

Fernando Bergamin

**DETERMINANTES DO RELACIONAMENTO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO:
UM ESTUDO NO SETOR DE BEBIDAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do Título de Mestre, pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração
pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

São Leopoldo
2010

B493d Bergamin, Fernando.

Determinantes do relacionamento no canal de distribuição : um estudo no setor de bebidas / Fernando Bergamin. – 2010.

119 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

“Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido”.

1. Marketing. 2. Canais de distribuição. I. Título.

CDD 658.87

CDU 658.8

Catálogo na publicação: Bibliotecário Flávio Nunes, CRB 10/1298

Fernando Bergamin

**DETERMINANTES DO RELACIONAMENTO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO:
UM ESTUDO NO SETOR DE BEBIDAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em ___ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Cláudio Damacena - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido
Orientador

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, ___ de _____ de _____.

Prof. Dra. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora Executiva PPG em Administração

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me iluminado nesta caminhada,
sempre me mostrando que os sofrimentos são ensinamentos.

Agradeço aos meus pais pela vida, por proporcionarem os alicerces que edificarão o meu futuro e por sempre acreditarem em mim.

Agradeço à minha esposa por ter sido tão compreensiva em todos os momentos e por saber que a ausência não é distância, e sim amor!

Agradeço ao meu filho por, mesmo sem saber os porquês, entendeu que o papai não podia estar ali.

Agradeço à UNISINOS por ter me concedido a oportunidade de estudar.

Agradeço aos meus colegas de Mestrado pelos momentos compartilhados.

Agradeço aos professores do Mestrado por seus ensinamentos e sabedoria.

Agradeço ao Primo Marcos Gazzana, meu professor de Inglês.

Agradeço aos professores da Banca por disponibilizarem seu precioso tempo;

ao professor Damacena,

por seus ensinamentos na Graduação e agora no Mestrado;

ao nobre professor Nestor Rancich,

que me possibilitou aprender e iniciar essa pesquisa desde a época da especialização.

Mas quero deixar um especial agradecimento
à Ana Zilles, por ter sido uma psicóloga e apoiadora,
ao Professor Astor, por ter sido um professor que
além de seus ensinamentos, foi um guia e um exemplo de alegria e disposição.

Por fim, um eterno agradecimento ao Professor Ivan,
ao qual já tinha muita admiração desde os tempos da graduação,
e que agora foi decisivo na reta final
pelo seu carisma, pragmatismo, liderança, disponibilidade e,
acima de tudo, por ter acreditado no meu potencial!

RESUMO

Os canais de marketing e distribuição podem ser considerados um dos elementos mais importantes da estratégia de uma organização. A natureza de interdependência e relacionamento entre as organizações envolvidas nos processos de comercialização e transferência faz dos canais um recurso valioso e difícil de ser imitado, constituindo-se em uma espécie de competência essencial e distintiva para as empresas que compreendem a importância das relações no canal. Além disso, a competência na consecução da estratégia de canal de marketing pode ser um fator crítico de sucesso à medida que contribui com objetivos de vendas e de posicionamento de uma empresa e sua marca. Fundamentando-se em modelos teóricos encontrados na literatura sobre marketing e canais de distribuição, o estudo aqui desenvolvido tem por objetivo investigar as características do relacionamento entre fabricantes e varejistas no canal de distribuição de bebidas, pressupondo-se que a confiança e a dependência podem levar a um comprometimento das partes e à orientação de longo prazo. Para tanto, realizou-se uma *survey* em trezentos estabelecimentos de varejo de Porto Alegre e sua Região Metropolitana, coletando-se dados sobre as percepções dos varejistas em relação às duas maiores empresas fabricantes de refrigerantes e cervejas do país. A análise dos dados aponta que a aparente dependência do varejista em seu fornecedor de bebidas relaciona-se com o compromisso e com a orientação de longo prazo no relacionamento, enquanto a associação entre confiança no fornecedor, compromisso e orientação de longo prazo não se mostrou fortemente relacionada. Considerando-se as limitações da pesquisa, pode-se pressupor que características específicas desse setor, como a elevada concentração de mercado nas principais marcas, a orientação do processo de compra do consumidor e seus critérios de preferência por marca podem vir a ter mais impacto do que a própria confiança na determinação de relacionamentos entre os estabelecimentos pesquisados e as empresas fornecedoras.

Palavras-chave: Canais de Marketing e Distribuição. Confiança. Dependência. Compromisso. Relacionamento.

ABSTRACT

Marketing channels and distribution can be considered one of the most important elements of the strategy of an organization. The nature of interdependence and relationship between organizations involved in the process of marketing and channels of transfer makes these channels a valuable resource and difficult to be imitated, thus becoming a sort of core and distinctive competence for companies that understand the importance of relationships in the channel. In addition, competence in delivering the strategy of marketing channel can be a critical success factor as it helps with sales goals and positioning of a company and its brand. Relying on theoretical models in the literature on marketing and distribution channels, the study developed here aims to investigate the characteristics of the relationship between manufacturers and retailers in the distribution channel of beverages, assuming that trust and dependence can lead to a commitment of the parties and the long-term orientation. Therefore, a survey of three hundred retail outlets in Porto Alegre and metropolitan area was carried out, collecting data on the perceptions of retailers in relation to the two largest manufacturers of soft drinks and beers. The data analysis shows that the apparent dependence of retailers on their suppliers is related to commitment and long-term relationship orientation, whereas the association between trust in the supplier, commitment and long-term orientation was not strongly related. Given the limitations of the study, it is possible to conclude that the specific characteristics of this sector, such as high market concentration by the major brands, the orientation of the buying process for consumers and their preference criteria by brand could have a greater impact on the determination of relationships between the retail outlets surveyed and supplying companies than confidence.

Key-words: Marketing Channels and Distribution. Trust. Dependence. Commitment. Relationship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Participação % por Cobertura de Mercado – Refrigerantes_____	17
Figura 2: Comparativo entre Países - Produção de Refrigerantes_____	18
Figura 3: Consumo Comparativo entre Países – Não alcoólicos_____	19
Figura 4: Projeções de Produção e Consumo no País – Refrigerantes_____	19
Figura 5: Projeções por Estado – Bebidas Não Alcoólicas_____	20
Figura 6: Valor das Vendas por Canal_____	21
Figura 7: Fluxos dos Canais de Marketing Tradicionais_____	30
Figura 8: Classificação dos Participantes do Canal_____	32
Figura 9: Modelo Expandido de Formação de Parcerias_____	38
Figura 10: Modelo KMV de Morgan_____	43
Figura 11: Modelo dos Antecedentes e Conseqüências da Confiança_____	46
Figura 12: Modelo dos Três Fatores_____	49
Figura 13: Visão geral dos Construtos-chave dos Relacionamentos_____	55
Figura 14: Modelo de Antecedentes do Compromisso e Confiança_____	63
Figura 15: Modelo Teórico Proposto_____	66
Figura 16: Varejistas Pesquisados_____	81
Figura 17: Tempo de Estabelecimento dos Varejistas Pesquisados_____	85
Figura 18: Tempo de Estabelecimento por Categoria de Estabelecimento_____	85
Figura 19: Empresas Fornecedoras Pesquisadas_____	86
Figura 20: Fornecedores por Tipo de Estabelecimento_____	86
Figura 21: Tempo de Relacionamento entre Fornecedores e Varejo_____	87
Figura 22: Tempo do Estabelecimento e de Relacionamento com o Fornecedor_____	88
Figura 23: Modelo Teórico Reescrito_____	99

LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Participação das principais Marcas no setor de bebidas_____	17
TABELA 2:	Resumo da Concepção da Pesquisa_____	74
TABELA 3:	Origem das Escalas Validadas_____	76
TABELA 4:	Análise de Frequência dos Dados_____	79
TABELA 5:	Cargas Fatoriais do Construto Confiança_____	89
TABELA 6:	Cargas Fatoriais do Construto Comprometimento Total_____	90
TABELA 7:	Comunalidades das Variáveis do Modelo_____	91
TABELA 8:	Análise Fatorial Exploratória das Variáveis do Modelo_____	92
TABELA 9:	Variância de Orientação para o Longo Prazo_____	94
TABELA 10:	Análise de Variância – Orientação para o Longo Prazo_____	94
TABELA 11:	Coeficientes – Confiança, Dependência e Orientação para o Longo Prazo_	95
TABELA 12:	Variância de Compromisso_____	96
TABELA 13:	Análise de Variância – Compromisso_____	96
TABELA 14:	Coeficientes de Confiança e Dependência <i>versus</i> Compromisso_____	96
TABELA 15:	Variância de Comprometimento Total_____	97
TABELA 16:	Análise de Variância - Comprometimento Total_____	98
TABELA 17:	Coeficientes de Confiança e Dependência <i>versus</i> Comprometimento Total_____	98
TABELA 18:	Resumo dos Resultados das Hipóteses da Pesquisa_____	101

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	CAMPO DE ESTUDO	15
1.4	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO	25
2.2	PAPEL ESTRATÉGICO DOS CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO	33
2.3	RELACIONAMENTO NOS CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO	35
2.3.1	Confiança	40
2.3.2	Dependência	50
2.3.3	Comprometimento e a Orientação de Longo Prazo	59
2.4	MODELO E HIPÓTESES	65
2.4.1	Confiança no Fornecedor	67
2.4.2	Dependência do Fornecedor	68
2.4.3	Orientação de Longo Prazo, Compromisso e Comprometimento Total	70
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	72
3.1	FASE EXPLORATÓRIA	72
3.2	FASE DESCRITIVA	73
3.2.1	Instrumento de coleta de dados	75
3.2.2	Amostra de Pesquisa e Coleta de Dados	76
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	77
3.4	PREPARAÇÃO DOS DADOS	78
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
4.1	RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA	81
4.2	RESULTADOS DA ETAPA DESCRITIVA	83
4.2.1	Caracterização da Amostra	83
4.2.2	Análise Descritiva dos Construtos	88
4.2.2.1	Análise Descritiva do Construto Confiança	89

4.2.2.2	Análise Descritiva do Construto Dependência	89
4.2.2.3	Análise Descritiva do Construto Comprometimento Total	90
4.2.2.4	Análise Fatorial Exploratória para Todas as Variáveis do Modelo	91
4.2.3	Teste das Hipóteses da Pesquisa	93
5	CONCLUSÕES	100
5.1	ANÁLISE DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	100
5.2	MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA	102
5.3	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	105
5.4	LIMITAÇÕES E QUESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	107
	REFERÊNCIAS	110
	APÊNDICES	116

1 INTRODUÇÃO

Produtos de qualidade, preços competitivos e comunicação intensiva com o mercado são elementos do composto de marketing que contribuem na geração de vantagem competitiva para uma companhia. No entanto, inúmeros fatores ambientais têm dificultado a sustentabilidade da estratégia de um negócio, derrubando barreiras e colocando à prova conceitos já consagrados na literatura.

Em vista disso, a configuração de relacionamentos em canais de marketing pode estar ganhando destaque como fator-chave na geração de benefícios e vantagens competitivas de longo prazo, pois é algo mais difícil de ser copiado por outros competidores (ROSENBLOOM, 2002), constituindo-se em uma espécie de competência essencial e distintiva para as empresas que compreendem a importância das relações no canal. Além disso, a competência na consecução da estratégia de canal de marketing pode ser um fator crítico de sucesso à medida que contribui com objetivos de vendas e de posicionamento de uma empresa e sua marca, podendo ter maior impacto na competitividade do que os próprios elementos de produto, preço e comunicação. Assim, os canais de marketing devem ser considerados como um dos aspectos mais importantes da gestão mercadológica de uma empresa, uma vez que é através deles e das organizações que ali se relacionam que produtos e serviços tornam-se disponíveis ao consumidor, proporcionando utilidade de tempo e de lugar.

Os canais de marketing são formados por organizações que combinam esforços de venda, transferência e geração de valor através de relacionamentos (COUGHLAN et al. 2002) determinados, dentre outros fatores, pela confiança e pela própria interdependência entre as partes. Dessa forma, o campo de estudo sobre canais de marketing tem recebido significativa atenção por parte de pesquisadores, uma vez que representa uma área fértil para uma compreensão mais aprofundada sobre a formação e o desenvolvimento de relacionamentos e benefícios de longo prazo que possam contribuir para a sustentação de vantagens competitivas.

Fundamentando-se em modelos teóricos encontrados na literatura sobre marketing e canais de distribuição, o estudo aqui desenvolvido tem por objetivo investigar o relacionamento entre fabricantes e varejistas no canal de distribuição de bebidas. Assim, o

modelo de pesquisa proposto pressupõe que a confiança e a dependência influenciam no comprometimento e na orientação de longo prazo das partes no relacionamento. Através de uma *survey* realizada em cerca de trezentos estabelecimentos do pequeno varejo, os dados analisados apontam que a orientação de longo prazo e o comprometimento no relacionamento está mais associada com a dependência do varejista nos principais fornecedores de bebidas do que a própria confiança. Dadas as limitações da pesquisa, pode-se considerar que características específicas desse setor, como a elevada concentração de mercado pelas principais marcas, a orientação do processo de compra do consumidor e a preferência pela marca podem vir a ter mais impacto do que a própria confiança na determinação de relacionamentos entre os estabelecimentos de varejo e as indústrias fornecedoras.

