

### 3.2 Atratividade do cliente

Para que haja negócio entre as empresas, deve-se ter a atratividade como o início do relacionamento. “Toda empresa depende de outras empresas, e as relações comerciais são importantes para a concorrência e para fortalecer a posição de uma empresa no mercado” (MORTENSEN, 2012, p. 1206). Segundo Schiele et al. (2012, p. 1180), “Na teoria da troca social, a atratividade desempenha um papel importante. Pressupõe-se que a percepção da atração inicial se baseia especialmente em crenças e expectativas.” Essas expectativas são os primeiros sinais para que exista a troca no relacionamento comprador-fornecedor. “A **atratividade do cliente** é vista como uma expectativa anterior e satisfação do fornecedor como uma experiência posterior, e ambas estão relacionadas aos custos percebidos de benefícios resultantes da relação com o cliente” (HALD, 2012). No cenário B2B, princípios importantes, como valor, confiança, compromisso, colaboração e satisfação têm sido

relacionados à atratividade do cliente (LA ROCCA et al., 2012). Em seu estudo, Mortensen (2012) argumenta que há escassez da literatura sobre o tema atratividade e apresenta uma revisão teórica do conceito atratividade na pesquisa de relações comerciais. Ele concluiu que a literatura tem separado atração em 3 partes: 1) atração no desenvolvimento de relacionamentos comprador-fornecedor, 2) atratividade de clientes para fornecedores e 3) atratividade em gerenciamento de portfólio e chave. Em seu estudo, Makkonen et al., (2016) apresentam em um modelo, que intitulam de meta-dimensões da atratividade do comprador (lê-se cliente). O modelo demonstra que a atratividade do cliente está baseada em primeiro lugar aos resultados comerciais experimentados e esperados e em um segundo momento no impacto da alavancagem da relação principal e em outras relações do fornecedor. “No início de um relacionamento, a atratividade do comprador (lê-se cliente) pode basear-se principalmente nas expectativas que os fornecedores possuem sobre os resultados comerciais mútuos e o potencial relacionado a alavancagem da relação focal em outros lugares” (MAKKONEN; VUORI; PURANEN, 2016, p. 166).

### **3.3 Satisfação do Fornecedor**

“A satisfação dos fornecedores é uma condição necessária para obter e manter o acesso a fornecedores capacitados e seus recursos neste novo ambiente competitivo” (VÓS et al., 2016, p. 4613). Em outros estudos, como Baxter (2012) argumenta que quando satisfeito, os fornecedores serão incentivados a alocar mais recursos aos seus clientes mais atraentes. A inversão de papéis entre o comprador e fornecedor, indica que os compradores para obter os melhores recursos dos fornecedores capacitados e manter essa relação, devem levar em conta a satisfação dos fornecedores (VÓS et al., 2016). Gerenciar com êxito as relações comprador-fornecedor é difícil sem levar em conta a satisfação do fornecedor” (ESSIG; AMANN, 2009, p. 103). Em outras palavras, um fabricante, para ser responsivo, precisa ter uma relação de satisfação com seu fornecedor (SCHIELE et al., 2015). “[...] a satisfação do fornecedor é muito do interesse do comprador, porque quando os fornecedores estão satisfeitos, encontrarão as propostas atrativas dos compradores como parceiros de negócios” (BAXTER, 2012, p. 1251). Uma maior satisfação do fornecedor na sua relação com o comprador pode estar mais diretamente ligada ao relacionamento do que ao seu desempenho: é o que aponta o estudo de pesquisadores com fornecedores de indústrias automobilísticas (WONG, 2000). Esse aspecto se destaca também na pesquisa de Vós et al. (2016), que encontraram o comportamento relacional com impacto positivo na satisfação do fornecedor nas compras de materiais diretos, ou seja, nas compras ligadas diretamente ao negócio do cliente. Já na Holanda, em pesquisa realizada com empresas da indústria de plásticos recicláveis, foi o relacionamento que também apareceu como ponto forte para a satisfação: “Os fornecedores esforçam-se pela continuidade no relacionamento com os clientes, a fim de evitar riscos operacionais. Um cliente alternativo terá dificuldade em entrar em um relacionamento existente sobre o qual o fornecedor está (muito) satisfeito” (KLAES et al., 2016, p. 187). “A satisfação evolui ao longo do tempo, semelhante ao compromisso, devido à experiência que um comprador ou fornecedor ganha de um relacionamento e como eles percebem que ele está progredindo” (MORTENSEN, 2012, p. 1215). Outros autores reforçam a importância da experiência presente para a satisfação do fornecedor e usam o fator “tempo” como forma de diferenciar os determinantes satisfação do fornecedor e atratividade do cliente. A criação de valor no passado e atual, deve ser a base da satisfação e ela se assemelha ao valor gerado no relacionamento. Enquanto a atratividade, também se conecta na expectativa de geração de valor dessa relação (MORRISSEY; PITTAWAY, 2006). Dentro do relacionamento comprador-fornecedor, o aspecto da satisfação do fornecedor influenciará a continuidade desse relacionamento e determinará se ele terá ou não o status de cliente preferencial,

