Marketing de relacionamento na relação entre concorrentes

Resumo: O marketing de relacionamento é utilizado no estudo das relações de troca. Comumente estudado nas relações com os clientes ou com os fornecedores da empresa. Este estudo tem o propósito de aliar o marketing de relacionamento e a teoria das trocas sociais para entender a relação entre os concorrentes. Utilizando-se de achados sobre o marketing de relacionamento foram desenvolvidas algumas proposições para a relação entre concorrentes. Com isso, pode-se dizer que, amparado pela teoria das trocas sociais, alguns aspectos do marketing de relacionamento influenciam positivamente nas relações entre concorrentes (cooperação, confiança, compartilhamento de valores, comprometimento, comunicação, empatia, reciprocidade e comparação de alternativas). Enquanto outros influenciam negativamente (Poder coercivo e comportamento oportunista). A principal contribuição desta pesquisa é propor a utilização destes conceitos, como uma lente para entender a manutenção de relações de longo prazo entre os concorrentes.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento; Relação entre concorrentes; Teoria da troca social.

1. Introdução

O Marketing de Relacionamento é uma ferramenta que trabalha a retenção e a fidelização. Esta é vista como uma forma de trazer vantagem competitiva as empresas. Morgan e Hunt (1994) apresentam uma lista de dez relações de trocas que a empresa possui. Desenvolver qualquer uma destas dez relações de troca pode contribuir para a criação de vantagem competitiva.

Ao pesquisar sobre marketing de relacionamento na relação empresa *x* cliente, em qualquer base de dados, há inúmeros trabalhos publicados. Pesquisando as relações entre empresa *x* fornecedores, encontram-se alguns trabalhos. Entretanto, não foram encontradas pesquisas que estudam o marketing de relacionamento nas relações entre empresa *x* concorrentes. Reforçando este contexto, Farias *et al*. (2014) realizou uma meta-análise para identificar a distribuição das pesquisas sobre marketing de relacionamento no Brasil. Os autores pesquisaram as publicações realizadas pela EnANPAD, RAUSP e RAE. Farias *et al*. (2014) dividiram as publicações em dois grupos: 1990 a 2004, onde tinha 46% das pesquisas voltadas para o mercado B2C e 21% para o B2B, o restante refere-se a outras pesquisas; de 2005 a 2012 eram 51% no contexto B2C e 24% B2B. Entretanto, não há informações se as relações B2B abrange pesquisas entre empresas concorrentes.

Assim, esta pesquisa dedica-se a estudar as relações entre empresas concorrentes. Pois, de acordo com Hamel, Doz e Prahalad (1989), a cooperação entre empresas pode ser uma estratégia de baixo custo para alcançar vantagem competitiva. Para tanto, a pesquisa explora a teoria sobre o marketing de relacionamento e os principais aspectos estudados, como: comprometimento, confiança, cooperação, comunicação, poder, compartilhamento de valores, empatia, reciprocidade, comparação de alternativas e comportamento oportunista.

Para entender como estes aspectos do marketing de relacionamento se aplicam as empresas concorrentes, foi abordado o relacionamento entre empresas concorrente e a teoria das trocas sociais. Por fim, as proposições foram elaboradas sobre os atributos do Marketing de relacionamento voltados as empresas concorrentes. A escolha do tema se deu por este ainda ser um tema pouco explorado, sendo assim, há bastante lacunas para se pesquisar.

2. Referencial teórico

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

2.1 A natureza do marketing de relacionamentos

O termo marketing de relacionamento foi usado pela primeira vez por Berry em 1983, mais tarde, em 1985, Jackson utilizou o termo relacionando-o ao contexto Business-to-Business (GRÖNROOS, 2004). Entretanto, a abordagem de relacionamento existe desde que os seres humanos iniciaram a troca de bens e serviços (WILSON, 1995; GRÖNROOS, 2004). Assim, chegou um momento em que a teoria das trocas, por si só, tornou-se insuficiente para explicar a natureza contínua do relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Autores afirmam que a percepção de alguns benefícios, além da troca, propicia a vontade de manter vínculos relacionais (PARMATIER *et al.*, 2006).