A dissertação está assim estruturada: primeiramente são apresentados os elementos introdutórios, abordando-se na delimitação do tema e a formulação do problema os elementos que enfatizam a importância dos relacionamentos nos canais de marketing e o escopo da pesquisa. No item campo de estudo são apresentadas as principais características dos relacionamentos no canal de distribuição de bebidas, aqui entendido pela relação entre fabricantes e varejistas. No referencial teórico são trabalhados diversos conceitos e características genéricas dos canais de marketing, evoluindo-se em sua subseção seguinte para a discussão de modelos teóricos sobre relacionamentos nos canais, onde são abordados, principalmente, construtos sobre confiança, dependência e comprometimento. Nas seções seguintes são descritos os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e, por fim, são colocadas as considerações finais, limitações e questões para futuras pesquisas, bem como as implicações gerenciais decorrentes dos resultados encontrados.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Não somente por proporcionar cobertura de mercado e assegurar determinado posicionamento estratégico a uma organização, os canais de distribuição são importantes porque também contribuem no processo de formação de percepção de valor, podendo ser decisivo como critério de escolha à medida que proporcionam conveniência ao consumidor. Além disso, um sistema de distribuição responsivo e eficiente e a presença massiva dos produtos através da consecução bem sucedida de estratégias de canais pode ser um elemento

indutor do consumo e gerador de barreiras aos demais competidores no segmento de mercado. Sob esse enfoque, Nickels e Wood (1999) colocam que produtos e serviços tendem a vender mais quando podem ser encontrados mais facilmente e Porter (1986) se refere ao domínio de canais de distribuição como sendo uma importante barreira de entrada. Em um mesmo sentido, Dwyer et al. (1987) salientam que relacionamentos no canal geram vantagem competitiva, pois contribuem para a diferenciação do produto e para a geração de custos de mudança.

Rosenbloom (2002) sustenta que a estratégia de canais de marketing pode oferecer condições para a sustentabilidade de bons resultados no longo prazo, uma vez que proporciona vantagens mais difíceis de serem copiadas. Para o autor, a própria natureza das estratégias de canais é de longo prazo, já que exige investimentos materiais e imateriais que somente serão compensados em prazos maiores.

A principal razão, no entanto, é que a concepção dos canais de marketing se dá através de relacionamentos entre diferentes organizações, que, coordenadas e interdependentes, combinam esforços no sentido de disponibilizar produtos para uso ou consumo. Assim, por canais de marketing, segundo Coughlan et al. (2002), entende-se como sendo um conjunto de organizações interdependentes que se relacionam e cooperam entre si, formando uma rede de valor com o objetivo de disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo.

Além disso, canais de marketing demandam relacionamentos construídos com base em cooperação, confiança e compromisso (MORGAN e HUNT, 1994), tornando o ambiente transacional mais estável. Nesse sentido, Cannon e Perreault (1999) sugerem que o desejo de gerenciar a incerteza motiva compradores e fornecedores a se engajarem em relacionamentos mais próximos. Os canais se constituem em um sistema de relações muito importante, já que as organizações intermediárias no canal possuem a função de facilitar as transações tanto para quem vende como para quem compra, e, o valor da oferta ao cliente também depende da competência dos intermediários no canal (COUGHLAN et al., 2002). Especificamente no contexto analisado, as organizações envolvidas devem tornar mais conveniente o processo de compra por parte do consumidor.

Conjuntamente a estas razões, as idéias de Barney (1991) sobre imperfeita imitabilidade, dificuldade de substituição e valor dos recursos encontram espaço nesse campo

como argumentação para a importância da construção de relacionamentos efetivos entre as empresas envolvidas no processo de disponibilização de produtos e serviços ao mercado. Relacionamentos duradouros podem se tornar um recurso valioso, raro e difícil de ser copiado pelos demais competidores.

Entretanto, embora exista um amplo conjunto de fatores que podem explicar o porquê de firmas buscarem parcerias no canal de distribuição, a dependência mostra-se como um fator extremamente relevante. Heide e John (1988), dentre outros autores, destacam que a dependência está associada à dificuldade de uma firma em substituir seu parceiro na relação, seja por falta de disponibilidade de alternativas, seja por falta de parceiros potencialmente qualificados. Nesse sentido, Cannon e Perreault (1999) colocam que essa forma de dependência afeta a natureza do relacionamento entre compradores e vendedores, pois, se maior disponibilidade pressupõe menos dependência, a indisponibilidade de parceiros alternativos torna uma firma mais dependente, forçando-a a se manter no relacionamento por razões mais econômicas.

Interligando-se elementos teóricos sobre os possíveis determinantes da relação fornecedor-vendedor, como a confiança e a dependência, o estudo aqui proposto tem por escopo estudar o relacionamento entre fabricantes e varejistas no canal de distribuição de bebidas. Quanto aos fabricantes analisados, foram consideradas apenas as duas maiores empresas do setor de bebidas, a Vonpar/Coca e a Ambev, que juntas detêm quase a totalidade do mercado nacional. Em relação aos varejistas, delimitou-se a pesquisa na seleção de estabelecimentos de venda como mini-mercados, padarias, bares e restaurantes. Dessa forma, o canal de distribuição analisado ficou delimitado, por um lado, pelas empresas Vonpar/Coca e Ambev, e, do outro, pelos estabelecimentos independentes de varejo.

Diante das considerações acima expostas, tem-se por problema de pesquisa identificar quais são os determinantes da formação de relacionamentos entre fabricantes e varejistas no setor de bebidas e os seus impactos no comprometimento e na orientação de longo prazo.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Levando-se em consideração os elementos trazidos na delimitação do tema e formulação do problema, campo de estudo e sua importância, os objetivos da presente pesquisa são:

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar e verificar quais são os determinantes do relacionamento entre fabricantes e varejistas do canal de distribuição de bebidas e os seus impactos no comprometimento e na orientação de longo prazo nessa relação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar características do setor de bebidas e de variáveis associadas ao relacionamento no canal investigado;
- Verificar a influência da confiança no comprometimento e na orientação de longo prazo no relacionamento no canal;
- Verificar a influência da dependência no comprometimento e na orientação de longo prazo no relacionamento no canal;
- Analisar as consequências da associação entre as variáveis investigadas sobre o relacionamento no canal de distribuição do setor de bebidas.

1.3 CAMPO DE ESTUDO

A iniciativa da realização de um estudo sobre canais de distribuição - especificamente sobre os fatores que se caracterizam como determinantes do relacionamento entre organizações dentro do canal – originou-se da constatação de que existe um crescente interesse na abordagem desse tema como fonte de competitividade. Assim, como campo de estudo procurou-se analisar um segmento do mercado que se mostra fortemente influenciado pelas funções relacionadas ao canal de distribuição, de modo que as hipóteses de pesquisa pudessem ser testadas. Entende-se que as fortes características das marcas predominantes no setor analisado, a orientação do processo de compra do consumidor e a relação desse consumidor com as marcas são os fatores mais influentes no mercado de bebidas, aqui delimitado pelas empresas fabricantes e pelos intermediários varejistas.

Ao se tomar por base que a marca influencia a preferência do consumidor, mas o processo de compra de refrigerantes e cervejas é orientado pela conveniência, distribuição intensiva e ampla cobertura de mercado deve ser o foco da estratégia de canais de distribuição. Nesse sentido, Rosenbloom (2002) coloca que a estratégia de canais pode ser o elemento principal do composto de marketing, pois quando o mercado coloca muita ênfase na forma (conveniência) como o produto é vendido, é preciso dedicar especial atenção a esse aspecto da competitividade.

O caso específico do setor de bebidas parece se enquadrar bem nessa questão, uma vez que os fabricantes utilizam múltiplos canais de venda para atingir esse fim, com arranjos variados de canal e o envolvimento de organizações de características extremamente heterogêneas no processo de disponibilização do produto ao consumidor. Contudo, se por um lado esse contexto ajuda a disponibilizar o produto ao consumidor, por outro lado, torna o canal mais disfuncional, assimétrico e menos coordenado, conferindo características peculiares ao relacionamento entre as organizações envolvidas no processo.

À exceção das grandes redes de supermercados e hipermercados, o comércio varejista em geral não possui poder de barganha em relação aos seus fornecedores de bebidas, já que essa relação se caracteriza pela dependência e pela assimetria de forças no canal. A dependência é entendida como a necessidade de se manter em um relacionamento em função

do alcance de seus objetivos (FRAZIER, 1983). Cannon e Perreault (1999) e Anderson e Narus (1984) apontam que a indisponibilidade de alternativas de parceria de igual valor e o desempenho que se pode obter a partir de um relacionamento aumenta ainda mais a dependência. Assim, a força da marca das principais fabricantes de refrigerantes e cervejas do país, claramente evidenciada através dos índices de participação de mercado, pode ser um indicativo de dependência do varejista em relação à indústria, pois este deve sempre ter essas marcas em seu mix de produtos à venda. Além disso, essa forte concentração da indústria perante o pequeno varejo torna o balanço de forças menos favorável para o pequeno e médio varejo. Sob esse último aspecto, diversos autores apontam que a assimetria de forças é um fator que leva à dependência de uma parte em relação à outra no canal (ANDERSON E WEITZ, 1989, 1992; GANESAN, 1994; KUMAR et al., 1995; EMERSON, 1962, *apud* KUMAR, et al., 1995).

Segundo o Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia da Unicamp (NEIT), o setor de bebidas caracteriza-se pela produção e oferta de bens de consumo relativamente homogêneos, destinados, em sua maior parte, ao mercado consumidor interno. Apesar da aparente simplicidade do processo produtivo e de entrada de novas empresas nesse setor, existe um elevado grau de concentração na indústria, formando uma estrutura oligopolista de mercado, com poucas e fortes companhias dominando as maiores parcelas de mercado, conforme demonstra a tabela 1. De acordo com dados da FIPE (2006) demonstrados na figura 1, 75% do mercado interno é atendido por marcas com cobertura nacional, evidenciando a concentração e a força das principais marcas.

De acordo com o próprio NEIT, essa elevada concentração ocorre em virtude das características da cadeia produtiva, as quais permitem a constituição de significativas barreiras à entrada de concorrentes, seja pela força da marca, seja pelos custos de distribuição. Santos e Azevedo (2000) argumentam que o setor de bebidas tem nos esforços em propaganda e marketing e na logística de distribuição suas principais variáveis de concorrência. De um lado, para os autores, os gastos em fixação de uma marca desestimulam a entrada de novas firmas e, de outro, a logística de distribuição é um problema cuja complexidade cresce exponencialmente, à medida que cresce o raio de atuação da empresa. Assim, entende-se que a estrutura de mercado é definida pelas elevadas barreiras de entrada a novos concorrentes, sustentadas pelo grau de imobilização de capital em recursos produtivos e pelo investimento promocional necessário à formação de uma marca, a qual, segundo estudos

da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcolólicas (ABIR) e do NEIT, é fundamental para a diferenciação dos produtos e preferência do consumidor. No caso do Brasil, país de dimensões continentais, a localização espacial de plantas industriais e uma ampla rede de distribuição são fatores estratégicos cruciais ao negócio, funcionando, também, como barreiras de entrada a novos competidores em nível nacional (NEIT, 2004).

**TABELA 1: Participação das principais Marcas no Setor de Bebidas
% Volume Total - 2008**

Mês	Coca-Cola	Ambev	Pepsi Cola	Schincariol	Outras
Janeiro	56,3	18,0	7,2	3,0	15,5
Fevereiro	56,1	17,9	7,4	3,2	15,4
Março	56,4	17,2	7,0	3,2	16,2
Abril	56,8	17,1	7,0	3,3	15,8
Maio	56,3	17,3	6,9	3,4	16,1
Junho	55,9	17,7	6,9	3,5	16,0
Julho	56,0	17,8	6,7	3,5	16,0
Agosto	56,1	17,8	6,7	3,4	16,0
Setembro	55,9	17,8	6,7	3,4	16,2
Outubro	55,7	17,9	6,9	3,6	15,9
Novembro	56,0	17,8	6,8	3,7	15,7
Dezembro	56,7	17,7	6,8	3,7	15,1
Total	56,2	17,7	6,9	3,4	15,8

Fonte: ABIR

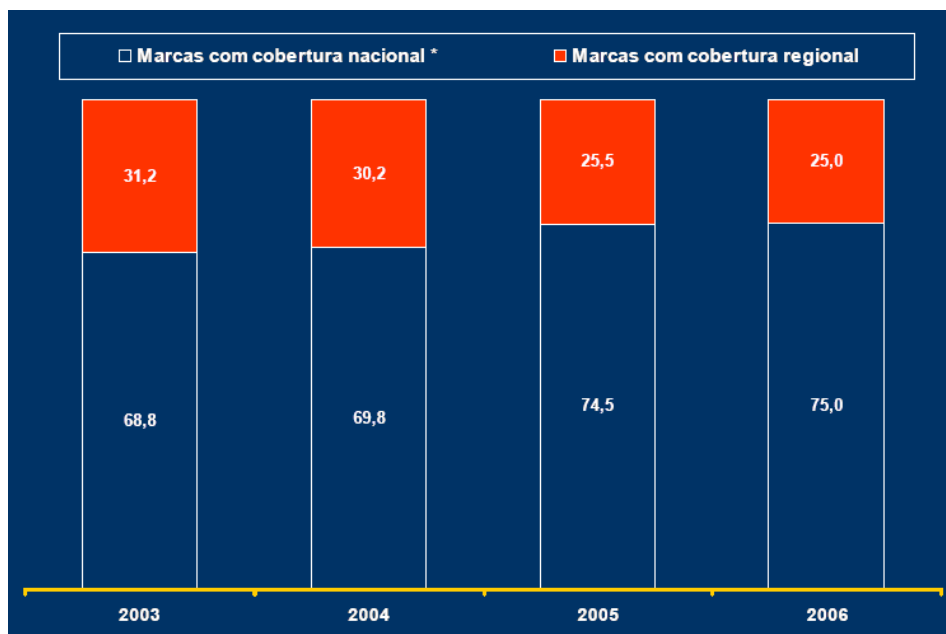


Figura 1: Participação % por Cobertura de Mercado - Refrigerantes

Fonte: ABIR/FIPE

Dados da FIPE (2005) e da ABIR indicam que o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de refrigerantes, com cerca de 700 fabricantes e 3500 marcas, ficando atrás apenas dos EUA e México (figura 3). Entretanto, o gráfico demonstrado na figura 2 mostra que há muito espaço para o crescimento do consumo per capita de refrigerantes no país, que está abaixo de outros países como o próprio EUA. De acordo com estudos da FIPE demonstrados na figura 4, as projeções de consumo para os refrigerantes revelam uma tendência de 4% a 5% de crescimento ao ano, se confirmadas as expectativas econômicas, já que os refrigerantes possuem uma alta elasticidade-cruzada, significando que, independentemente do sabor, são substitutos entre si. Além disso, a existência de inúmeros bens substitutos e a não essencialidade do refrigerante à população explica a sua elevada sensibilidade em relação a alterações de preços (SANTOS e AZEVEDO, 2000).