### **3.4 Status de Cliente Preferencial**

Segundo Nolle et al. (2012, p. 1187), “um cliente preferido é uma organização compradora que recebe um tratamento melhor do que outros clientes de um fornecedor, em termos de qualidade e disponibilidade do produto, suporte no processo de fornecimento, entrega e/ou preços”. Quando as empresas trabalham em ambientes ágeis e com muita concorrência, trazer para si fornecedores com conhecimento e tecnicamente eficientes é de suma importância e, como consequência, elas devem entender como ser um cliente atraente contribui para o status de cliente preferencial (MAKKONEN et al., 2016). Alguns pesquisadores sugerem que, quando os fornecedores estão muito satisfeitos, além de dedicarem seus melhores recursos na relação com esse comprador, fornecem a tal comprador o status de cliente preferencial para esses clientes (ELLIS et al., 2012). Tornar-se um cliente preferencial, requer alguns esforços por parte do comprador, os quais foram organizados em quatro etapas por Nolle et al. (2012): (1) atração inicial, (2) desempenho, (3) engajamento; e (4) sustentabilidade. Esses autores afirmam que o fornecedor está em constante comparação, entre os seus próprios objetivos, o que o cliente em questão tem a oferecer e o que os demais clientes têm para oferecer (NOLLET et al., 2012). Em um estudo de caso na Holanda, no setor da construção civil, os autores confirmam a necessidade de ser ter o status de cliente preferencial e percebem que isso gerará colaboração nesse relacionamento. Um antecedente do status de cliente preferencial destacado foi a maturidade por parte do cliente. Uma descoberta desse estudo foi que a empresa que tivesse um gerente de produto dedicado ao relacionamento, foram percebidos pelos fornecedores como maduros (BEMELMANS et al., 2015). No estudo Hüttinger et al. (2014) um antecedente semelhante, poderia ser o contato de fácil acesso, que se refere a um contato acessível no relacionamento comprador-fornecedor. Em pesquisa recente, realizada na Holanda com 163 empresas compradoras, foi constatado que a capacidade relacional e a capacidade de seleção da empresa compradora, têm grande influência na alocação preferencial de recursos por parte do fornecedor. E essas capacidades tem grande influência na vantagem competitiva dessas empresas. Os autores ainda apontam que isso aconteceu em maior número para empresas manufatureiras, do que para empresas de serviço (PULLES et al., 2016). Vós et al., (2016, p. 4621), confirma na conclusão do seu estudo que “Em outras palavras, os fornecedores que estão muito satisfeitos com um comprador têm uma tendência maior de dar à empresa compradora um status preferencial e, finalmente, tratar a empresa melhor do que seus concorrentes”.

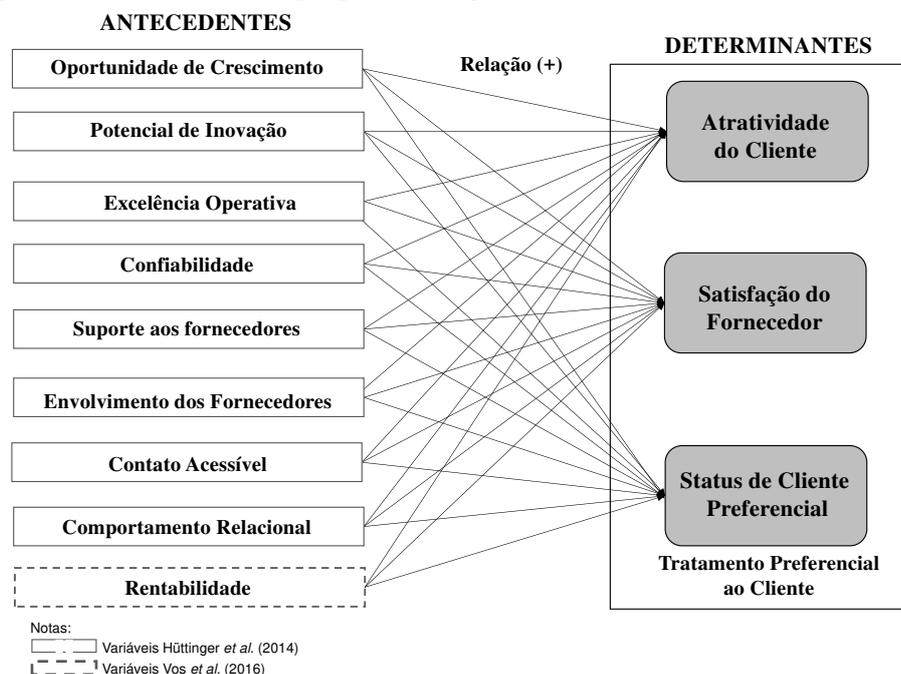
### **3.5 Antecedentes do Tratamento Preferencial ao Cliente**

Para a pesquisa deste artigo, foram utilizados os mesmos antecedentes apontados por Hüttinger et al. (2014) e Vós et al. (2016) em seus estudos, sendo eles: (1) oportunidade de crescimento; (2) potencial de inovação; (3) excelência operativa; (4) confiabilidade; (5) suporte aos fornecedores; (6) envolvimento dos fornecedores; (7) contato acessível; (8) comportamento relacional; e (9) rentabilidade. Em suas considerações, Hüttinger et al. (2014) sugere que outros setores sejam analisados, além do automotivo [...] “No entanto, em outras indústrias, outros fatores ou pesos poderiam surgir[...]” (HÜTTINGER et al., 2014, p. 713) e ainda que, as oito categorias utilizadas na pesquisa seria uma limitação “É possível que existam mais antecedentes considerados relevantes para fornecedores que não foram nomeados nas rodadas de discussão.” (HÜTTINGER et al., 2014, p. 713). Uma ampliação da pesquisa de Hüttinger et al. (2014) foi realizada por Vos et al. (2016), com o intuito de acrescentar o antecedente de rentabilidade e aumentar o poder explicativo do modelo. No seu estudo, o autor Vós et al. (2016, p. 4621) argumenta: “Além disso, os resultados apoiam a nova hipótese de que a rentabilidade da relação poderia ser uma valiosa extensão do modelo original de Hüttinger et al. (2014).” Foi inserido na pesquisa de Hüttinger et al., (2014), o antecedente rentabilidade sugerido por Vós et al., (2016). O artigo tem como modelo teórico, a Figura 1 que apresenta a relação dos antecedentes com os determinantes do tratamento preferencial do cliente.

#### 4.METODOLOGIA

A pesquisa é quantitativa e correlacional, pretende-se, considerando os antecedentes e determinantes do tratamento preferencial ao cliente (ver Figura 1), entender o grau de associação entre eles no contexto do relacionamento comprador-fornecedor.