Os relacionamentos, ao longo do tempo, desenvolveram a confiança e a amizade e atualmente tornaram-se estratégicos para atingir os objetivos das organizações (WILSON, 1995). Assim, o marketing de relacionamento está centrado no estabelecimento, desenvolvimento e manutenção da relação entre as duas partes envolvida na troca (CALLAGHAN *et al.*, 1995; WILSON, 1995). Ou seja, refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter intercâmbios relacionais bem-sucedidos (MORGAN; HUNT, 1994). O trabalho seminal de Morgan e Hunt (1994) faz uma distinção entre as relações de troca que a empresa realiza:

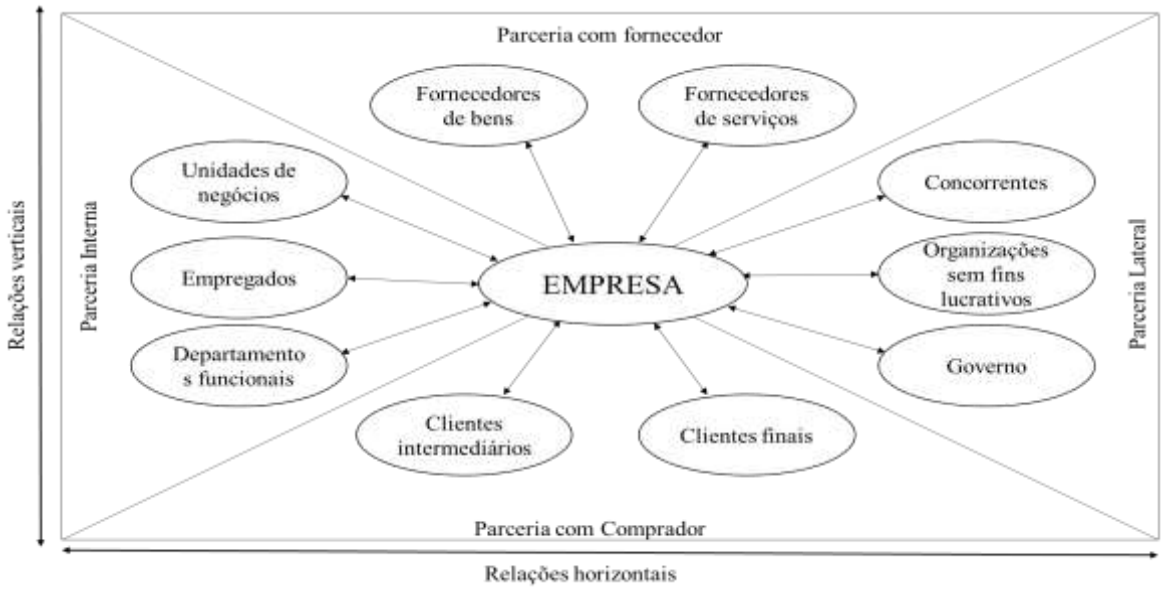


Figura 1: Relações de troca do marketing de relacionamentos
Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994)

De acordo com o modelo proposto por Morgan e Hunt (1994) as relações de troca podem ser: relações verticais, quando ocorrem entre fornecedores, de bens ou serviços e com

compradores, que são os clientes intermediários ou finais; e as relações horizontais que ocorrem com os parceiros laterais, como concorrentes, governo e organizações sem fins lucrativos e as parcerias internas, entre unidades de negócio, empregados e departamentos funcionais da organização.

O marketing de relacionamento, através de alguns aspectos, estuda as relações de trocas. Entre os aspectos estudados no marketing de relacionamento estão:

ASPECTOS	INFORMAÇÕES	AUTORES
Cooperação	• diz respeito as ações tomadas entre parceiros para alcançar resultados mútuos com expectativa de crescimento recíproco ao longo do tempo; • a interação entre cooperação e comprometimento cria um comportamento cooperativo, entre parceiros, para garantir que ambos recebam os benefícios do relacionamento; • o sucesso do marketing de relacionamento, em todo seu contexto, requer comportamentos cooperativos	Anderson e Narus (1990); Wilson (1995); Morgan e Hunt (1994)
Confiança	• envolve a crença de que ambos lados atuarão no melhor interesse para com o outro parceiro; • representa um atributo afetivo que facilita o relacionamento entre as organizações; • é central em todas as relações de troca; • quanto maior o seu nível, maior a probabilidade de continuidade do relacionamento em longo prazo.	Wilson (1995); Callaghan *et al*. (1995); Morgan e Hunt (1994); Sin *et al*. (2005)
Compartilhamento de valores	• pode ser definido como a medida em que os parceiros dividem crenças sobre comportamentos, metas, políticas • Se os parceiros compartilham valores eles estão mais comprometidos no relacionamento	Morgan e Hunt (1994); Sin *et al*. (2005)
Comprometimento	• é o desejo de continuar o relacionamento com a outra parte; • um parceiro comprometido vai cooperar com seus parceiros no desejo de fazer o relacionamento funcionar; • implica na importância de trabalhar para garantir a continuidade deste relacionamento.	Wilson (1995); Morgan e Hunt (1994)
Comunicação	• inclui o compartilhamento de informações importantes e oportunas com os parceiros; • influencia positivamente no compromisso do relacionamento	Sin *et al*. (2005); Morgan e Hunt (1994)
Poder	• é a capacidade de influenciar e decisões de outros, geralmente é unilateral e requer estado de interdependência; • é entendido como a habilidade de uma das partes influenciar o comportamento do outro; • é importante por ser um indício de pré-disposição dos participantes em cooperar com os outros	Martins *et al.* (2016); Farina e Gouvêa (2012); Morgan e Hunt (1994)
Empatia	• pode ser entendida como a busca para entender ao desejos e objetivos dos parceiros de troca	Sin *et al*. (2005)
Reciprocidade	• tem a ver com a capacidade dos parceiros em oferecer favores ou subsídios ao outro em troca de retorno no futuro; • É condição para manter o relacionamento com a outra parte.	Callaghan *et al*. (1995); Abbasi *et al*. (2016)
Comparação de alternativas	• serve como grau para medir as fontes de alternativas à disposição das empresas. Poucas alternativas pode ser fonte de incertezas e dependência, e o excesso pode afetar a natureza das relações	Cannon e Perreault Jr. (1999)
Comportamento oportunista	• é definido como a busca ardilosa para alcançar seus próprios interesses em detrimento de outros	Farina e Gouvêa (2012)

Quadro 1: Aspectos do Marketing de Relacionamento
Fonte: Elaborado pela autora

O com o advento do marketing de relacionamento reconheceu-se que existem duas diferenças básicas nas relações de trocas: as trocas discretas e as relacionais. As trocas relacionais, que interessam a este estudo, são as trocas colaborativas caracterizadas por

ligações de proximidades e troca de informações e sociais (DAY, 2000). Este relacionamento colaborativo tem sido estudado como componente essencial para a formulação de estratégias para obter vantagem competitiva (LARENTIS; SLONGO, 2008). A vantagem competitiva, por sua vez, pode ser desenvolvida se a empresas souber realizar eficientemente um conjunto de atividades com o intuito de obter menores custos, que seus concorrentes ou organizar suas atividades a fim de entregar um valor diferenciado aos clientes (PORTER, 1991). Utilizando-se da proposta de Morgan e Hunt (1994), podemos utilizar o termo clientes para a outra parte envolvida na relação de troca. Pois muito do que precisamos, sejam coisas físicas ou abstratas (conhecimento, reciprocidade, empatia), só conseguimos com outros (NAHAPIET, 2010). Para tanto, faz-se importante compreender as relações de trocas.

2.2 Relações de troca

A fim de entender a complexidade dos relacionamentos, o marketing se utilizou de diversas fontes teóricas e disciplinas como a Economia Industrial, a Ciência Política, a Psicologia Social, a Sociologia e a Antropologia (ROCHA; LUCE, 2006). Os autores afirmam que a partir destas fontes teóricas é possível entender o estudo dos relacionamentos como através do uso da "teoria de trocas sociais" (ROCHA; LUCE, 2006, p. 88).

A teoria das trocas sociais, desenvolvida em 1958 por Homans, fornece auxílio na compreensão sobre o comportamento dos atores envolvidos em relações de troca. Para o autor, as partes envolvidas na troca buscam não somente a troca de recursos, mas também benefícios. Sendo que estes benefícios podem ser monetários ou não, como o amor, estima, carinho, aprovação (HOMANS, 1958). Em 1964, Blau agrega mais informações para a teoria das trocas. Ele compara as trocas econômicas e as sociais. Segundo o autor, somente as trocas sociais implicam em obrigações futuras e tendem a gerar sentimentos de obrigações pessoais, gratidão e confiança. Blaus (1964), explica que como as trocas sociais não possuem um preço exato, em termos de ser pago por um único meio, elas implicam em relações sociais de longo prazo.