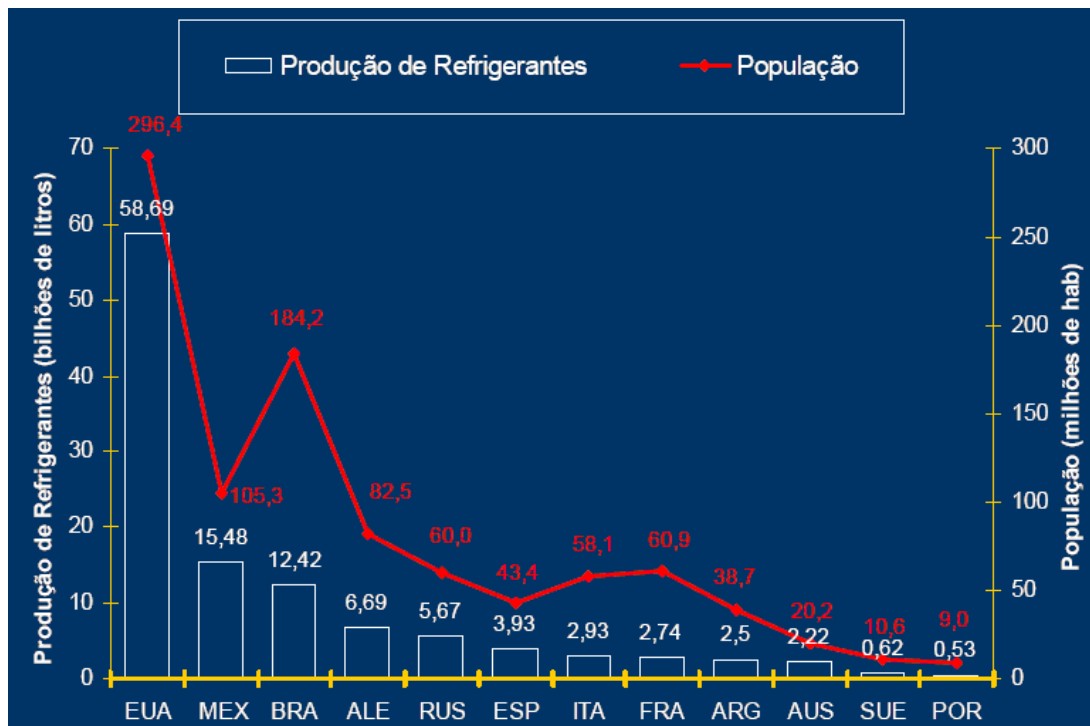


Figura 2: Comparativo entre Países - Produção de Refrigerantes

Fonte: ABIR/FIPE

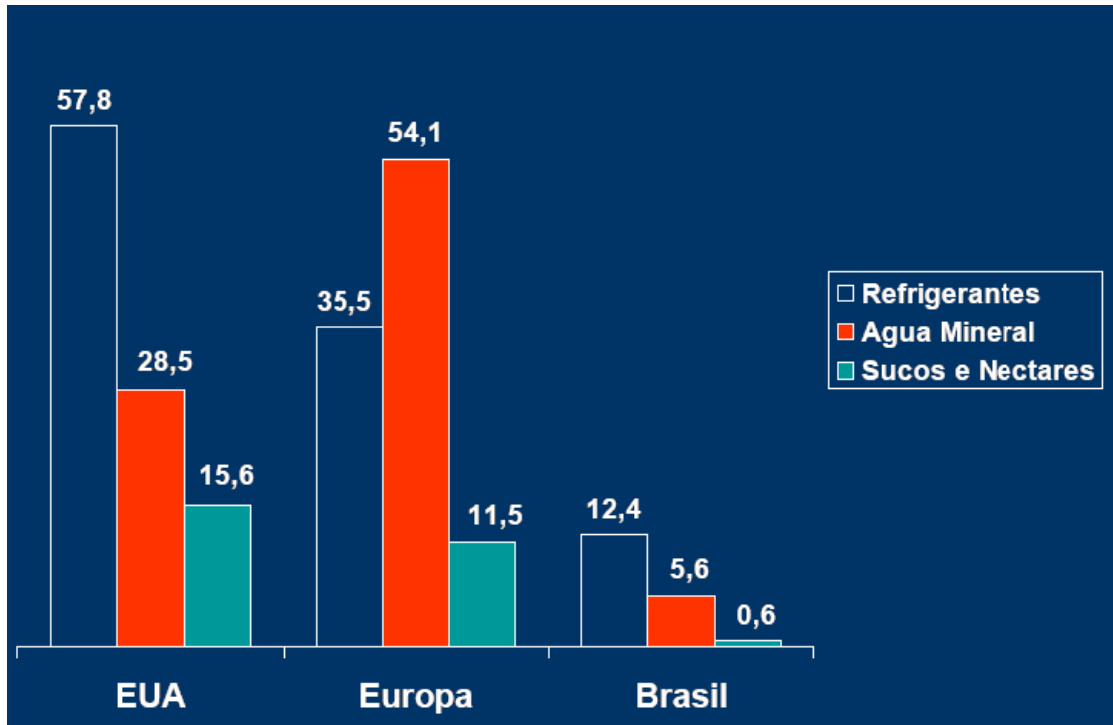


Figura 3: Consumo Comparativo entre Países – Não alcoólicos

Fonte: ABIR/FIPE

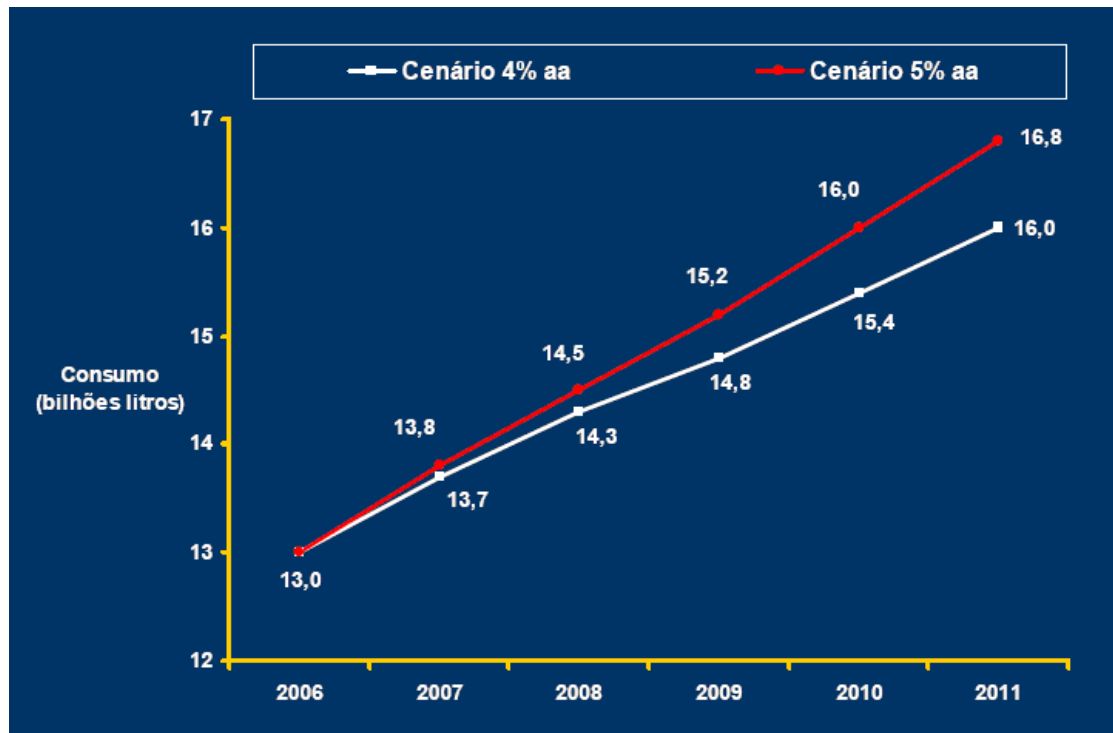


Figura 4: Projeções de Produção e Consumo no País - Refrigerantes

Fonte: ABIR/FIPE

O gráfico demonstrado na figura 5 indica o volume de consumo total de bebidas não alcoólicas e as projeções para 2011 (em milhões de litros). Analisando-se os dados, percebe-se que o estado do Rio grande do Sul é o quarto maior mercado de refrigerantes do país, perdendo apenas os principais mercados. Entretanto, segundo dados da própria ABIR, o consumidor pode estar migrando para opções de bebidas consideradas mais saudáveis, o que poderá afetar o volume de crescimento do mercado de refrigerantes.

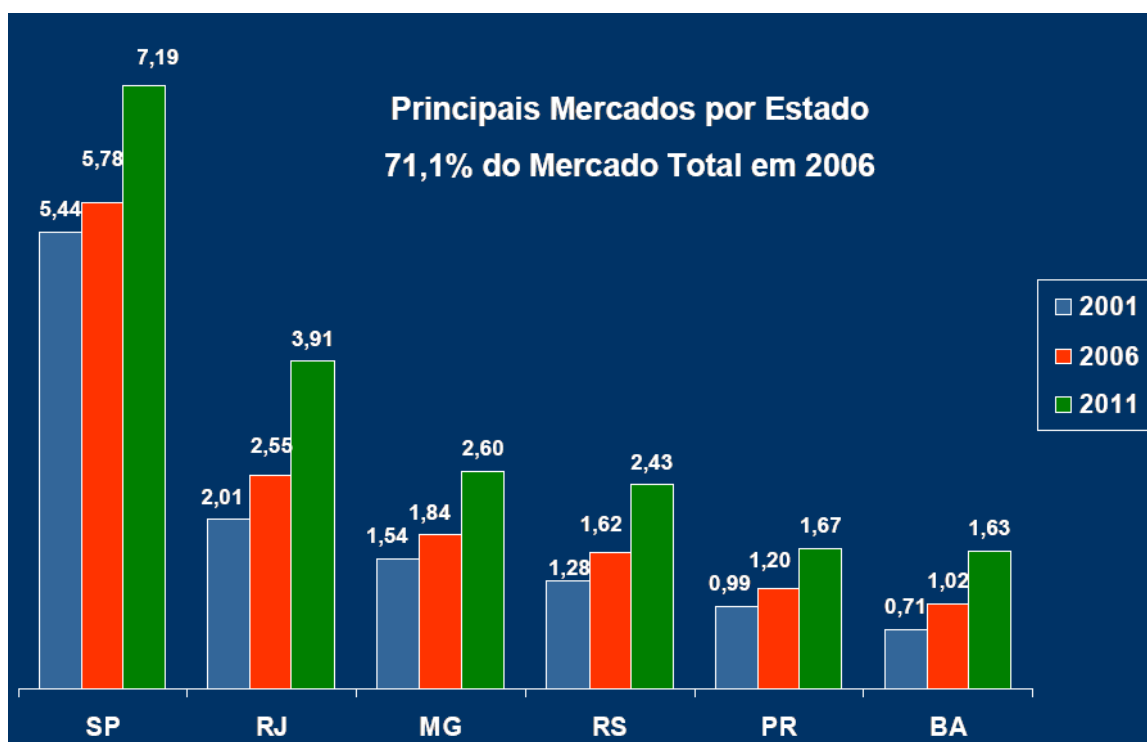


Figura 5: Projeções por Estado – Bebidas não Alcoólicas

Fonte: ABIR/FIPE

Na prática, o mercado de bebidas está dividido em dois segmentos: o de bebidas alcoólicas e o de bebidas não alcoólicas. Por definição técnica, segundo Associação Brasileira de Fabricantes de Bebidas (ABRABE), bebida não alcoólica é a bebida com graduação alcoólica até 0,5% em volume a vinte graus Celsius. A água envasada, refrigerantes, chás, bebidas à base de soja e energéticos, dentre outros, são exemplos de bebidas que pertencem a esta categoria. Também por definição técnica, bebida alcoólica é a bebida com graduação alcoólica acima de 0,5% e até 54% em volume a vinte graus Celsius (ABRABE). Nesta categoria temos as bebidas fermentadas, como a cerveja; as bebidas alcoólicas por mistura,

como os coquetéis; as bebidas destiladas, como o vinho, uísque, a cachaça e, por fim, as bebidas alcoólicas retificadas, como a vodca e o gim.