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa – relação dos antecedentes com os determinantes



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Hüttinger et al., (2014) e Vós et al.,(2016).

E como proposições deste estudo, serão utilizadas as mesmas hipóteses apresentadas nos estudos de Hüttinger et al., (2014) e Vós et al., (2016). O objetivo dessa escolha é averiguar se há conexões e similaridades entre duas ou mais variáveis que prevalecem no estudo presente. As hipóteses estão divididas em 3 hipóteses principais (determinantes) e 9 secundárias (antecedentes), ou seja, são hipóteses correlacionais. Será verificado a relação e associação entre as hipóteses principais (determinantes) com as hipóteses secundárias (antecedentes). “[...] as hipóteses correlacionais não podem somente determinar se duas ou mais variáveis estão vinculadas, mas também como estão associadas. Elas conseguem chegar ao nível preditivo e parcialmente explicativo” (SAMPIERI et al., 2013, p. 118). A amostra utilizada é não probabilística e por conveniência. Para chegar a essa amostra, foram contatados 57 executivos com cargos de Diretoria de Supply Chain, Compras e Operações de indústrias de grande porte no Brasil, 6 tiveram interesse na pesquisa, sendo farmacêutico, iluminação, cosméticos, tecnologia, construção e equipamentos agrícolas, mas somente uma empresa aceitou a participação. A amostra foi composta pelos 133 fornecedores que representam as compras diretas (mercados nacionais e internacionais), de uma organização industrial do setor farmacêutico no Brasil, que foi a empresa participante deste estudo. A pesquisa foi dirigida aos fornecedores que são responsáveis pelas áreas de Vendas (Gerentes de conta), por serem os contatos dos compradores dessa organização industrial e também por serem fornecedores de uma mesma indústria e setor.

Manter o foco em fornecedores de uma mesma organização industrial corrobora com as sugestões deixadas pelos autores para replicação de seus estudos: [...] “esta metodologia de pesquisa específica para a indústria oferece um domínio sobre fatores externos em consequência as características afins da indústria e garante um validade do estudo (HÜTTINGER et al., 2014). A pesquisa foi realizada por meio de um instrumento de coleta de dados (questionário), com uma série ordenada de 55 perguntas fechadas e utilizou-se a

escala likert de 5 pontos (sendo (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente). O questionário foi aplicado em duas versões: uma versão em português (fornecedores nacionais) e uma versão em inglês (fornecedores internacionais), foi uma adaptação de Hüttinger et al. (2014) (43 perguntas) e Vós et al. (2016) (3 perguntas). Foi realizado um pré-teste (com um fornecedor de venda direta, um colaborador da empresa patrocinadora e um especialista) em uma pequena amostra, para testar a pertinência e eficácia (VERGARA, 2012). Algumas adaptações foram feitas com a alteração de algumas palavras na versão em português, para o questionário em inglês, foi mantida a versão original. Apesar das pesquisas de Hüttinger et al. (2014) e Vós et al. (2016) terem sido feitas no setor automotivo, as perguntas do questionário original não foram modificadas por não conterem nenhuma referência a um setor específico. Com o intuito de verificar a confiabilidade da nova estruturação do instrumento, foi aplicado o Alfa de Cronbach e chegou-se a 0,967, o que corresponde a um alto grau de confiabilidade (HAIR et al., 2009). A pesquisa foi realizada por meio da ferramenta SurveyMonkey® entre julho e outubro de 2017 (em duas etapas). Obteve-se um total de 101 respostas, sendo somente 84 respostas válidas que representam 63,2% da amostra de fornecedores. O quadro 1 descreve os objetivos e as técnicas utilizadas para atender os objetivos específicos deste estudo.

**Quadro 1. Matriz de amarração**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnicas de Análise</b>	<b>Descrição</b>
Identificar quais os determinantes do tratamento preferencial ao cliente são mais presentes no contexto estudado: atratividade do cliente, satisfação do fornecedor e status de cliente preferencial.	Estatística descritiva	Foi realizada a estatística descritiva de cada variável composta, que corresponde aos 3 determinantes. Foi utilizado o software IBM SPSS Statistics.
Identificar quais os antecedentes dos determinantes do tratamento preferencial ao cliente são mais presentes no contexto estudado.	Estatística descritiva	Foi realizada a estatística descritiva de cada variável composta, que corresponde aos 9 antecedentes. Foi utilizado o software IBM SPSS Statistics.
Explorar a compatibilidade do modelo de Hüttinger e Vós considerando a amostra brasileira	Análise fatorial exploratória	A aplicação da análise fatorial exploratória foram realizadas três abordagens, matriz de correlação (inicial, não rotacionada e rotacionada), teste de esfericidade de Bartlett e a medida de adequação da amostra no método de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).
Avaliar a associação entre os determinantes e os antecedentes do tratamento preferencial ao cliente.	Regressão múltipla	Para validação dos resultados das análises das regressões foram analisados os parâmetros do modelo, sendo eles: (1) Coeficientes do modelo de regressão, (2) Significância estatística e (3) Estatística de colinearidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 Descrição da amostra**

O 2º e 3º blocos de perguntas correspondia ao perfil das empresas fornecedoras e dos respondentes e de seus gerentes de conta (Tabela 1). Pode-se observar que as empresas fornecedoras estão localizadas na sua maioria no Brasil (78,6%). O contato responsável pelo relacionamento comprador-fornecedor há um equilíbrio, sendo 54% mulheres e 46% homens. O tempo de trabalho dos gerentes nessa mesma empresa, tem uma semelhança nos resultados, entre 5 e 10 anos (30%) e entre 10 e 20 anos (30%). Possuem entre 5 e 10 anos como gerentes de conta (34%) nessa empresa e têm entre 1 e 5 anos (40%) de tempo de relacionamento comprador-fornecedor com a empresa fabricante.