Nahapiet (2010) elenca duas características importantes nas relações de troca, que são: a apropriabilidade, que reconhece que um contato poder representar relações de troca em momento oportuno; e a reciprocidade, que é a expectativa de trocas mútua. A apropriabilidade também é entendida como as ligações sociais feitas e que podem ser usadas em propósitos diferentes do original (COLEMAN, 1988; ADLER; KWON, 2002). A importância da apropriabilidade é que ela sugere variadas oportunidades a partir das conexões sociais (NAHAPIET, 2010). E a reciprocidade é vista como um princípio que corrobora com as trocas sociais, incluindo os relacionamentos interorganizacionais (NAHAPIET, 2010).

Hoje em dia a teoria das trocas sociais dominam as pesquisas entre relacionamentos na perspectiva das redes (ZHAOQUAN; YI, 2014). Os autores afirmam que a teoria das trocas sociais é adotada para entender as influências da interação entre empresas. Com base nisso, pode-se fazer um paralelo entre a teoria das trocas sociais e o marketing de relacionamentos. Visto que o marketing de relacionamento busca estabelecer e manter intercâmbios relacionais bem-sucedidos (MORGAN; HUNT, 1994) entre as duas partes envolvida na troca (CALLAGHAN *et al.*, 1995) com relacionamentos de longo do tempo (WILSON, 1995). Além disso, ele trata das trocas relacionais que são as caracterizadas por serem trocas não monetárias (DAY, 2000). Além da relação das trocas sociais é importante entender um pouco mais a relação entre concorrentes.

2.3 Relação entre empresa e concorrentes

Colaboração entre competidores está na moda, disse Hamel *et al.* (1989). Outros autores passaram a discutir cooperação ao invés de competição, no início da década de 90 (SOLOMON, 1992; BLEEKE; ERNST, 1993). Com isso, empresas globais perceberam que devem colaborar para competir e que a competição requer cooperação (SOLOMON, 1992). Ou seja, para ser um concorrente eficaz, faz-se importante ser um bom cooperador (MORGAN; HUNT, 1994).

Apesar de relatos sobre a cooperação entre concorrentes virem desde a década de 80, estas relações não foram analisadas na mesma medida que as relações verticais, com fornecedores e/ou clientes (BENGTSSON; KOCK, 1999). Isso porque, segundo os autores, as relações horizontais são informais, invisíveis e construídas em trocas sociais e de informações. Ao passo que as relações verticais envolvem atividades, recursos e intercâmbio econômico (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Entre as relações de troca do Marketing de relacionamento propostas por Morgan e Hunt (1994) a relação entre concorrentes desperta atenção. Hunt e*t al.* (2002) chamam a atenção para as alianças estratégica entre as empresas e seus concorrentes, e falam sobre a teoria baseada em recursos. Os autores afirmam que os recursos podem ser: financeiros, físicos, legais, humanos, organizacionais, informacional e o mais importante, o relacional que são os relacionamentos com competidores, fornecedores, empregados e consumidores.

Abaixo, serão abordados alguns aspectos dos recursos relacionais, abordados pelo marketing de relacionamento a fim de explicar a relação entre concorrentes. Não foram evidenciados estudos sobre o marketing de relacionamento aplicado a relação entre concorrentes. Diante disso, as informações apresentadas abaixo, são teorias voltadas para estudos nas relações das empresas com seus clientes ou com seus fornecedores.

2.3.1 Cooperação

A cooperação pode ser uma estratégia de baixo custo para as empresas alcançar vantagem competitiva (HAMEL *et al.*, 1989). Larentis e Slongo (2008) afirmam que os relacionamentos cooperativos, cada vez mais citados, podem ser uma estratégia que visa vantagem competitiva onde as organizações buscam parcerias com outras organizações. Centenaro e Laimer (2017) afirmam que as relações de cooperação entre concorrentes são maiores entre empresas que atuam em redes. Neste sentido, Larentis e Slongo (2008, p. 218) afirmam que a cooperação, uma consequência da confiança e do comprometimento, "teve relação positiva e significante com vantagens competitivas sustentáveis baseada no relacionamento".