A “outra fronteira” do campo de estudo é formada pelo segmento de pequenos e médios varejistas. Se comparado à indústria, essa parte do varejo praticamente não apresenta barreiras de entrada, pois não há tanta necessidade de investimentos em capital e o esforço promocional, fator-chave para o sucesso, é realizado pelas próprias fabricantes das marcas. De uma forma geral, essa parte do varejo é visivelmente fragmentada, sendo formado em sua maioria por empresas familiares e de pequeno porte. Nesse contexto incluem-se os mini-mercados, mercearias, confeitarias e padarias, lojas de conveniência e bares e restaurantes.

Contudo, o pequeno varejo se constitui em parte importante do canal de distribuição de bebidas, já que, segundo dados da FIPE, o volume de bebidas comercializado através desses intermediários no canal é expressivamente superior ao das grandes redes de varejo, conforme demonstra o gráfico da figura 6.

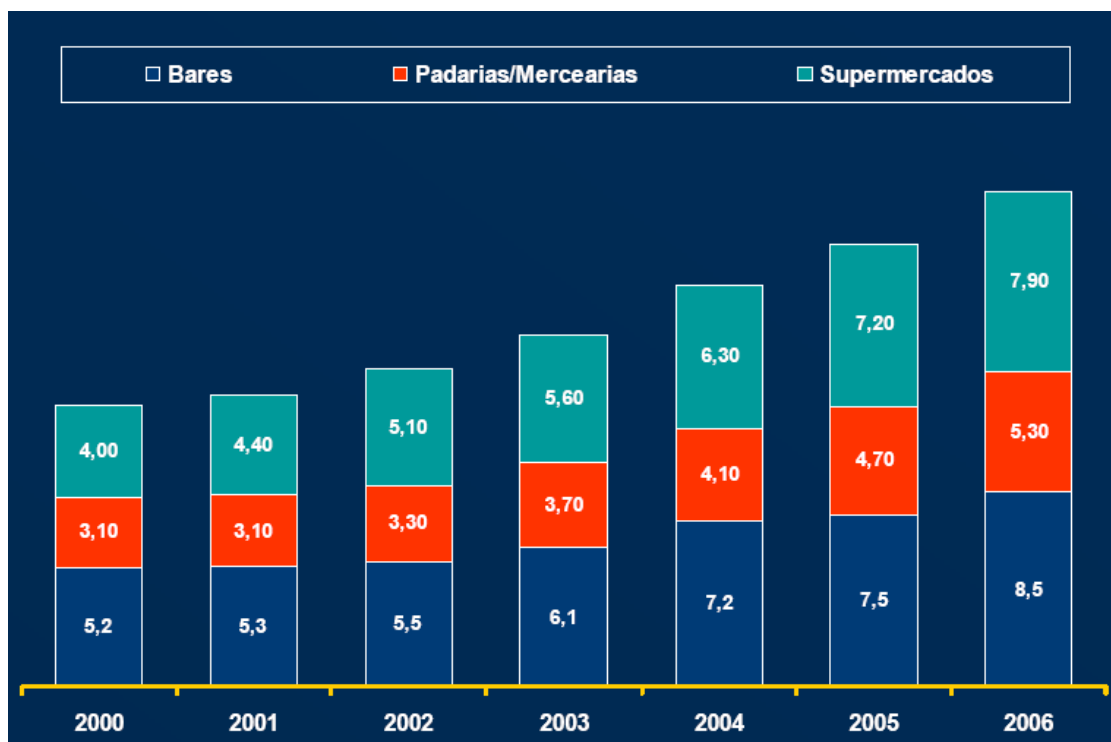


Figura 6: Valor das Vendas por Canal (R\$/Bilhão)

Fonte: ABIR/FIPE

A presença de grandes redes de varejo é um fator importante a ser considerado, uma vez que a concentração desta parte do setor e o elevado poder de barganha dessas empresas dão a elas condições de forçar os preços de toda indústria para baixo. Análises realizadas pela *Canadean* (2008) apontam que o aumento do poder de redes como CBD, Carrefour e Wal-Mart pode ser uma grande ameaça à indústria de bebidas à medida que as margens serão pressionadas. Contudo, acredita-se que apesar da baixa lucratividade na negociação com o setor varejista de grande porte, as indústrias fabricantes entendam como de grande importância que o seu produto seja comercializado nestas redes, dada a exposição de sua marca a milhares de consumidores diariamente. Além disso, o comércio com as grandes pode reduzir drasticamente os custos logísticos, já que a distribuição se dá em larga escala a únicos pontos de venda.

Via de regra a maior parte do mercado varejista é atendida diretamente pelas empresas fabricantes através de logística própria ou terceirizada. As grandes marcas nacionais como a Coca e a Ambev optam por estratégias de centralização de sua distribuição, contratando operadores logísticos de boa reputação para realizarem apenas a execução física da distribuição. Além disso, companhias desse porte realizam constantes investimentos em publicidade e em contratos de *merchandising*, de forma que pontos de venda de maior circulação tenham exclusividade, se não total, pelo menos na questão da maior exposição dos produtos. Caso concreto é a disponibilização de *freezers* e outros equipamentos específicos para venda, que possuem *layout* de alocação dos produtos previamente definidos pela marca distribuidora, além de se constituírem em excelentes meios de exposição de marca aos consumidores.

Contudo, dadas as características acima, o estudo limitou-se a focar apenas no mercado de refrigerantes e de cervejas comercializado através de pequenos e médios varejistas independentes por entender-se que esses dois segmentos são mais representativos, tanto em termos de volume de vendas como pelas características das marcas e sua relação com o consumidor, como já descrito no início desta seção. Assim, não se considerou como campo de estudo o relacionamento no canal entre varejistas e fabricantes de outros tipos de bebidas, bem como foram excluídos os estabelecimentos de grandes redes de varejo. Além disso, acredita-se que os segmentos de bebidas e de varejo não considerados no estudo apresentam associações diferentes entre as variáveis analisadas.

1.4 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

É fundamental que as empresas entendam que o relacionamento no canal é uma fonte de competitividade. O aumento da importância e o crescente interesse sobre o tema têm feito surgir diferentes concepções e pontos de vista sobre o que o canal de marketing efetivamente representa. Cravens (2000) aponta que o objetivo principal da estratégia de canais de distribuição é ganhar acesso aos clientes e usuários finais, entretanto, o entendimento acerca do conceito e importância desse assunto deve ser ampliado, pois os canais desempenham funções que vão muito além da disponibilização dos produtos e serviços. Os canais, através dos intermediários, cumprem também um importante papel de estímulo à demanda, monitoramento de informações de mercado e geração de valor agregado através da prestação de serviços e conveniência ao consumidor no processo de compra (NOVAES, 2000; COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002).

Estudos no âmbito dos canais têm trazido inúmeras contribuições nesse sentido, enfatizando a idéia de que a confiança e o compromisso são a matéria-prima dos relacionamentos (MORGAN e HUNT, 1994) e que um relacionamento efetivo pode trazer ganhos mútuos para as partes envolvidas. Além disso, a teoria sugere que relacionamentos gerem vantagem competitiva, pois contribuem para a diferenciação do produto e para a geração de custos de mudança (DWYER, SCHURR e OH, 1987). Benefícios operacionais como agilidade, confiabilidade e redução de custos conduzem a um melhor desempenho financeiro e aumento da lucratividade, constituindo-se também, em importantes argumentos para a formação de parcerias (TUTEN e URBAN, 2001).

Mediante as considerações teóricas acima expostas, também se entende que há fundamentalmente três questões de caráter gerencial e econômico que caracterizam a relevância da investigação que aqui se propõe: a) a situação e a representatividade do mercado de bebidas em nosso país; b) as características peculiares do relacionamento entre fabricantes e varejistas nos canais de distribuição de bebidas; c) as suposições de que o relacionamento pode trazer benefícios para as partes envolvidas.

Quanto ao primeiro item, é incontroverso o destaque que o setor de bebidas possui no cenário econômico, haja vista o expressivo número de empregos gerados, renda e participação

no Produto Interno Bruto da economia brasileira. Segundo dados da FIERGS de 2009, o setor apresentou em nosso estado um Índice de Desempenho Industrial – IDI acima de 6%, revelando a importância do setor para o crescimento da economia local e em âmbito nacional.

Em relação à particularidade das características do relacionamento entre fabricantes e varejistas, entende-se que os canais de distribuição no setor bebidas apresentam-se sob condições adversas, consideradas diferentes das ideais. A relação de fornecimento, nesse contexto, existe basicamente entre duas gigantes multinacionais do setor que detêm cerca de 3/4 do mercado total, segundo dados da FIPE. Excluindo-se as grandes redes varejistas de supermercados, os demais intermediários no canal possuem uma condição maior de dependência em relação às fabricantes do que ao contrário. Mesmo assim, entende-se que a interação constante entre os pontos de venda de bebidas e seus fornecedores contribui para que o relacionamento possa se fortalecer.

Quanto às suposições que se pretende examinar, é fundamental a realização de estudos que chamem a atenção para o fato de que relacionamentos orientados pelo longo prazo podem ser mais efetivos para as partes envolvidas no canal, indo ao encontro das teorias examinadas no referencial teórico. Assim, entende-se que a realização de um estudo no âmbito dos canais de marketing no setor de bebidas é importante não só porque o tema vem ganhando cada vez mais espaço na pesquisa e no debate acadêmico, mas também pelas possíveis repercussões gerenciais que a associação entre as variáveis investigadas pode proporcionar no tratamento dado aos relacionamentos no canal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO

Os canais de marketing e distribuição podem ser considerados um dos aspectos mais importantes da gestão mercadológica de uma empresa. Assim como é impossível conceber um produto sem pensar em seu processo produtivo, não há como separar um produto de sua distribuição, uma vez que somente disponibilizado ao mercado em tempo e lugar específicos é que terá valor para o consumidor.

Por intermédio dos canais de marketing e distribuição é que produtos e serviços tornam-se prontamente disponíveis ao consumidor. Assim, produtos e serviços tendem a vender mais quando podem ser encontrados de modo mais conveniente pelos consumidores (NICKELS e WOOD, 1999). O canal de marketing combina esforços de instituições especializadas em manufatura, atacado e varejo, e outras atividades se agregam para tornar possível a entrega de mercadorias a consumidores industriais ou individuais (STERN e EL-ANSARY, 1988).

Em vista disso, o campo de estudo sobre canais de marketing vem ganhando destaque, uma vez que representa área fértil para a formação e o desenvolvimento de relacionamentos e vantagens competitivas sustentáveis. Para Narus e Anderson (1996) esse crescente interesse tem sido identificado a partir de: a) maior dificuldade em conquistar uma vantagem competitiva sustentável; b) poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos canais de marketing; c) necessidade de reduzir custos de distribuição; d) revalorização do crescimento; e) crescente papel da tecnologia.

O aumento da importância e o crescente interesse sobre o tema têm conduzido a diferentes concepções e pontos de vista sobre o que o canal de marketing representa. Contudo, diversos autores compreendem os canais como um sistema devido à relação de interdependência entre as empresas participantes, utilizando-se de definições como o caminho seguido por um produto desde sua concepção até o consumidor final, havendo transferência

de posse entre as várias firmas envolvidas (ROSENBLOOM, 1999, *apud* LOURENZANI e SILVA, 2004).

De acordo com, Coughlan *et al.* (2002, p. 20) os canais de marketing são definidos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Berman (1996, p. 5, *apud* NEVES, 1999), define os canais de distribuição como “uma rede organizada de agências e instituições combinadas que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários”, havendo necessidade dos envolvidos de realizarem atividades coordenadas e objetivos comuns no que se refere ao posicionamento do produto.

Para Nickels e Wood (1999) o conceito de canais de marketing relaciona-se a uma rede de parceiros dentro da cadeia de valor que cooperam para fazer os produtos chegarem aos consumidores finais.

Rosenbloom (2002, p. 27) considera que o canal de marketing é definido como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. Ainda de acordo com esse mesmo autor, é preciso compreender que os termos “organização contatual externa”, “opera” e “objetivos de distribuição”, utilizados em sua definição de canal, remetem às seguintes reflexões: a) o canal é algo externo à empresa, não se constituindo como parte da estrutura; b) o canal é formado por organizações que se relacionam em funções de negociação à medida que o produto move-se do produtor para o consumidor final; c) sugere envolvimento da administração nos negócios do canal, envolvendo questões relacionadas ao poder e conflito; d) o canal de marketing existe como meio de alcançar determinados objetivos estipulados pela administração.

Percebe-se que a concepção de canal passa pela visualização de que as organizações estão envolvidas em um processo contínuo de trocas relacionais, objetivos definidos e interação. Para Stern, et al. (1996) os canais são maneiras de desenhar, manter e desenvolver relacionamentos que proporcionem a obtenção de vantagens, tanto em nível individual como coletivo. Assim, os canais de marketing podem representar uma vantagem competitiva que somente será alcançada se for pensada de forma sistêmica, pois suas propriedades não podem

ser reproduzidas isoladamente nas unidades autônomas no canal. Trata-se de um sistema de relação muito importante, pois de acordo com Frazier (1999), o valor da oferta ao cliente depende, também, da competência dos intermediários no canal em executar ações nesse sentido. Cravens (2000) aponta que a eficiência dos membros intermediários no canal são também atributos de valor dos produtos e serviços comercializados.