**Tabela 1. Descrição do perfil das empresas fornecedoras e respondentes\***

Localização		Perfil das Empresas		Perfil dos Respondentes			
Brasil	78,6%	Tempo de relacionamento (anos)	Entre 1 e 5	36%	Sexo dos respondentes	Feminino	54%
Ásia	8,3%		Entre 5 e 10	29%	Tempo de trabalho na Empresa (anos)	Masculino	46%
Europa	7,1%		Entre 10 e 20	25%		Entre 5 e 10	30%
América do Sul	3,6%	Volume de Negócio milhões US\$	Abaixo de 10	73%	Tempo Gestor de Vendas na empresa (anos)	Entre 10 e 20	30%
América do Norte	2,4%		Entre 10 e 100	15%		Entre 1 e 5	29%
		Número de empregados	Abaixo de 100	48%	Tempo de relacionamento comprador/fornecedor	Entre 5 e 10	34%
			Entre 101 e 500	33%		Entre 1 e 5	40%
						Entre 5 e 10	28%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: Foi apresentado os resultados mais relevantes do perfil da amostra.

## 5.2. Identificação dos determinantes mais presentes no tratamento preferencial

A tabela 2 apresenta os resultados da estatística descritiva dos determinantes: atratividade do cliente, satisfação do fornecedor e status do cliente preferencial.

**Tabela 2. Análise descritiva – determinantes do tratamento preferencial ao cliente**

Determinante	N	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Atratividade	84	4,137	2	5	0,675	-0,558	0,247
Satisfação	84	4,232	2	5	0,711	-0,824	0,427
ClientPref	84	3,205	1	5	0,803	-0,117	0,108

Fonte: Elaborada pelos autores.

O resultado da estatística descritiva do determinante **Atratividade do Cliente**, teve como média na variável composta o valor de 4,137 e desvio padrão de 0,675, que corresponde com o “concordo” da escala likert. Pode-se dizer que a expectativa, que é o primeiro elemento do SET (teoria da troca social), foi quase totalmente atingida. Desta forma, há fortes indícios que os respondentes acreditavam que no início do relacionamento comercial, a empresa tinha expectativas positivas em relação à lucratividade e grandes volumes de vendas de relacionamento com o cliente. Eles também esperavam ser capazes de inovar com este cliente, tinham perspectivas de melhorias futuras, e que houvessem resultados positivos das relações com o mesmo. As expectativas determinam o nível de atração entre as partes do relacionamento e corroboram para que aconteça a atratividade do cliente, que é condição para que se inicie a relação de troca com o fornecedor (HÜTTINGER et al., 2014; SCHIELE et al., 2012). Só há início e a continuidade de um relacionamento pelos atores, quando se espera que seja gratificante para si; e as expectativas são o termômetro que há atração entre as partes (WILKINSON et al., 2005). Ou seja, a primeira parte da estrutura que compõe o tratamento preferencial discutido aqui neste artigo, parece ter relevância nessa amostra brasileira.

O resultado da estatística descritiva da variável composta **Satisfação do Fornecedor**, a média foi de 4,232 e desvio padrão de 0,711, que na escala likert corresponde a “concordo”, indica fortemente que há evidências da satisfação desse grupo de fornecedores com o relacionamento e pela parceria de negócio. Se ainda tivesse que escolher novamente, iriam optar por esse cliente, ou seja, não há lamentação da decisão de negócios com esse cliente. Para Wong (2000) a satisfação do fornecedor está ligada diretamente ao relacionamento do que ao desempenho. As variáveis individuais da pesquisa sobre a satisfação do fornecedor, se identificam com o ponto de vista de Wong (2000), pois as 4 discutem o ponto de vista do relacionamento, sendo: (1) a satisfação com o relacionamento, (2) sobre a satisfação com a parceria, (3) a escolha novamente por esse cliente/relação e (4) decisão em fazer negócio com esse cliente. Possivelmente caberia em uma outra pesquisa, a validação de outros construtos

que foram discutidos na fundamentação teórica, como pontos que levam a satisfação do fornecedor como: troca de informações, poder, fator de qualidade, colaboração/cooperação, performance de experiências, investimento de capital, política de compra, política de coordenação, política de pagamento e imagem corporativa (HÜTTINGER et al., 2014; SCHIELE et al., 2015).

A análise da estatística descritiva do **status de cliente preferencial**, resultou em uma média de 3,205 da variável composta e desvio padrão de 0,805, esse valor se refere a “nem concordo e nem discordo” na escala likert. Ou seja, indica que os fornecedores possuem indecisão em conceder o status de cliente preferido, dar importância e fornecer tratamento preferencial. Não se consideram membro para esse cliente ou mesmo os seus funcionários não preferem colaborar a mais com esse cliente, do que com os demais. Um cliente com status de cliente preferido, deve ser importante, recebe um tratamento diferencial em relação aos demais, recebe suporte desse fornecedor e melhores recursos (ELLIS et al., 2012; NOLLET et al., 2012). Segundo Hüttinger et al. (2014) e Schiele et al. (2012), para que esse status seja concedido deve ter havido a comparação de alternativas dos relacionamentos existentes. Pode-se inferir que o status de cliente preferencial não foi concedido, devido os fornecedores terem alternativas com outras empresas ou há dúvidas, devido o tempo de relacionamento.

### 5.3. Identificação dos antecedentes mais presentes nos determinantes do tratamento preferencial

Na análise descritiva dos **antecedentes** foi apresentado o resultado de cada variável individual, como de cada variável composta dos 9 antecedentes do tratamento preferencial ao cliente. O quadro 2, apresenta um resumo com o destaque de cada determinante, representado aqui pela média da sua variável composta na escala likert e há uma indicação fortemente para o ponto de “nem concordo/nem discordo”. Na descrição de Schiele et al. (2011), o potencial de inovação é percebido como uma situação conveniente em ter uma relação de troca, em consequência da capacidade de inovação da empresa cliente (compradora). Pode-se entender com esse resultado, que pela percepção dos fornecedores isto não está acontecendo. No outro ponto isolado foi a confiabilidade ter a média como “concordo”, isso demonstra por grande dos fornecedores que a relação da parceria é vista como consistente e confiável. A predominância de todas as outras variáveis em um ponto de indecisão (nem concordo/nem discordo), uma razão ainda pode ser a maturidade desse relacionamento, 40% dos fornecedores, possuem entre 1 e 5 anos de relacionamento. Para que haja percepção da relação ser vantajosa deve haver nível de maturidade no relacionamento e o amadurecimento da relação, só é percebida com o tempo (MAKKONEN et al., 2016; MOURA, 2009).