A dificuldade de lidar com a competitividade é um fator que faz com que as organizações busquem cooperar entre si (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Entretanto, a cooperação só funciona se ambas empresas buscarem objetivos mútuos, que do contrário não poderiam ser atingidos (FARINA; GOUVÊA, 2012). Além disso, é através da cooperação que os atores podem aprender sobre o outro, participar de projetos comuns, compartilhar soluções criativas (BENGTSSON; KOCK, 1999). Essa relação de cooperação entre as empresas, na busca por objetivos mútuos, aumenta a percepção de compatibilidade entre as empresas resultando em sentimento de satisfação com a parceria (ANDERSON; NARUS, 1990). As parcerias, caracterizadas pela cooperação entre os atores, tornam-se eficazes no desenvolvimento de recursos idiossincráticos o que leva a uma maior chance de manter a relação (HUNT *et al.*, 2002).

Na cooperação, são frequentes as trocas, geralmente as trocas de informações e os intercâmbios sociais que são baseados em normas sociais e confiança (BENGTSSON; KOCK, 1999), que é afetada diretamente pela confiança e compromisso (MORGAN; HUNT, 1994). Além disso, situações como cultura da empresa, tempo de relacionamento, forma como os atores se movem, podem influenciar a cooperação (WILSON, 1995). Com base nos argumentos apresentados, formula-se a seguinte proposição:

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

2.3.2 Confiança

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

A confiança é um item fundamental para a construção de relações, por isso está incluído em diversos modelos de relacionamentos (WILSON, 1995). Pois, segundo o autor, a confiança envolve a crença de que o parceiro na relação irá atuar pelo melhor interesse para ambos. Como as trocas são compostas também por elementos simbólicos, a confiança torna-se um elemento fundamental das relações almejadas pelo marketing de relacionamento (LOURENÇO; PEREIRA, 2011). Por isso, a confiança é considerada como o propulsor para estabelecer relações duradouras (SILVA *et al.*, 2012). Para tanto, a seguinte proposição foi desenvolvida:

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

2.3.3 Valores compartilhados

O compartilhamento de valores entre as empresas, contribui na intenção de relacionamentos de trocas, pois há desejos comuns e, portanto, as ações podem ser tomadas em conjunto (MORGAN; HUNT, 1994). Quando há compartilhamento de valores, estabelece-se a confiança e o comprometimento com o desenvolvimento dos atores (LARENTIS; SLONGO, 2008; FARINA; GOUVÊA, 2012). No estudo de Abbasi *et al.* (2016), foi encontrada significância na relação entre valores compartilhados e o desejo de continuar o relacionamento.

Os valores compartilhados influenciam de forma direta tanto na confiança quanto no comprometimento (MORGANN; HUNT, 1994). Neste sentido, Farina e Gouvêa (2012) corroboram seus achados neste sentido, ou seja, os valores compartilhados influenciam de forma positiva na confiança. Neste sentido, define-se a seguinte proposição:

Proposição 3: O compartilhamento de valores atua de forma positiva nas relações entre concorrentes.

2.3.4 Comprometimento

O comprometimento com a relação foi considerado o determinante mais forte da satisfação e continuidade dos parceiros da aliança (RAMASESHAN; LOO, 1998; WILSON, 1995). Ele também influencia no comprometimento e na confiança (MORGAN; HUNT, 1994). Na pesquisa de Farina e Gouvêa (2012) o comprometimento apresentou relação significante com a cooperação.

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

Proposição 4: O comprometimento tem influência positiva na relação entre concorrentes.

2.3.5 Comunicação

O papel da comunicação na relação é de facilitar a compreensão entre os parceiros e melhorar sua colaboração (RAMASESHAN; LOO, 1998). Esta antecede a confiança e tem como objetivo a troca formal e informal de informações relevantes (MORGAN; HUNT, 1994) e oportunas para o relacionamento (SIN *et al.*, 2005) entre parceiros.