No entanto, o entendimento acerca do conceito e importância dos canais deve ser ampliado, pois eles desempenham funções que vão muito além do simples atendimento às demandas de consumidores, meramente suprindo produtos e serviços. Os canais, através dos intermediários, cumprem também um importante papel de estímulo à demanda, monitoramento de informações de mercado, agregação de valor através da prestação de serviços de diversas naturezas e conveniência ao consumidor no processo de compra.

Nesse sentido, Novaes (2004) descreve que os canais de distribuição são importantes porque realizam quatro funções básicas: 1) indução ao consumo, através da conveniência e aproximação com o consumidor; 2) satisfação do consumo, através da disponibilidade, sortimento e entrega; 3) pós-venda, que envolve serviços que agregam valor à oferta; 4) troca de informações, que possibilita um melhor ajuste à demanda por parte das organizações envolvidas. Dessa forma, faz sentido relacionar tais pressupostos ao que foi argumentado por Nickels e Wood (1999) de que produtos e serviços vendem mais quando podem ser convenientemente adquiridos, uma vez que a função de “indução ao consumo” conota propósito de maior procura pelo bem ou serviço relacionado ao canal.

Sob essa ótica, entende-se fundamental que as organizações dediquem especial atenção à formulação de estratégias de canal, uma vez que critérios como disponibilidade e presença massiva nos mercados consumidores pode ser fonte de vantagem competitiva, levando uma organização a obter desempenho superior.

Lucas e Greshan (1985) apontam similaridades entre os canais de distribuição e as organizações coletivas, uma vez que as empresas envolvidas tendem a executar funções que resultam no aumento da interdependência. Aliado a isso, as ações integradas para movimentar produtos de sua origem em direção aos consumidores, confere propriedades aos canais que seus membros isoladamente não possuem. Em suma, o canal deve ser visto como uma rede

constituída por organizações interdependentes que agem em sintonia visando criar valor para o usuário final (SILVA e ALCÂNTARA, 2001).

Coughlan et al., (2002) aponta que os canais de marketing existem em função de dois fatores: demanda e oferta. Por parte da demanda, os autores destacam que os canais cumprem função de facilitar o processo de compra e venda (busca), tornando a oferta mais conveniente em termos de acessibilidade. O processo de busca, para Coughlan, et al. (2002), caracteriza-se pela incerteza dos usuários finais e dos vendedores. “Os usuários finais não sabem ao certo onde encontrar os produtos e serviços que procuram, enquanto os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais” (COUGHLAN, et al., 2002, p. 21). A conveniência nesse processo, aliada ao serviço disponibilizado, lotes menores de compras e possibilidade de grande variedade de produtos pode tornar as transações mais satisfatórias para compradores e vendedores. Assim, os intermediários facilitam as buscas nas duas extremidades do canal. Por parte da oferta, ainda segundo os mesmos autores, o canal de marketing permite a criação de uma rotina de transações que engloba desde a troca de informações e programas operacionais à redução do número de contatos necessários para realizar o montante de vendas desejado, fatores também mencionados por Rosenbloom (2002).

Os canais são compostos por organizações intermediárias que desempenham diversas funções-chave, de utilidade tanto para os produtores quanto para os consumidores ou usuários finais. Para Coughlan, et al. (2002) os intermediários nos canais existem porque “ajudam as organizações a consumir uma combinação de serviços de produto e canal que são atraentes para todos. Os intermediários podem, dessa maneira, ser vistos como se criassem utilidade para o usuário final” (COUGHLAN, et al., 2002, p. 22). Bucklin *et al.* (1996, *apud* CASTRO, et al., 2007) e Rosenbloom (2002) apontam que as razões para a existência de membros no canal podem ser analisadas sob a ótica dos fabricantes e dos usuários finais. Os fabricantes estão concentrados e especializados e os consumidores estão geograficamente dispersos e, por isso, sob a ótica dos fabricantes, os intermediários são importantes porque proporcionam economias de escala e de escopo através do princípio da especialização e divisão do trabalho e da eficiência contatual. Do ponto de vista dos consumidores, os intermediários cumprem as funções de facilitar a compra, já que proporcionam uma série de conveniências como localização, sortimento, disponibilidade e crédito.

Tais funções também são denominadas de fluxos porque englobam um conjunto de atividades e esforços que ocorrem de forma dinâmica entre as organizações, direcionando-se à montante, à jusante ou em duplo sentido no canal (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN, et al.2002). Coughlan, et al. (2002) aponta que existem oito fluxos no canal, que são a posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedido e pagamento. Tais fluxos facilitam as trocas, podendo-se atribuir maior valor de tempo e de lugar (NOVAES, 2004) aos produtos.

Tais fluxos, de acordo com Rosenbloom (2002), são:

a) *fluxo de produto* que se refere ao movimento real de um produto pelos membros do canal. Canais mais extensos remeterão o produto a uma movimentação mais longa e provavelmente mais demorada, já que obedece ao grau de eficiência operacional de cada membro no canal. Aliado a isso, fluxos mais extensos podem comprometer a eficácia do canal, mas, no entanto, nem sempre é possível que a interação seja realizada somente em dois níveis;

b) *fluxo de negociação*, representado pela interação das funções de compra e venda e inerente direito de propriedade das empresas sobre o produto. É importante ressaltar que Rosenbloom (2002) defende que somente as organizações que participam do fluxo de negociação são consideradas como membros do canal, conforme demonstrado na figura 7. Nesse caso, transportadores, agentes, empresas de financiamento de seguros, agências de promoção e demais instituições que realizam funções agregadas são considerados participantes não-membros;

c) *fluxo de propriedade*, muito semelhante ao fluxo de negociação, mostrando o movimento dos direitos sobre o produto à medida que ele flui em direção aos elos mais próximos ao consumidor. Nesse desenho, os mesmos agentes citados acima não são mostrados.

d) *fluxo de informação* que engloba a própria troca de informações entre as organizações envolvidas no processo. Nesse âmbito, informações sobre programações de vendas, pedidos e entrega conjugadas às informações de mercado agregam competitividade ao sistema. O uso de ferramentas como o *EDI* podem agilizar a comunicação nos canais de

marketing (ZARDO e FREITAS, 1996) à medida que podem proporcionar informações em tempo real. Estudos já realizados demonstraram que as flutuações nos níveis de estoques ao longo do canal podem estar relacionadas ao nível de integração e de informação entre os membros envolvidos.

e) *fluxo de promoção*, que se refere aos meios de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade e outras formas de comunicação persuasiva. Nesse âmbito, novas organizações se agregam ao canal, surgindo a figura da agência de publicidade, elemento muito importante na indução da demanda.

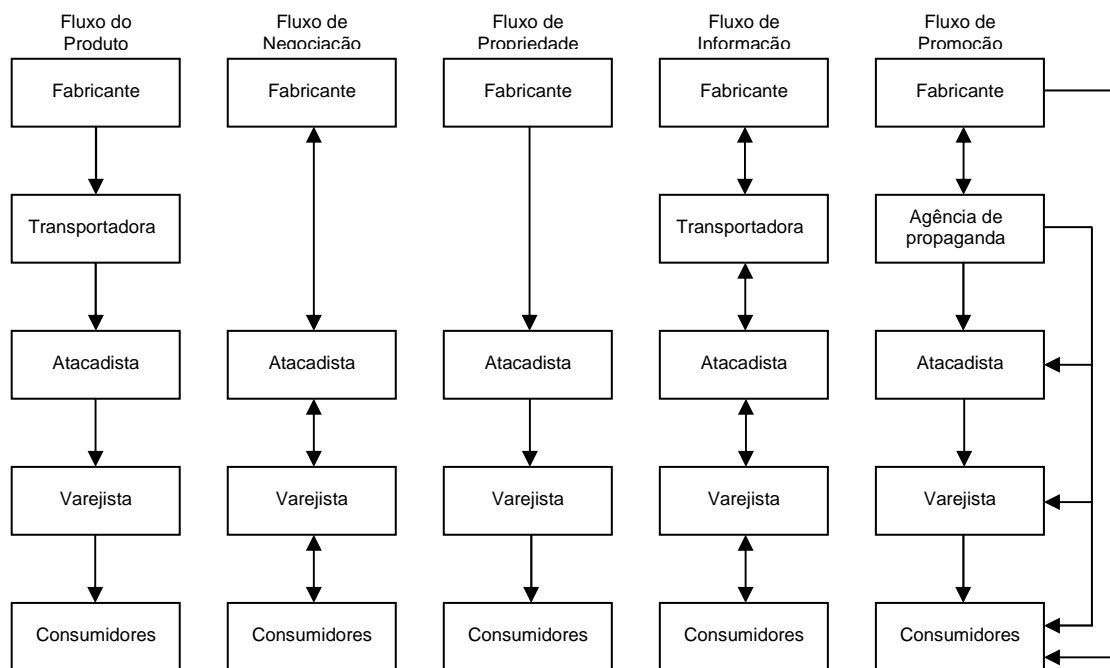


Figura 7: Fluxos dos Canais de Marketing Tradicionais

Fonte: Rosenbloom (2002)

Os canais de marketing possuem características diversas, dentre as quais Czinkota (2001) e Rosenbloom (2002) destacam:

a) *Estrutura do canal*, que engloba todas as organizações e consumidores envolvidos no processo de troca e transferência, do início ao final do processo. Os canais podem assumir diferentes formas estruturais, uma vez que são compostos por organizações distintas em funções, porte, eficiência e qualidade na prestação dos serviços, objetivos estratégicos e comportamento;

b) *Extensão do canal*, que é dimensionada a partir do número de níveis existentes no próprio canal, incluindo-se o produtor em seu início e, na outra ponta do processo, os consumidores ou usuários finais. Essa dimensão determina a quantidade de níveis dentro do canal, sendo que a menor dimensão é a de dois níveis, caracterizado pela venda direta do fabricante ao cliente final;

c) *Intensidade do canal*, referindo-se ao número de intermediários operando em cada nível. É nesse âmbito que são determinadas as políticas de distribuição, definindo-se parâmetros de intensidade que são classificados em distribuição exclusiva, seletiva e intensiva. Os canais de marketing, através das políticas de distribuição assumem que o controle do canal é fundamental para a formação da imagem do produto, influenciando no posicionamento de marca (CRAVENS, 2000). Nesse sentido, Frazier e Lassar (1996) apontam que marcas de fabricantes posicionadas como de alta qualidade adotam políticas de distribuição altamente seletivas e exclusivas, apesar da redução de cobertura e perda de potenciais vendas.

d) *Poder no canal*, que se refere à capacidade de um membro influenciar o comportamento de outro membro no canal, a fim de que ele faça alguma coisa que de outro modo ele não faria (COUGHLAN, et al., 2002). Estudos de Hunt e Nevin (1974) apontam que o poder no canal emana de fontes coercitivas e não-coercitivas como a recompensa, experiência e legitimidade. A interdependência entre os membros no canal também é abordada em diversos estudos como fonte de poder (DONEY e CANNON, 1997; ANDERSON e NARUS, 1990), porque a parte menos dependente em relação a outros membros do canal tem maior poder de influência e vice-versa (GANESAN, 1994).

f) *Conflito no canal*, que ocorre quando há pontos de desacordo entre uma empresa e outra. Os conflitos são decorrentes de crenças, valores, objetivos ou pontos de vista diferenciados. Tais conflitos influenciam o comportamento dos intermediários envolvidos,

influenciando em seu desempenho e, em muitos casos em relação aos resultados de todo canal. Quanto ao grau desses conflitos, Coughlan et al. (2002) destacam quatro tipos: 1) *conflito latente*, percebido pela empresa, mas que existe por questões de disputa de margens em diferentes posições à montante ou à jusante no canal; 2) *conflito percebido*, quando a empresa entende a disputa como algo natural e inerente aos negócios; 3) *conflito sentido*, quando a percepção de conflitos passa a estimular em nível afetivo as discordâncias, levando os participantes do canal a experimentarem sentimentos negativos; 4) *conflito manifestado*, quando as partes passam a se comportar e agir de forma negativa em relação à outra. Entretanto, Rosenbloom (1973) acredita que os conflitos também podem servir como ímpeto para induzir ao aumento na eficiência do canal.