**Quadro 2. Representação dos antecedentes na escala**

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	PotencialInov	OportunCresc ExcelOperat SuportFornec EnvolFornec ContatoAcess Comporelac Rentabilidade	Confiabilidade	

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 5.4. Análise da compatibilidade dos fatores dos 3 determinantes e 9 antecedentes na amostra brasileira

Na descrição da **composição dos construtos**, a análise fatorial exploratória demonstrou que os resultados apontam para uma nova composição dos construtos. O total de

46 assertivas, demonstraram que somente 33 tinham valores altos de significância e que 12 construtos do modelo teórico poderiam ser representados por 9 componentes (tabela 3) e o primeiro fator representou 41,3% de variância total. O artigo de Hüttinger et al., (2014, p. 706) chegou ao seguinte resultado: “A análise fatorial exploratória (análise de componente principal e ausência de rotação) revelou a presença de nove fatores distintos com autovalores superiores a 1,0, em vez de um único fator. O primeiro fator representou 34% da variância total”. Há fortes indícios, que há uma semelhança em como os construtos se comportaram na construção proposta, ou seja, mesma quantidade de componentes e variâncias totais bem próximas (41,3% e 34%). A distribuição das variáveis teve destaque no 1º e 2º componentes pela nova composição e alta correlação, os demais se mantiveram com o mesmo grupo de variáveis individuais proposta por Hüttinger e Vós.

**Tabela 3. Fatores-componentes extraídos pelo critério da raiz latente**

Fator- Componente	Autovalores		
	Total	Percentual da Variância	Percentual Cumulativo
1	19,010	41,326	41,326
2	4,150	9,022	50,349
3	2,546	5,535	55,884
4	2,080	4,522	60,405
5	1,997	4,341	64,746
6	1,427	3,102	67,848
7	1,380	3,001	70,849
8	1,228	2,670	73,520
9	1,087	2,362	75,882

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: os demais componentes não foram apresentados devido ao critério de seleção de fatores.

Na matriz rotacionada (Tabela 4), foram utilizados os seguintes métodos: análise de componentes para extração, Varimax com normalização Kaiser na rotação (ortogonal), a rotação convergiu em 11 repetições (última etapa do método). A matriz rotacionada demonstra uma melhor distribuição das cargas fatoriais entre os 9 fatores, sendo que 33 das 46 variáveis originais apresentaram cargas significantes e, por isso, são elas que foram apresentadas na tabela 3. O **primeiro componente** (Tabela 4) apresentou uma alta correlação entre as variáveis envolvimento com o fornecedor, potencial de inovação e oportunidade de crescimento. Relacionando os significados de cada variável segundo estudo de Hüttinger et al. (2014), pôde-se inferir que, quando há o envolvimento do fornecedor com o fabricante, cria-se possibilidades na relação comprador-fornecedor, que pode ser a participação do fornecedor na geração de inovação com o fabricante. Outro ponto de suposição, é a oportunidade de crescimento dentro e fora desse relacionamento (HANDFIELD et al., 1999; HÜTTINGER et al., 2014; WALTER, 2003; WALTER et al., 2001).

O **segundo componente** (Tabela 4) apresentou uma alta correlação entre as variáveis comportamento relacional (mais significativa e contribui com 3 de 6 variáveis individuais) e confiabilidade (contribui com 1 de 4 variáveis individuais). A relação dos resultados, neste componente refere-se ao quanto o comportamento relacional impacta na interação comprador-fornecedor, pontos como solidariedade, reciprocidade, flexibilidade e confiança em relação ao cumprimento de acordos, aponta os pontos de destaques na visão do fornecedor (GRIFFITH et al., 2005; HALD et al., 2008; HÜTTINGER et al., 2014; PALMATIER et al., 2007).

**Tabela 4. Matriz de correlação rotacionada**

Variáveis	Fatores									Comunalidade	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
EnvForn3	,760										,777

EnvForn2	,744										,690
PotnInv1	,707										,791
EnvForn1	,700										,753
OprtCre3	,698										,688
PotnInv2	,665										,819
EnvForn4	,614										,698
OprtCre2	,602										,671
CompRel3	,777										,812
CompRel2	,725										,791
CompRel1	,708										,705
Confbl2	,640										,785
SatiFor4	,834										,806
SatiFor2	,817										,836
SatiFor3	,778										,844
SatiFor1	,712										,815
ClnPref3	,782										,755
ClnPref2	,738										,695
ClnPref1	,703										,766
ClnPref5	,684										,710
ExclOpr1	,781										,849
ExclOpr3	,676										,829
ContAce3	,822										,846
ContAce2	,811										,860
ContAce1	,740										,853
AtraCln3	,836										,816
AtraCln4	,810										,815
AtraCln2	,794										,743
AtraCln1	,735										,658
Rentbld1	,768										,837
Rentbld2	,750										,651
SuptFor3	,704										,817
SuptFor2	,618										,761
											<b>Total</b>
<b>Soma de quadrados</b>	<b>6,626</b>	<b>5,373</b>	<b>4,726</b>	<b>3,875</b>	<b>3,589</b>	<b>3,491</b>	<b>3,111</b>	<b>2,316</b>	<b>1,798</b>		<b>34,91</b>
*											
<b>% de traço</b>	<b>14,40</b>	<b>11,68</b>	<b>10,27</b>	<b>8,42</b>	<b>7,80</b>	<b>7,59</b>	<b>6,76</b>	<b>5,04</b>	<b>3,91</b>		<b>75,88</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: \*Soma do autovalor / cargas fatoriais e variáveis com menos 0,60 não foram apresentadas.