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

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

2.3.6 Poder coercivo

O poder e a dependência são distribuídos de forma igualitária entre concorrentes que atuam em cooperação (BENGTSSON; KOCK, 1999). Mas estes são influenciados pela proximidade ou distância entre os atores (BENGTSSON; KOCK, 1999). Entretanto, organizações com poder superior podem agir de forma a explorar os parceiros mais fracos (RAMASESHAN; LOO, 1998).

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

Proposição 6: O poder coercivo atua de forma negativa na relação entre concorrentes.

2.3.7 Empatia

A empatia faz com que o relacionamento se mantenha, reduzindo a necessidade de meios legais de cumprimento, pois faz os atores do relacionamento tratar os outros como gostariam de ser tratados (NDUBISI, 2004). É condição necessária para promover uma relação positiva entre as partes (CANNON; PERREAULT JR. 1999), pois permite que as partes vejam o ponto de vista do outro (YAU *et al.*, (2000).

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

Proposição 7: A empatia tem influência positiva na relação entre concorrentes.

2.3.8 Reciprocidade

A reciprocidade é o processo interação e compartilhamento entre as partes (YOGANATHAN; JEBARAJAKIRTHY; THAICHON, 2015). A reciprocidade demonstra a capacidade de uma empresa se dispor em fazer algo para outro em prol do bom relacionamento entre ambas (STANKO; BONNER; CALANTONE, 2007). Segundo os autores, a reciprocidade tem influência positiva e significante no comprometimento. Abbasi *et al.* (2016), encontraram significância na relação entre reciprocidade e propensão a continuar o relacionamento.

O marketing de relacionamento mostra que o contrato moral, como a reciprocidade, continua sendo importante nas relações de troca (LOURENÇO; PEREIRA, 2011). Alves e Pereira (2013) reforçam que muitas empresas acreditam no princípio da reciprocidade e acabam agindo de forma defensiva se algum princípio for violado. Rossi (2008) afirma que a reciprocidade influencia positivamente a confiança entre parceiros e que a sua presença se justifica pela necessidade da troca de recursos entre os parceiros. Cannon e Perreault Jr. (1999) contribuem dizendo que a reciprocidade é um fator importante e pode determinar o sucesso ou o fracasso entre o relacionamento com outros atores, pois um acordo recíproco é indicativo de cooperação. Assim, faz-se a seguinte proposição:

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

2.3.9 Nível de comparação de alternativas

A comparação de alternativas pode gerar dependência devido à falta de alternativas adequadas (WILSON; VLOSKY, 1997) ou em função de investimentos realizados (MORGAN; HUNT, 1994). A falta de alternativas pode ser, também, uma fonte de incerteza (CANNON; PERREAULT JR. 1999). Isso promove colaboração em busca de benefícios mútuos para as organizações (WILSON; VLOSKY, 1997). E também, quando as empresas investem juntas, faz com que ambas tenham interesse maior em manter o relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

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

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

2.3.10 Comportamento oportunista

O comportamento oportunista é um ponto negativo nas relações entre empresas. Apesar da importância do relacionamento como forma de vantagem competitiva, o comportamento oportunista pode tornar-se um ponto fraco (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000). Este é mais facilmente percebido e manifesta-se com mais facilidade nos relacionamentos de longo prazo (GIBBONS, 1999).

O comportamento oportunista pode se dar de duas formas: pelo esforço ativo, ou seja, pela alteração de fatos para se atingir os objetivos em favor próprio; ou pela inação, que é a retenção de esforços para obter algo, ou seja, pela postura passiva do ator pois o benefício pode não ser interessante para ele (JOHN, 1984). Este comportamento pode ser prejudicial

para a relação quando começar a haver a criação de diversos mecanismos para proteger a relação do oportunismo, o que enfraquece o relacionamento de troca (JOHN, 1984; CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000).

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

Proposição 10: O comportamento oportunista tem influência negativa no relacionamento entre concorrentes.