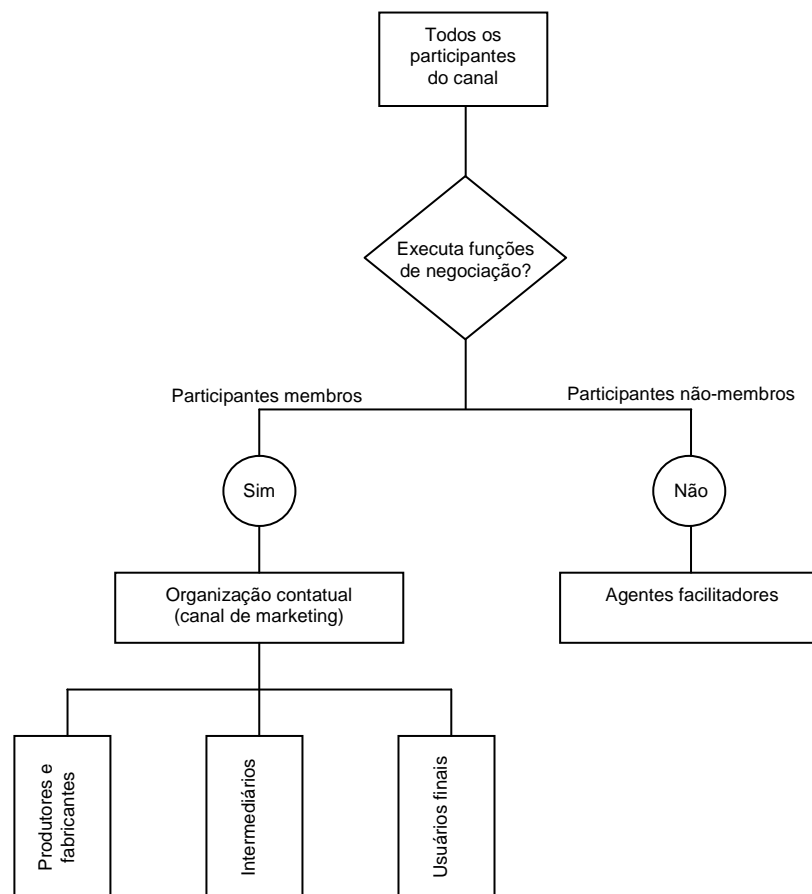


Figura 8: Classificação dos Participantes do Canal

Fonte: Rosenbloom (2002)

Bowersox e Cooper (1992) classificam as organizações que integram o canal em agentes primários e facilitadores. Agentes primários, para os autores, são as empresas que detêm a propriedade dos produtos e executam funções ligadas ao gerenciamento do seu fluxo, ou seja, fazem a distribuição. Nesse caso, incluem-se os produtores, fabricantes e intermediários atacadistas e varejistas, que tomam propriedade de mercadorias, também arcando com o ônus decorrente de sua propriedade. Em relação aos facilitadores incluem-se as empresas transportadoras, prestadoras de serviços como publicidade, seguros, financiamento e operadores logísticos.

Assim como Bowersox e Cooper (1992), Rosenbloom (2002) também utiliza critérios como a negociação e posse física para classificar as organizações no canal. Tais critérios estão relacionados ao fluxo de propriedade e fluxo de negociação, entretanto, para o autor, as instituições no canal são consideradas “membros” ou “não-membros”.

2.2 PAPEL ESTRATÉGICO DOS CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO

Cravens (2000) aponta que o objetivo principal da estratégia de canais de distribuição é ganhar acesso aos clientes e usuários finais, argumentando que uma boa rede de distribuição cria uma forte vantagem competitiva para uma organização. Para Weitz e Jap (2000, *apud* LARENTIS, 2005), os membros do canal - fabricantes, distribuidores e varejistas - reconhecem que a administração do canal de marketing oferece oportunidades significantes para a criação de vantagem competitiva, tanto através da redução de custos ou diferenciação de atividades.

Por outro lado, Morgan (2000, *apud* LARENTIS, 2005) coloca que a distribuição não é apenas um canal, mas um processo que permite aos consumidores uma melhor escolha em relação aos produtos e serviços e a forma de adquiri-los. Assim, o consumidor é induzido a comprar à medida que o grau de exposição e informação a respeito de uma marca, produto ou serviço aumenta (SOLOMON, 2002). Sendo assim, leva-se a crer que a conveniência gerada pela disponibilidade e fácil acesso de consumidores aos produtos pode representar um atributo de valor na percepção do cliente, dependendo da classificação desse produto e a relação do consumidor durante o processo de compra.

Tomando-se por base que o processo de compra de muitos bens de consumo não-duráveis é orientado pela conveniência, torna-se relevante entender como variáveis relacionadas às estratégias de canais podem impactar no desempenho de mercado de uma organização, gerado, principalmente, pela percepção de valor agregado. “Se o mercado-alvo coloca muita ênfase em como o produto é vendido, o quão rápido e convenientemente está disponível e onde é vendido, a distribuição pode ser a variável mais importante do marketing mix” (ROSENBLOOM, 2002).

Rosenbloom (2002) sustenta que a estratégia de canais de marketing pode oferecer uma base mais favorável para o desenvolvimento de vantagem competitiva que as estratégias de produto, preço e promoção. Como fonte de competitividade, segundo esse mesmo autor, a vantagem advinda dessa função empresarial é mais difícil de ser copiada pelos concorrentes no curto prazo pelas seguintes razões: a) sua natureza é de longo prazo, ou seja, traz retornos em prazos maiores, eliminando boa parte dos concorrentes que não possuem recursos para se manter no mercado; b) geralmente exige investimento em recursos de estrutura, o que, para muitos é uma limitação crítica; c) é baseada em relacionamentos, algo que nem todas as organizações possuem competência em fazê-los; d) nem todos os concorrentes estarão dispostos a demandar esforços de longo prazo.

Conjuntamente às razões expostas por Rosenbloom (2002), a idéia de que as estratégias de canal são importantes fontes de vantagem competitiva sustentável também se justifica pela perspectiva da Teoria da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), onde a propriedade e o controle de recursos escassos ou difíceis de serem copiados por parte de uma empresa representam uma fonte de vantagem competitiva. Acredita-se que as estratégias de canais de distribuição, quando bem determinadas, podem gerar para uma companhia alguns dos elementos que sustentam as idéias de Barney (1991). Dessa forma, características como imperfeita imitabilidade e dificuldade de substituição estão presentes nas estratégias de canais e, por isso, podem gerar vantagem competitiva.

A Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985) também oferece suporte ao entendimento de que as estratégias de relacionamento nos canais, quando bem sucedidas, se constituem em fonte de vantagem competitiva. Wathne e Heide (2000) colocam que a análise dos custos de transação tem providenciado embasamento para inúmeros estudos sobre relacionamento, salientando as dificuldades que o oportunismo pode gerar nas trocas entre

firmas (DWYER, et al., 1987; ANDERSON e WEITZ, 1992; HEIDE e JOHN, 1992, *apud* WATHNE e HEIDE, 2000). Entretanto, a especificidade dos ativos investidos no relacionamento, a confiança e o comprometimento podem transpor os elementos de incerteza ambiental que influenciam os custos de transação, trazendo vantagens operacionais, econômicas e financeiras para as empresas envolvidas.

A construção de estratégias baseadas em uma concepção mais relacional em detrimento de relacionamentos mais transacionais entre fornecedores e clientes, representa uma importante mudança de paradigma, bem como área ainda a ser explorada nas empresas quanto ao desenvolvimento de capacidades sistêmicas de gerenciamento (CHEN e PAULRAJ, 2003). Fabricantes e intermediários no canal que se considerarem parceiros, segundo Larentis e Slongo (2008) “perceberão a importância de relacionamentos positivos através das ações e atitudes de cada um, o que poderá resultar no reforço da estratégia de canal adotada e de suas vantagens competitivas sustentáveis”.

2.3 RELACIONAMENTO NOS CANAIS DE MARKETING E DISTRIBUIÇÃO

O relacionamento é parte de um paradigma que crescentemente vem sendo abordado em estudos de marketing e seu entendimento engloba a compreensão de que a competição ocorre não somente entre organizações, mas entre as redes dessas organizações (THORELLI, 1986, *apud* MORGAN e HUNT, 1994). Para os autores, essa nova dinâmica reflete um paradoxal aspecto da natureza das relações em marketing, pois para que uma organização seja uma efetiva competidora requer que ela saiba cooperar. Achrol (1991, *apud* MORGAN e HUNT, 1994) previu o surgimento de um novo paradigma em marketing, com redes de organizações especializadas, trabalhando juntas através de normas de compartilhamento e comprometimento baseado na confiança.

Sabe-se que a dinâmica atual dos negócios está pressionando as empresas a serem mais rápidas, flexíveis e criativas na busca por competitividade. Nesse sentido, Ganesan (1994) e Doney e Cannon (1997) apontam que as organizações estão respondendo a esses desafios através de relacionamentos colaborativos com clientes e fornecedores, criando vantagens competitivas para ambas as partes.

Day e Wensley (1983, *apud* DWYER, SCHURR e OH, 1987) salientam que relacionamentos geram vantagem competitiva, pois contribuem para a diferenciação do produto e para a geração de custos de mudança. O estabelecimento de relacionamentos entre compradores e vendedores reduz a incerteza e gerencia a dependência, promove a troca de eficiência e a satisfação social com a parceria. Benefícios operacionais como flexibilidade, responsividade e redução de custos, que conduzem a um melhor desempenho financeiro e aumento da lucratividade, também são medidas de sucesso dos relacionamentos (GROVES e VALSAMAKIS, 1998). Mais importante ainda é a possibilidade de ganhos mútuos resultantes de uma efetiva comunicação e colaboração no alcance das metas (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

Apesar de existirem inúmeras definições a respeito de relacionamentos em marketing, Morgan e Hunt (1994) entendem que há uma lacuna no entendimento de que em qualquer instância de relacionamento não há compradores, vendedores ou clientes, apenas participantes trocando recursos. Para os autores, a definição de marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas.

De acordo com Morgan e Hunt (1994) relacionamentos de compromisso e confiança se desenvolvem quando as firmas envolvidas estão atentas a: 1) providenciar recursos, oportunidades e benefícios superiores aos oferecidos pelas alternativas de parceria existentes; 2) manter altos padrões de valores compartilhados com o parceiro; 3) comunicar e compartilhar informações valiosas, inteligência em marketing e expectativas em relação ao relacionamento; 4) evitar o oportunismo na relação com o parceiro.

Em sua teoria, Morgan e Hunt (1994) sustentam que relacionamentos caracterizados pelo comprometimento e confiança criam um ambiente de cooperação, reduzem a propensão de partes deixarem o relacionamento, formam a crença de que o conflito entre as partes é algo funcional e reduzem as incertezas. Todos estes resultados qualitativos contribuem para o desempenho geral do relacionamento.

Entretanto, a literatura em marketing também traz elementos que sustentam a idéia da existência de outros fatores não associados ao desejo de se relacionar de forma harmônica. Nesse sentido, Kumar et al. (1995) enfatiza a questão da influência da dependência de uma

firma em se manter no relacionamento em função dos benefícios que pode alcançar. Aliado a isso, estudos como o de Heide e John (1988), Anderson e Weitz (1989) e Anderson e Narus (1990) apontam para a questão da dependência estrutural, que é uma importante fonte de poder e vantagem competitiva.

Dwyer, Schurr e Oh (1987), em seu estudo, descrevem um modelo conceitual para o desenvolvimento de relacionamentos que representa vantagens para as partes na formulação de estratégias de marketing e dá suporte a novos direcionamentos de pesquisa nesse campo. Para os autores, é preciso considerar as diferenças entre “transações discretas” e trocas relacionais. Os relacionamentos iniciam a partir de trocas discretas entre compradores e vendedores e podem progredir em direção a laços e associações mais duráveis ao longo do tempo, sustentadas pelo compartilhamento de metas, planejamento e comprometimento com a relação. Ainda de acordo com os autores, os relacionamentos envolvem cinco fases identificadas como: 1) conscientização (*awareness*), que envolve a identificação e o reconhecimento de prováveis parceiros; 2) exploração (*exploration*), que envolve a escolha e o teste dos potenciais parceiros, considerando-se as obrigações, benefícios e a possibilidade de trocas; 3) expansão (*expansion*), onde há um contínuo aumento dos benefícios obtidos através das trocas e da ampliação da interdependência entre as partes; 4) comprometimento (*commitment*), fase mais avançada da interdependência onde as partes alcançaram um nível de satisfação com o relacionamento tal que são excluídas parcerias alternativas de igual valor; 5) dissolução (*dissolution*), que significa a possibilidade de retirada ou de desengajamento de uma ou de ambas as partes no relacionamento.

Tuten e Urban (2001), fundamentando-se no modelo de Mohr e Spekman (1994), procuraram identificar quais são os fatores antecedentes à formação de parcerias, indicando que os compradores pesquisados esperam receber benefícios como redução de custos e melhorias de desempenho como resultado do relacionamento com seu fornecedor, conforme mostra a figura 9. De acordo com sua pesquisa de campo, os autores concluem que a intenção desses compradores em iniciar parceria com fornecedores parte de: a) desejo de reduzir custos, que inclui também a redução de ineficiências operacionais; b) aumentar os níveis de serviço, que envolve ofertar maior conveniência e proximidade com as necessidades de seus clientes; c) ampliar a vantagem competitiva; d) melhorar indicadores de desempenho como vendas, participação de mercado e lucratividade; e) melhorar a qualidade dos produtos e serviços da empresa; f) explorar os benefícios de uma relação, como a confiabilidade,

mentalidade “ganha-ganha” e sinergia. Para Tuten e Urban (2001) claramente não há razão para se forjar uma parceria se não há expectativas de benefícios advindos do relacionamento que vão ao encontro de tais levantamentos. Na prática, o resultado de sua pesquisa se torna importante à medida que evidencia a necessidade de se incluir tais antecedentes na avaliação de futuras parcerias de sucesso.