Na matriz de correlação rotacionada (Tabela 4), as 4 variáveis que compõem a atratividade do cliente, se mantiveram em um mesmo grupo (7º componente) e sem correlação com as demais. O mesmo ocorre com as 4 variáveis que compõem a satisfação do fornecedor. Indica fortemente, que ambas possuem uma forte correlação entre si, adaptáveis ao modelo brasileiro.

### 5.5. Avaliação da associação entre os antecedentes e determinantes do tratamento preferencial

Na validação do modelo teórico proposto por esse artigo, para o determinante **atratividade do cliente** foi obtido um  $R^2$  de 27,4% como explicação do modelo, a relação/hipótese que fortemente suportou foi a variável independente Oportunidade de Crescimento, todas as demais oito relações/ hipóteses não tiveram significância nas análises realizadas (Tabela 5). Esse antecedente é um destaque, para outros autores “Junto ao constante crescimento mútuo, os participantes também consideram uma marca forte, o possível acesso a outros clientes e o papel da empresa compradora como um player global para ser fatores de

atração” (HÜTTINGER et al., 2014, p. 702) e também é considerado um antecedente da atratividade do cliente para Hald et al. (2012), Fiocca (1982) e Ramsey e Wagner (2009).

Para o determinante **satisfação do fornecedor** foi obtido um  $R^2$  de 62,5% como explicação do modelo, as relações/hipóteses que foram fortemente suportadas pelas variáveis independentes são: Confiabilidade, Oportunidade de Crescimento e Excelência Operativa, todas as demais seis relações/hipóteses não tiveram significância nas análises realizadas (Tabela 5). O fator confiabilidade aparece relevante para outros autores como Hüttinger et al., (2014), Essig e Amann (2009) e Maunu (2003).

**Tabela 5. Comparação dos resultados das regressões**

Variáveis	Atratividade do Cliente	Satisfação do Fornecedor	Status do Cliente Preferencial
<b><u>Oportunidade de Crescimento</u></b>	<b><u>0,429</u></b>	<b><u>0,322</u></b>	<b><u>0,557</u></b>
<b><u>Potencial de Inovação</u></b>	0,074	0,106	<b><u>0,436</u></b>
<b><u>Excelência Operativa</u></b>	0,072	<b><u>0,317</u></b>	0,021
<b><u>Confiabilidade</u></b>	-0,242	<b><u>0,462</u></b>	0,172
Suporte ao fornecedor	-0,068	0,004	0,155
Envolvimento do fornecedor	-0,075	-0,189	-0,303
Contato Acessível	0,103	0,046	-0,048
Comportamento Relacional	0,276	-0,236	0,063
Rentabilidade*	-0,090	0,127	0,091

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para o determinante **status de cliente preferencial** foi obtido um  $R^2$  de 35,5% como explicação do modelo, as relações/hipóteses que foram fortemente suportadas pelas variáveis independentes são: Oportunidade de Crescimento e Potencial de Inovação todas as demais sete relações/hipóteses não tiveram significância nas análises realizadas (Tabela 5). Em seu artigo Hüttinger et al. (2014, p. 705) enfatiza que “A possibilidade de crescer junto com a empresa compradora em termos de mercado e volume de negócios é valorizada pelos fornecedores”. Demais autores como: Williamson (1991); Brokaw e Davisson (1978) apud Hüttinger et al. (2014) também reconhecem a oportunidade de crescimento como um antecedente do status de cliente preferencial. Um destaque nos resultados das regressões, é que tanto na pesquisa atual como no artigo de Hüttinger et al. (2014), a variável independente oportunidade de crescimento apresenta uma relação significativa com o modelo nos três determinantes: atratividade do cliente, satisfação do fornecedor e status de cliente preferencial. A variável independente rentabilidade inserido no modelo adaptado de Hüttinger et al., (2014), não obteve significância e assim não foi suportado pelo modelo desse artigo.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo inicial desse artigo foi: analisar os fatores que induzem os fornecedores a tratarem os clientes selecionados mais preferencialmente do que outros. Todos os objetivos foram atingidos, como demonstrados a seguir. Na análise dos determinantes do tratamento preferencial ao cliente, há fortes indícios que atratividade do cliente e satisfação do fornecedor são destacados na percepção do fornecedor, pois ambos apresentaram as médias no ponto “concordo”. No determinante status de cliente preferencial, pela percepção dos fornecedores o resultado predominou (média) no ponto de nem concordo/nem discordo. Pode-se inferir que, esses fornecedores tem expectativas e se sentem atraídos pelas potenciais trocas que esse relacionamento possa fornecer (HALD, 2012; HÜTTINGER et al., 2012; MAKKONEN et al., 2016), e que o relacionamento com esse cliente tem trazido benefícios; a satisfação é evidente e a chances de cooperação são maiores e dificilmente irá abandonar o cliente (ESSIG et al., 2009; HÜTTINGER et al., 2014). Nesta pesquisa percebeu-se que os fornecedores ainda não concederam o status de cliente preferencial a esse cliente, as respostas predominaram em “nem concordo/nem discordo”. Em seu estudo Vós et al. (2016, p. 4621) argumenta em sua

conclusão que: “...os fornecedores que estão muito satisfeitos (ou concorda totalmente) com um comprador têm um tendência de dar à empresa um status de cliente preferencial...”, isso corrobora com o resultado da satisfação do fornecedor, que ainda não “concorda totalmente”.