Com base nas proposições apresentadas, desenha-se o seguinte modelo teórico:

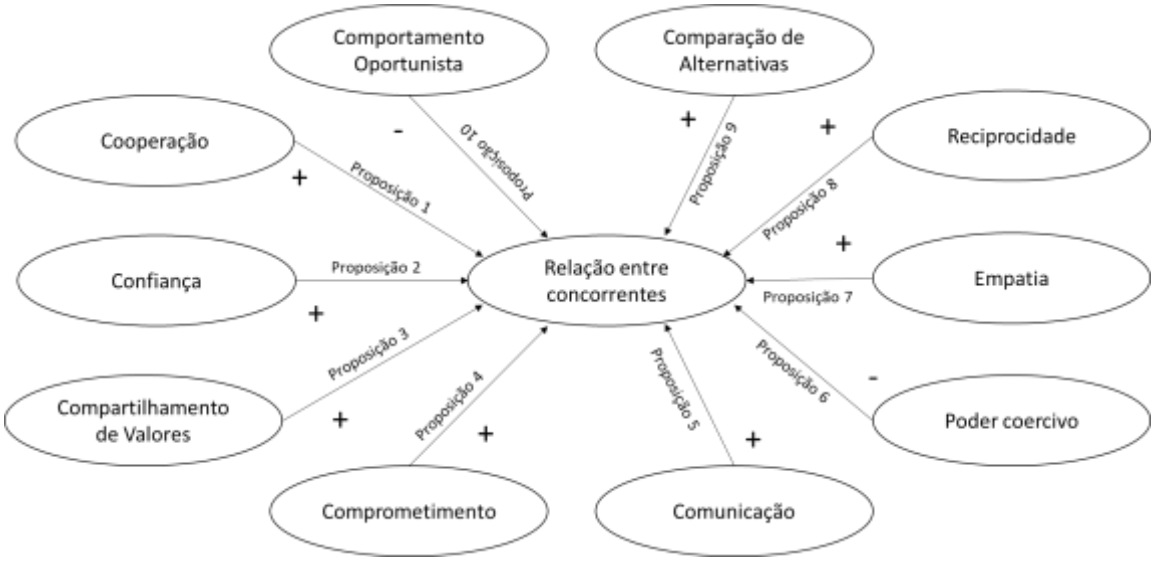


Figura 2: Modelo teórico proposto para as relações entre concorrentes
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme modelo proposto e através de dados coletados sobre pesquisas que estudam a relação das empresas com clientes ou fornecedores propor-se que nas relações entre concorrentes: cooperação, confiança, compartilhamento de valores, comprometimento, comunicação, empatia, reciprocidade e comparação de alternativas influenciam de forma positiva; e poder coercivo e comportamento oportunista influenciam de forma negativa.

3. CONCLUSÃO

Utilizando-se de amparo na teoria das trocas sociais, a presente pesquisa buscou fazer uma ligação entre os aspectos do marketing de relacionamento para explicar as relações de longo prazo entre os concorrentes. Conforme dados apresentados acima, pode-se perceber o benefício da utilização do marketing de relacionamento na manutenção e retenção nas relações com fornecedores e clientes. A proposta desta pesquisa é a aplicação destes conceitos nas relações com concorrentes, com o objetivo de estabelecer relações de longo prazo que para criar vantagem competitiva para as organizações.

Pode-se concluir as relações entre fornecedores também podem ser estudadas através do marketing de relacionamento, conforme proposto por Morgan e Hunt (1994). Entretanto,

faz-se necessário testar empiricamente as proposições apontadas para verificar se estas se aplicam também nas relações entre os concorrentes.

4. Referências

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A., A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42, 1990.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M., Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's., *in*: **EnANPAD, XXVI**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1–17.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J., **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.**, Porto Alegre: Bookman, 2008.

BEARDEN, W. O.; INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W. **Marketing: principles & perspectives.** Madison: University of Wisconsin, 1995.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178–191, 1999.

BENGTSSON, M.; HINTTU, S.; KOCK, S. Relationships of Cooperation and Competition between Competitors, **19th IMP Conference,** September 4-6**,** Lugano, Switzerland, p. 1–11, 2003.

BLAU, P. M., **Exchange and power in social life.**, New York: Wiley, 1964.

BLEEKE, J.; ERNST, D., **Collaborating to Compete.**, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

CALLAGHAN, M.; MCPHAIL, J.; YAU, O. H. M. Dimensions of a relationship marketing orientation: na empirical exposition, **Proceedings of the 7th Biannual World Marketing Congress**, v. 7, n. 2, p. 10–65, 1995.

CANNON, J. P; ACHROL, R. S.; GUNDLACH, G. T. Contracts,Norms and Plural Form Governance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 180–194, 2000.

CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Buyer-Seller Relationships in Markets Business. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439–460, 1999.

CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Cooperative relationships and competitiveness in supermarket sector, **Revista Brasileira de Gestao de Negócios**, v. 19, n. 63, p. 87–93, 2016.

COLEMAN, J. S. Social capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988.

DAY, G. S., Managing market relationships., **Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24, 2000.

FARIA, L. H. L.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K; SPERS, V. R. E. 20 Anos de Publicações sobre Marketing de Relacionamento no Brasil: Uma Análise da Produção Acadêmica de 1992 a 2012, **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 106–118, 2014.

FARINA, M. C.; GOUVÊA, M. A. O distribuidor e o varejista: o relacionamento no contexto farmacêutico, **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 83, p. 113–127, 2012.

GIBBONS, R. Taking Coase Seriously. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 1, p. 145–157, 1999.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99–113, 2004.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Colaborate With Your Competitors - and Win, **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133–139, 1989.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J.; WITTMANN, C. M. A, A Theory and Model of Business Alliance Success, **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 17–36, 2002.

HOMANS, G. C. Social Behavior as Exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597–606, 1958.

JOHN, G. An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 3, p. 278–289, 1984.

LANCASTRE, A.; LAGES, L. F. The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 774–789, 2006.

LOURENÇO, C. D. da S.; PEREIRA, J. R. Relações de Troca sob a Ótica do Marketing de Relacionamento e da Teoria da Dádiva. **Revista Symposium**, v. 9, n. 1, p. 55–74, 2011.

LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável : um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração**, v. 43, n. 3, p. 209–223, 2008.

MARTINS, D. M.; FARIA, A. C. de; FARINA, M. C. Cooperação e poder na qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito, **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 2, p. 25–45, 2016.

MORGAN, R. M; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.

NAHAPIET, J. O papel do capital social em relacionamentos interorganizacionais. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **Handbook de relações interorganizacionaisda Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

NDUBISI, N. O. Understanding the salience of cultural dimensions on relationship marketing, it's underpinnings and aftermaths. **Cross Cultural Management**, v. 11, n. 3, p. 70–89, 2004.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136–153, 2006.

PEREIRA, G. M.; BORCHARDT, M.; GEIGER, A. Uma nova abordagem para o marketing industrial das PMEs: resultados de uma pesquisa-ação. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 331–341, 2008.

PORTER, M. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 95–117, 1991.

RAMASESHAN, B.; LOO, P. C. Factors affecting a partner's perceived effectiveness of strategic business alliance: some Singaporean evidence. **International Business Review**, v. 7, n. 4, p. 443–458, 1998.

ROCHA, A.; LUCE, F. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento, **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 87–93, 2006.

ROSSI, G. PÓVOA, A. Alianças estratégicas em empresas de médio porte: um estudo no setor de automação industrial automobilística no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 3, p. 198–212, 2008.

SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397–418, 1995.

SILVA, R. S. GASPAR, M. A.; FARINA, M. C.; SIQUEIRA, J. P. L. de. Fatores de relacionamento interorganizacional na manutenção de redes de cooperação. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 2, p. 101–115, 2014.

SIN, L. Y. M. TSEA, A. C. B.; YAU, O. H. M.; CHOWB, R. P. M.; LEEB, J. S. Y.; LAUC, L. B. Y. Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation, **Journal of Business Research**, v. 58, n. 2 Spec. Iss., p. 185–194, 2005.

SOLOMON, R. C., **Ethics and Excellence.**, Oxford: Oxford University Press, 1992.

STANKO, M. A.; BONNER, J. M.; CALANTONE, R. J., Building commitment in buyer-seller relationships: A tie strength perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1094–1103, 2007.

WILSON, D. T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335–345, 1995.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 1, p. 59–70, 1997.

YAU, O. H. M. MCFETRIDGE, P. R.; CHOW, R. P. M.; LEE, J. S. Y. Is relationship marketing for everyone? **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 9/10, p. 1111–1127, 2000.

YOGANATHAN, D.; JEBARAJAKIRTHY, C.; THAICHON, P. The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks, **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 26, p. 14–22, 2015.

ZHAOQUAN, J.; YI, L. The impacts of power and relationship commitment. **Pakistan Journal of Statistics**, v. 30, n. 5, p. 957–972, 2014.