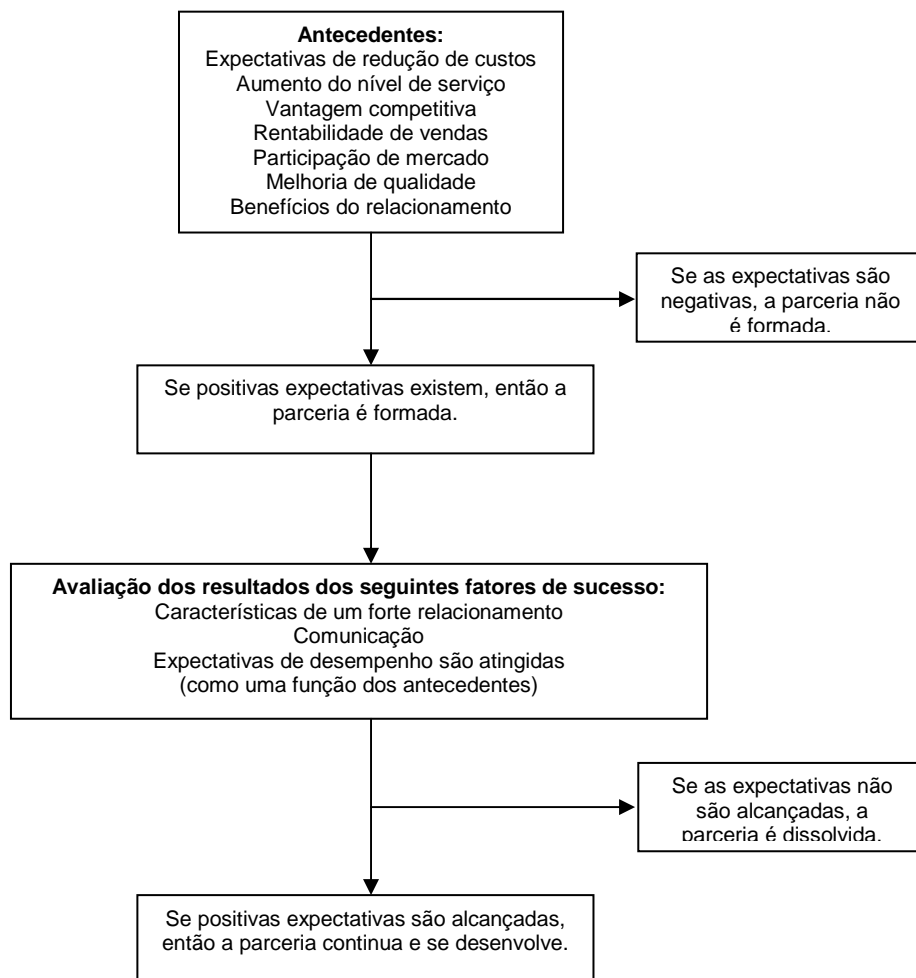


Figura 9: Modelo Expandido de Formação de Parcerias

Fonte: Tuten e Urban (2001). Livre tradução do autor

Ganesan (1994) sugere que a dependência mútua e a confiança entre as partes desempenham papéis vitais nos relacionamentos. Estudos precedentes sobre os determinantes

de relacionamentos de longo prazo se concentram em torno da importância de investimentos específicos no relacionamento como forma de aumentar a dependência mútua entre as partes (GANESAN, 1994), propiciando confiança, compromisso e satisfação para as partes envolvidas. Cannon e Perreault (1999) incluem fatores situacionais como disponibilidade de alternativas e dinamismo de mercado como determinantes de relacionamentos. A Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985, 1996, *apud* WATHNE e HEIDE, 2000) também oferece suporte ao entendimento dos fatores que levam à formação de parcerias, uma vez que relacionamentos baseados na confiança podem diminuir significativamente os custos relacionados à incerteza.

Firmas orientadas pelo curto prazo acreditam mais na eficiência das trocas de mercado como forma de aumentar os resultados, no poder e dependência como forma de coordenação (GANESAN, 1994) e o preço como fator predominante nas decisões de compra (GROVES e VALSAMAKIS, 1998). Firmas orientadas para o longo prazo se fundamentam no argumento de que o relacionamento com seus parceiros aumenta a eficiência e o resultado em função da sinergia gerada pelos investimentos conjuntos e o compartilhamento de riscos (GANESAN, 1994). Também nesse sentido, Anderson e Weitz (1992) mencionam que uma relação orientada ao longo prazo é uma espécie de compromisso, que depende de partes independentes que trabalham juntas no sentido de atender seus clientes e aumentar os ganhos para si.

De acordo com Geysken, Steenkamp e Kumar (1999), estudos sobre relacionamentos nos canais de marketing e distribuição têm focado em inúmeros construtos como poder, conflito, satisfação, oportunismo, confiança e compromisso, não existindo, aparentemente, um consenso estabelecido entre as conexões que se estabelecem entre tais dimensões de análise. É preciso considerar inúmeros outros fatores e suas conexões para que haja uma maior compreensão sobre os determinantes do relacionamento entre os membros no canal de marketing, pois, sabe-se que tais percepções podem ser diferentes se considerado que os laços diádicos possuem duas faces, bem como diferentes contextos implicam no estabelecimento de múltiplas correlações entre os construtos.

Entretanto, a fundamentação teórica aqui desenvolvida concentra-se em quatro elementos: confiança, dependência, compromisso e orientação para o longo prazo. Tomando-se por base que os relacionamentos necessitam de confiança e compromisso (MORGAN e

HUNT, 1994), que a dependência desempenha um papel importante nos relacionamentos (KUMAR et al., 1995; HEIDE e JOHN, 1988; ANDERSON e NARUS, 1990) e a orientação para o longo prazo aumenta a eficiência e os resultados das partes envolvidas (GANESAN, 1994), acredita-se que um modelo teórico que contemple essas variáveis pode contribuir para um melhor entendimento sobre os relacionamentos nos canais de marketing e distribuição.

2.3.1 Confiança

Um dos elementos fundamentais para o sucesso das relações entre fornecedores e clientes é a confiança. No contexto de canais de marketing a confiança tem sido amplamente abordada em estudos interdisciplinares, provenientes de outras áreas da ciência, como a psicologia, sociologia e economia (DONEY e CANNON, 1997). Tais estudos revelam que há múltiplas dimensões que compõem esse construto, tornando-o complexo e sistêmico a tal ponto que dificilmente todas as suas diversas faces poderão ser contempladas em um único modelo de pesquisa. No entanto, é praticamente unânime o entendimento de que a confiança é uma variável central nos modelos em estudos sobre relacionamento nos canais de marketing e distribuição. Inúmeras pesquisas como a de Morgan e Hunt (1994) e a de Anderson e Weitz (1989), têm associado a confiança como um fator chave na construção de relacionamentos de longo prazo, evidenciando empiricamente seus efeitos sobre o comprometimento das empresas no relacionamento com seus parceiros no canal.

O entendimento por parte de pesquisadores e gerentes de que a confiança é a “matéria-prima” do relacionamento tem feito surgir uma grande variedade de abordagens e modelos em marketing que visam uma compreensão mais aprofundada acerca do tema, seus antecedentes e suas implicações. No entanto, parece ainda não haver um consenso sobre a definição de confiança, nem, tampouco, um paradigma interdisciplinar que seja amplamente aceito e capaz de suportar generalizações (BUTLER, 1991, *apud* PLANK et al., 1999; GEYSKENS et al. 1999). Muitas das definições existentes sobre confiança têm tratado este tema isoladamente, como um construto personalizado que não tem trazido descobertas significantes (BUTLER, 1991, *apud* PLANK et al., 1999).

Contudo, a maioria das definições existentes na literatura aborda o conceito de confiança como sendo uma crença ou uma disposição das partes em um relacionamento em acreditar que o seu parceiro irá cumprir com as obrigações e funções que dele são esperadas. Reputação, experiência, satisfação e investimentos específicos no relacionamento se destacam como elementos determinantes da confiança (antecedentes) no relacionamento entre parceiros no canal de marketing (GANESAN, 1994).

Em relação aos elementos acima mencionados, Anderson e Weitz (1992) apontam que a reputação de uma firma é construída através de comportamentos que foram demonstrados no transcorrer de outros relacionamentos, formando-se uma imagem que pode ser positiva ou negativa. A reputação pode ser facilmente transferida para outros relacionamentos e, sendo assim, deduz-se que é muito maior a probabilidade de que haja confiança em organizações com boa reputação do que naquelas que demonstraram serem muito menos benevolentes em relação ao parceiro.

Ganesan (1994) buscou coletar evidências empíricas de que a experiência do varejo em relação aos seus fornecedores pode estar positivamente relacionada com a percepção sobre a benevolência e a credibilidade de seu fornecedor. No entanto, tal hipótese não foi suportada, sugerindo maiores cuidados no tratamento dessa pressuposição. Dwyer et al. (1987) sugerem que a troca de experiências entre as partes durante a continuidade do relacionamento permite a elas entenderem melhor o seu parceiro, gerando um ambiente que pode favorecer o surgimento de confiança.

Em relação ao papel da satisfação como um dos antecedentes da confiança entre os membros no canal, entretanto, parece não haver um consenso estabelecido (GEYSKENS, STEENKAMP e KUMAR, 1999). Ganesan (1994) atribui à satisfação um papel de determinante do relacionamento, pois está relacionada a um sentimento positivo decorrente da percepção de equidade de oportunidades e ganhos resultantes da parceria ao longo do tempo. Por outro lado, inúmeras pesquisas têm se referido ao construto satisfação como sendo um dos principais resultados (consequências) do relacionamento em canais de marketing (ANDERSON e NARUS, 1990). Ao contrário do que preconiza Ganesan (1994), para Geyskens et al. (1996), confiança resulta em maior satisfação e comprometimento dos membros no canal, o que, por sua vez, traz impactos no desempenho de ambas as partes.

Investimentos específicos no relacionamento também se destacam como elementos determinantes da confiança porque podem indicar que as partes estão comprometidas com o parceiro (GANESAN, 1994). Cannon e Perreault (1999) tratam os investimentos específicos no relacionamento como uma adaptação, que pode ser realizada tanto pelos vendedores como pelos compradores, sendo um dos conectores-chave do relacionamento. Exemplos desses investimentos são comumente encontrados em adaptações de processos, produtos, procedimentos e até de competências da empresa com o objetivo de atender a necessidades específicas da relação, tornando o ambiente mais favorável às transações. Anderson e Weitz (1992) sugerem que tais adaptações refletem um aspecto do compromisso calculado, entretanto, também podem ser vistas como parte do processo de construção de uma relação de confiança (CANNON e PERREAULT, 1999). De acordo com Granovetter (1985, *apud* GEYSKENS et al., 1996), processos de adaptações e de aprendizagem interorganizacional, que favorecem a construção da confiança, são tão valorizados nos relacionamentos que as partes possuem um forte desejo de continuar as relações.

Um dos trabalhos reconhecidamente mais importantes em relacionamento nos canais de marketing é o modelo de Morgan e Hunt (1994), *Key Mediating Variables* (KMV), que fundamenta que o sucesso nos relacionamentos requer confiança e compromisso. Os autores relacionam essas duas variáveis como fatores-chave no processo de mediação do relacionamento, em oposição aos modelos que enfatizam o poder e a dependência como condicionantes de uma parte à outra na relação. Para Morgan e Hunt (1994), a teoria existente em canais de marketing focalizou desproporcionalmente nas questões de poder e conflito como construtos centrais, enfatizando que o exercício do poder é crucial para alcançar cooperação e conduzir a um desempenho satisfatório.

Para Morgan e Hunt (1994), a confiança é o maior determinante de relacionamentos comprometidos entre as partes. Segundo os autores, a confiança e o comprometimento no relacionamento nos canais é um tema central porque: a) encoraja as partes a trabalharem colaborativamente, preservando o relacionamento; b) oferece motivação para que as partes não se engajem em iniciativas de curto-prazo aparentemente mais lucrativas em favor de benefícios advindos do longo prazo no relacionamento com seus parceiros; c) ajuda as partes a visualizar as ações potencialmente de alto risco (investimentos em ativos específicos e no relacionamento) como algo prudente, motivados pela crença de que seus parceiros não agirão de forma oportunista.

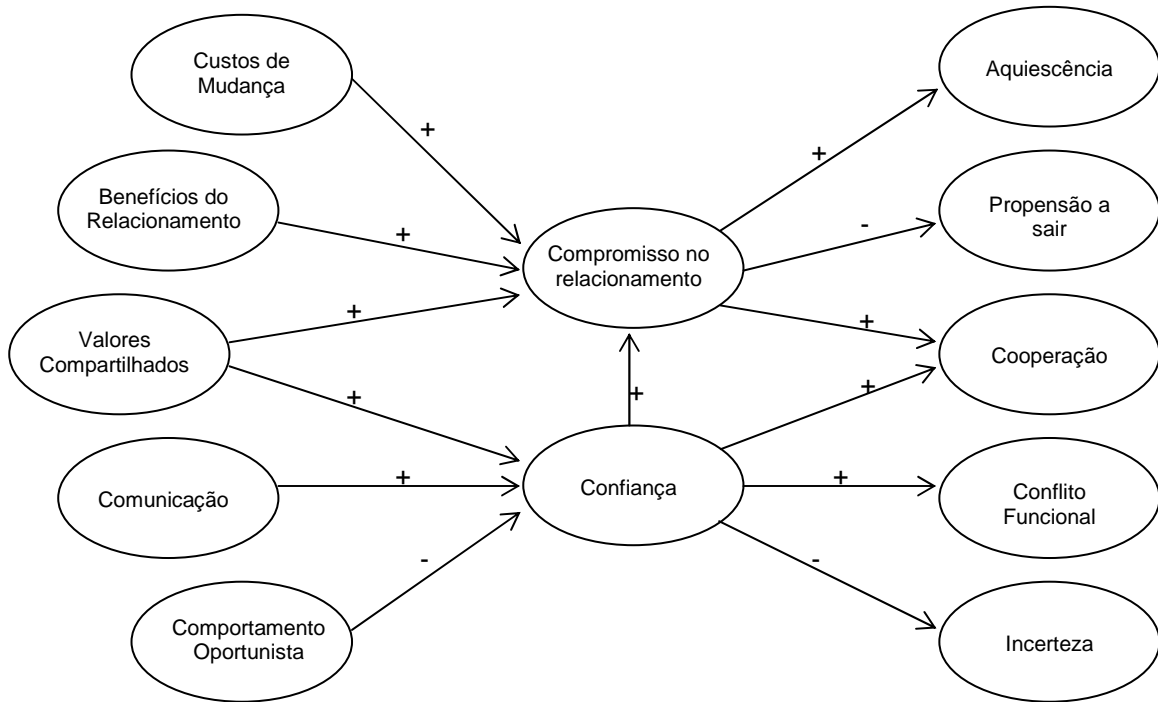


Figura 10: Modelo KMV de Morgan

Fonte: Morgan e Hunt (1994). Livre tradução do autor

No mesmo sentido, Ganesan (1994) aponta a confiança como um construto essencial na pesquisa em canais de marketing porque afeta o relacionamento de três formas: 1) reduz o risco associado ao comportamento oportunista por alguma das partes no relacionamento; 2) aumenta a convicção de que problemas de curto prazo serão superados pelas interações das partes no longo prazo; 3) reduz os custos de transação.