O modelo teórico desta pesquisa não teve todas as variáveis suportadas, mas obteve semelhanças com o modelo de Hüttinger et al., (2014). Duas das três regressões da pesquisa atual, apresentou resultados relevantes em relação a explicação do modelo, sendo: (1) satisfação do fornecedor com  $R^2$  de 62,5% e três variáveis suportadas pelo modelo (oportunidade de crescimento, excelência operativa e confiabilidade; (2) status de cliente preferencial com  $R^2$  de 58,5% e duas variáveis suportadas pelo modelo (oportunidade de crescimento e potencial de inovação). Assim, percebe-se que há associação de alguns determinantes e de alguns dos antecedentes do tratamento preferencial ao cliente na amostra brasileira.

Na análise dos antecedentes, foi possível verificar que para amostra brasileira há uma predominância dos resultados em “nem concordo/nem discordo”, uma provável razão para isso pode ser o tempo de relacionamento que essas empresas fornecedoras têm com o cliente, os resultados apontaram que 40% tem entre 1 e 5 anos de tempo de relacionamento com esse cliente. Para que haja percepção da relação ser vantajosa deve haver nível de maturidade no relacionamento e o amadurecimento da relação, só é percebida com o tempo (MAKKONEN et al., 2016; MOURA, 2009). Apesar de haver uma concentração de 68% dos respondentes possuírem entre 1 e 10 anos de tempo de relacionamento. A satisfação deve ter como base o valor gerado no passado e atualmente (MORRISSEY; PITTAWAY, 2006). Ainda na análise dos construtos, pôde-se verificar que na pesquisa atual e no artigo de Hüttinger et al., (2014), houve a evidência que os 12 componentes (construtos) poderiam ser transformados em 9 componentes e indica fortemente a compatibilidade do modelo de Hüttinger e Vós para a amostra brasileira. Fica somente um ponto a esclarecer, se a realização da análise fatorial confirmatória, alteraria a composição e o resultado desta nova construção.

Os achados deste estudo ainda corroboram com o SET (Teoria da Troca Social) apresentado no início deste artigo. As expectativas de um relacionamento podem colaborar com o nível de atração e a continuidade do mesmo, mencionado por Mortensen et al., (2018) apud Hüttinger et al.,(2014) , ou seja, a oportunidade de crescimento dessa relação, que foi a variável com maior associação e que foi suportada na pesquisa no determinante atratividade do cliente. Ainda no SET, quando Wilson e Mummalaneni,(1986) apud Hüttinger et al., (2014) mencionam que a satisfação do fornecedor influencia a troca e as decisões sobre a continuidade de um relacionamento; a variável confiabilidade suportada pelo modelo vem corroborar que também neste aspecto, o SET também pode ser aplicado. Quando se analisa o elemento de nível de comparação no SET, as variáveis que também foram suportadas no status de cliente preferencial: oportunidade de crescimento e potencial de inovação também se assemelham com as afirmações já mencionadas por Schiele et al., (2012) e Hüttinger et al., (2014) quando discutem critérios para a avaliação do cliente e se o cliente oferece melhores resultados em comparação aos outros.

### **6.1. Contribuições de natureza gerencial**

Também como no estudo de Hüttinger et al., (2014), esta pesquisa traz contribuições gerenciais para os compradores que querem obter tratamento preferencial de seus fornecedores. Pontos que foram destaques deste estudo: oportunidade de crescimento, potencial de inovação, excelência operativa e confiabilidade devem ser pontos de reflexão para os compradores. Há indícios que enxergar a oportunidade de crescimento junto com o seu cliente é um ponto de interesse do fornecedor, assim ter a visão de quanto o cliente irá crescer, participar de projetos em conjunto, devem ser pontos de discussão no relacionamento comprador-fornecedor. Outro ponto, semelhante ao anterior, é o cliente permitir o fornecedor à participação no processo de inovação conjunta, e os benefícios que essa troca pode gerar nesse relacionamento devem ser levados em conta pelos compradores (SCHIELE et al., 2011).

A excelência da operação do cliente, como demonstrar as previsões claras das demandas, processos transparentes, não são percebidos pelo fornecedor como algo eficiente e que colaboram na maneira de fazer negócio nessa relação. E por fim, a confiabilidade que pode ser o sucesso de todo o relacionamento, ser transparente, atuar de forma consistente, não pender somente para os seus próprios interesses são pontos de destaque por esses fornecedores, como influenciadores no tratamento preferencial. Assim, gerar vantagem competitiva no relacionamento, não pode ser visto mais pelo comprador somente no relacionamento com o seu cliente final e sim, também no início da cadeia com o fornecedor. Construir um relacionamento de longo prazo e obter um tratamento preferencial dos fornecedores, pode gerar uma cadeia de valor mais sustentável.

### **6.2 Limitações do estudo**

O tamanho da amostra foi um limitador estatístico para esse estudo, não sendo possível a generalização dos resultados. Um fator que pode ter sido uma das causas, é ter uma população pequena e tão próxima de 100 (que é um número interessante para análises estatísticas). Outro limitador é não poder independentemente da amostra generalizar esse resultado para qualquer indústria, o setor farmacêutico tem particularidades nas suas relações com o fornecedor, que provavelmente não caberia para outro setor.

### **6.3 Sugestões para estudos futuros**

Para a continuidade dessa pesquisa, uma sugestão para estudo futuro seria a realização da análise da fatorial confirmatória, com o objetivo de validar o modelo proposto na amostra brasileira. A amostra brasileira se mostrou semelhante em alguns dos construtos, independentemente do setor da indústria pesquisado, uma outra oportunidade, seria expandir e diversificar a pesquisa para outros setores de atividades como: alimentício, cosméticos, higiene e saúde, têxtil, tecnologia e afins, e assim poder analisar os demais comportamentos resultantes desses setores. Uma observação no final das análises feitas pela autora neste artigo, foi que a variável traduzida e adaptada na pesquisa como excelência operativa, se mostrou mais interessante sua tradução ser utilizada como excelência operacional, que poderia ser modificada para pesquisas futuras. A autora sugere como aprimoramento do instrumento atual, a inclusão no questionário atual, questões sobre como os fornecedores percebem os pontos o que levam à satisfação e não somente se ele está ou não satisfeito. Em seu estudo Schiele et al. (2015) aponta um conjunto de cinco fatores que levam a satisfação do fornecedor na relação comprador-fornecedor, como: troca de informações, poder, relacionamento, fator de qualidade e colaboração. E um último ponto, seria a validação da nova composição dos construtos resultantes desse artigo, em um novo instrumento de coleta a ser testado.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BAXTER, R. How can business buyers attract sellers' resources?. Empirical evidence for preferred customer treatment from suppliers. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1249–1258, 2012.

BEMELMANS, J. et al. Antecedents and benefits of obtaining preferred customer status: Experiences from the Dutch construction industry Experiences from the Dutch construction industry. **International Journal of Operations & Production Management International Journal of Operations & Production Management International Journal of Operations & Production Management International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 2, p. 178–200, 2015.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations. **International Journal of Service Industry Management International Journal of Service Industry Management International Journal of Service Industry Management International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 39–53, 1994.

ELLIS, S. C.; HENKE, J. W.; KULL, T. J. The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1259–1269, 2012.

ESSIG, M.; AMANN, M. Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative

findings. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 15, n. 2, p. 103–113, 2009.

FALCÃO, P. A. R. **O Impacto da atratividade do cliente: proposta de um road map para o estatuto de cliente preferencial**. [s.l.] Universidade de Aveiro, 2016.

FIOCCA, R. Account Portfolio Analysis for Strategy Development \*. **Industrial Marketing Management**, v. 11, p. 53–62, 1982.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G.; LUSCH, R. F. Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. **Journal of Operations Management**, v. 24, p. 85–98, 2005.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing Journal of Services Marketing Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 7, p. 99–113, 2004.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203, 2000.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6ed. ed. Porto Alegre: [s.n.].

HALD, K. S. The role of boundary spanners in the formation of customer attractiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1228–1240, 2012.

HALD, K. S.; CORDÓN, C.; VOLLMANN, T. E. Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 960–970, 2008.

HANDFIELD, R. B. et al. Involving Suppliers in New Product Development. **California Management Review**, v. 42, p. 59–82, 1999.

HÜTTINGER, L.; SCHIELE, H.; SCHRÖER, D. Exploring the antecedents of preferential customer treatment by suppliers: A mixed methods approach. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 5/6, p. 697–721, 2014.

HÜTTINGER, L.; SCHIELE, H.; VELDMAN, J. The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1194–1205, 2012.

KLAES ERINGA & RINK GROENVELD. Achieving preferred customer status in the Dutch plastics recycling industry. **Research in Hospitality Management**, v. 6:2, p. 177–188, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ed. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2012.

LA ROCCA, A.; CARUANA, A.; SNEHOTA, I. Measuring customer attractiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1241–1248, 2012.

MAKKONEN, H.; VUORI, M.; PURANEN, M. Buyer attractiveness as a catalyst for buyer-supplier relationship development. **Industrial Marketing Management**, v. 55, p. 156–168, 2016.

MAUNU, S. Supplier Satisfaction: The Concept and a measurement system. **ELIBRARY.RU**, 2003.

MORRISSEY, W. J.; PITTAWAY, L. Buyer-Supplier Relationships in Small Firms: The use of social factors to manage relationships. **International Small Business Journal**, v. 24, p. 272–298, 2006.

MORTENSEN, M. H. Understanding attractiveness in business relationships - A complete literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1206–1218, 2012.

MORTENSEN, M. H.; FREYTAG, V.; ARLBJØRN, J. S. Attractiveness in supply chains: a process and maturity perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, p. 779–815, 2008.

MOURA, L. R. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas -- São Paulo, 2009. 334 p.** [s.l.] Universidade de São Paulo - USP - Escola

Politécnica da Universidade de São Paulo, 2009.

NOLLET, J.; REBOLLEDO, C.; POPEL, V. Becoming a preferred customer one step at a time. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1186–1193, 2012.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational. **Source: Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172–194, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 3ed. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PULLES, N. J. et al. The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer. **Industrial Marketing Management**, v. 54, p. 129–140, 2016.

PULLES, N. J.; VELDMAN, J.; SCHIELE, H. Winning the competition for supplier resources: The role of preferential resource allocation from suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 11, p. 1458–1481, 2016.

RAMSAY, J.; WAGNER, B. A. Organisational Supplying Behaviour: Understanding supplier needs, wants and preferences. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 15, p. 127–138, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5a. ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill; Penso, 2013.

SCHIELE, H. et al. Managing supplier satisfaction: Social capital and resource dependence frameworks. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 23, n. 2, p. 132–138, maio 2015.

SCHIELE, H.; CALVI, R.; GIBBERT, M. Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1178–1185, 2012.

SCHIELE, H.; VELDMAN, J.; HÜTTINGER, L. Supplier Innovativeness and Supplier Pricing: the Role of Preferred Customer Status. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 01, p. 1–27, 2011.

STEINLE, C.; SCHIELE, H. Limits to global sourcing?. Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 1, p. 3–14, 2008.

TANSKANEN, K. Who wins in a complex buyer-supplier relationship? A social exchange theory based dyadic study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 4, p. 577–603, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VOS, F. G. S.; SCHIELE, H.; HÜTTINGER, L. Supplier satisfaction: Explanation and out-of-sample prediction. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 4613–4623, 2016.

WALTER, A. Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 721–733, 2003.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. **Industrial Marketing Management**. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 365–377, 2001.

WIETESKA, G. Building resilient relationships with suppliers in the B2B market. **Management**, v. 20, n. 2, p. 15, 2016.

WILKINSON, I.; YOUNG, L.; FREYTAG, V. Business mating: Who chooses and who gets chosen? **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 669 – 680, 2005.

WILLIAMSON, P. J. Supplier strategy and customer responsiveness: Managing the links. **Business Strategy Review**, v. 2, n. 2, p. 75–90, jun. 1991.

WONG, A. Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. **Total Quality Management**, v. 11, 2000.