De acordo com Morgan e Hunt (1994), o conceito de confiança passa pelo reconhecimento de que a confiança só existe quando uma parte tem convicção de que o parceiro no relacionamento tem confiabilidade e integridade (MORGAN e HUNT, 1994). Ainda de acordo com os autores, confiança é definida como a disposição que uma parte tem em poder contar com parceiros com quem se tenha confiança (MOORMAN, DESHPANDÉ e ZALTMAN, 1993, *apud* MORGAN e HUNT, 1994).

Considerando-se relacionamentos orientados para o longo prazo, confiança relaciona-se com a disposição de uma firma em acreditar que pode contar com parceiros com quem se tem certeza de que as obrigações serão cumpridas e os resultados esperados serão alcançados (GANESAN, 1994). Um aspecto importante que engloba essa definição é a noção de confiança como a crença, um sentimento, ou uma expectativa de uma parte em relação à outra, que se origina da experiência do parceiro, a confiabilidade e a intencionalidade deste no relacionamento (MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992, *apud* GANESAN, 1994).

De acordo com Geyskens et al. (1996), parece haver um consenso de que o conceito de confiança engloba dois elementos essenciais: a confiança na honestidade e a confiança na benevolência do parceiro no relacionamento. A honestidade se refere à crença de que a outra parte cumprirá com sua palavra e com suas obrigações no relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994; MORGAN e HUNT, 1994 *apud* GEYSKENS et al, 1996). Já a benevolência reflete a crença de que a outra parte está interessada no bom andamento do relacionamento e não tomará atitudes inesperadas que poderão causar algum tipo de impacto negativo (ANDERSON e NARUS, 1990; ANDERSON e WEITZ, 1989). Assim, de acordo com Geyskens et al. (1996) a confiança no relacionamento existe à medida que as partes acreditam que seu parceiro é honesto e benevolente.

Para Ganesan (1994), confiança reflete credibilidade e benevolência, influenciando positivamente a orientação de longo prazo de um relacionamento. Por credibilidade, o autor entende que é a crença de que o parceiro tem *expertise* suficiente para realizar o trabalho que dele é esperado, com efetividade e confiabilidade. Benevolência envolve muito mais as qualidades das intenções de uma parte em relação à outra do que comportamentos propriamente ditos, principalmente quando surgem novas circunstâncias de mercado ainda não especificadas em contratos. Credibilidade e benevolência têm efeitos semelhantes nos relacionamentos focados no longo prazo porque comportamentos e intenções confiáveis são necessários para mitigar o risco percebido na relação. De acordo com essa ótica, Ganesan (1994) pressupõe que há efeitos positivos de tais fatores na manutenção do relacionamento, hipótese que foi suportada em seu modelo “*Retailer’s and Vendor’s Long-Term Orientation*” (GANESAN, 1994).

Acima de tudo, a confiança de um membro no canal em relação ao outro reflete a crença e a expectativa positiva de que o parceiro é honesto e responsivo com as necessidades

do outro (REMPEL et al., 1985, *apud* GEYSKENS et al., 1996), como por exemplo, em relação ao alcance de metas e objetivos de vendas, lucratividade ou *market share*. Um parceiro que confia na outra parte necessariamente não ignora os elementos negativos de uma relação, no entanto, tais questões podem não ser levadas em consideração da mesma forma que quando não se tem confiança (GEYSKENS et al., 1996). Quando a confiança é menor, as partes dispõem maiores esforços no sentido de monitorar as ações do parceiro e criar mecanismos de salvaguardas a fim de evitar danos por possíveis comportamentos oportunistas, representando custos adicionais às partes, designados como custos de transação (WILLIAMSON 1975, 1981, *apud* GEYSKENS, 1996). Segundo os autores, quando a confiança entre os parceiros é baixa, as partes tendem a considerar mais os benefícios econômicos do relacionamento como aspectos determinantes para manterem uma relação orientada ao longo prazo.

A disponibilidade de alternativas de igual valor disponíveis no mercado para substituição do parceiro também é outro fator que se destaca como determinante na manutenção de relacionamentos onde a confiança não é tão elevada. Cannon e Perreault (1999) definem o fator disponibilidade de alternativas como sendo um dos determinantes situacionais da formação e continuidade de relacionamentos. Assim, quando a confiança em um parceiro é mais baixa, é mais provável que as motivações para a manutenção do relacionamento estejam muito mais ligadas à necessidade de se estar na relação do que por se querer estar na relação, ensejando que há uma espécie de compromisso calculado e esse possui uma relação inversa com a confiança. Por outro lado, quando a confiança aumenta, o compromisso baseado nos aspectos afetivos também aumenta (GEYSKENS et al. 1996).

Doney e Cannon (1997), integrando as diversas correntes teóricas sobre o assunto, modelaram os cinco processos cognitivos pelos quais a confiança é construída e influencia o comportamento de compradores. Tal modelo engloba tanto a relação com a firma como a relação com o vendedor. São eles: 1) *calculative process* (processo calculado) que engloba a percepção sobre os custos e benefícios de se estar na relação; 2) *prediction process* (processo de previsão) onde uma parte aprende sobre a outra através de uma ampla e repetida experiência e troca de informação, podendo-se supor certo comportamento previsível; 3) *capability process* (processo de capacitação), que envolve a busca por evidências de que a outra parte é competente e tem *expertise* em entregar aquilo que promete; 4) *intentionality process* (processo de intenções), que se traduz nos esforços para que a outra parte perceba as

intenções e objetivos de estar na relação; 5) *transference process* (processo de transferência), sugerindo-se que a confiança, após ser construída, pode ser transferida a uma pessoa ou a outra organização sem danos à credibilidade do relacionamento. Em relação ao processo de transferência, um vendedor, por exemplo, pode ser associado à imagem de confiança da empresa e vice-versa. Nesse sentido, pesquisas sobre relacionamentos em contextos de vendas têm abordado a confiança como um processo interpessoal (PLANK et al., 1999).

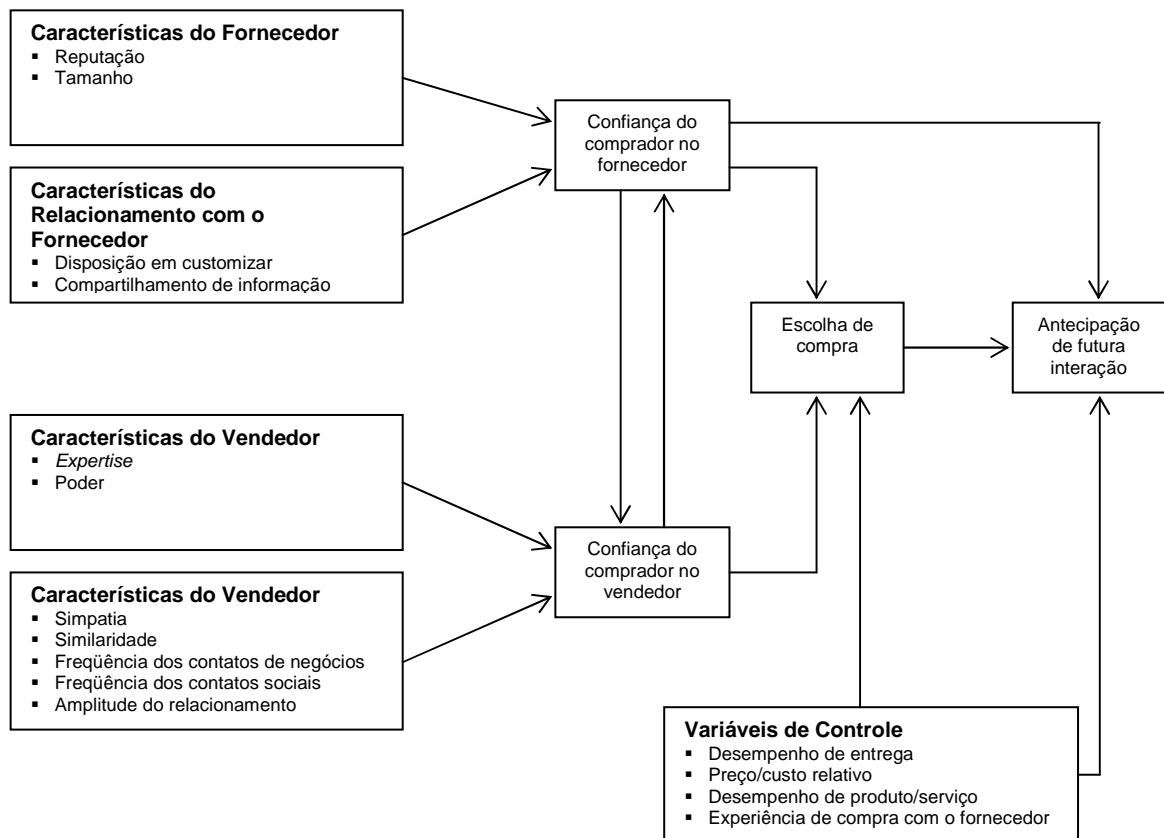


Figura 11: Modelo dos Antecedentes e Conseqüências da Confiança

Fonte: Doney e Cannon (1997). Livre tradução do autor

Doney e Cannon (1997), em seu modelo, definem confiança como a credibilidade e a benevolência percebida sobre a outra parte no relacionamento, indo ao encontro das definições utilizadas por Ganesan (1994). Os autores sustentam que a confiança na empresa

fornecedora e em seu vendedor influencia na antecipação de futuras intenções de interação do comprador, mas somente a confiança na empresa tem influencia direta, já que o vendedor é apenas um representante nas circunstâncias da transação e é costumeiramente substituído. Segundo o modelo, a decisão de compra e tais intenções em interagir (sugerindo relacionamento) por parte do comprador sofrem influência direta das variáveis de controle relacionadas ao desempenho do fornecedor, como o desempenho de entregas, preço/custo relativo, desempenho de produto/serviço e a experiência com a empresa fornecedora.

Plank, Reid e Pullins (1999) trazem em seu estudo que a confiança pode ser definida e operacionalizada em uma ampla variedade de caminhos. No entanto, para Dwyer e Lagace (1986, *apud* PLANK et al., 1999), existem três pontos de vista predominantes que podem elucidar o entendimento sobre confiança: a) confiança como um tratamento personalizado ou expectativa generalizada (ROTTER, 1967, *apud* PLANK et al., 1999); b) confiança como uma predisposição em relação à outra parte, ou uma crença de que o parceiro irá se comportar em benefício da outra parte na relação (DRISCOLL, 1978, *apud* PLANK et al., 1999); c) a confiança sob a ótica do comportamento oportunista, que se reflete na vontade do comprador em aceitar a possibilidade de se tornar uma parte vulnerável na transação (SCHURR e OZZANNE, 1985, *apud* PLANK et al., 1999). Ainda de acordo com Dwyer e Lagace (1986, *apud* PLANK et al., 1999) a noção de confiança está muito mais relacionada a uma predisposição do que à personalidade ou comportamentos de risco.

A confiança, no campo específico da literatura em vendas, é vista como uma impressão geral sobre o vendedor e o objeto de estudo nesse tema tem se concentrado unidimensionalmente na questão da confiança interpessoal (PLANK et al., 1999). Nesse sentido, Swan e Nolan (1985, *apud* PLANK et al., 1999) definem confiança como uma situação onde o comprador acredita e sente que pode acreditar que o vendedor faz o que diz e o que promete em situações onde se depende da honestidade e confiabilidade do vendedor.

Analisando-se a formação da confiança sob a condição de um processo de transferência (DONEY e CANNON, 1997), originada na reputação do vendedor e na experiência interpessoal entre o comprador e o vendedor, abre-se espaço para questões que envolvem a busca por um maior entendimento sobre a importância do papel que este desempenha na manutenção do relacionamento no canal de marketing.

Pesquisas sobre construção de confiança em contexto de vendas têm oferecido diferentes arranjos de componentes para a construção de confiança. Por exemplo, Swan e Trawick (1987, *apud* PLANK et al., 1999) sugerem que dependência, honestidade, competência, orientação para o cliente, dentre outros, motivam o comprador a confiar no vendedor. As pesquisas também indicam que vendedores que constroem uma percepção de confiança por parte de seus compradores são mais bem sucedidos do que os que não a fazem (DONEY e CANNON, 1997). Por isso, é amplamente aceito que a confiança e, ao menos, o desenvolvimento de uma percepção de confiança em contextos de vendas são considerados ingredientes necessários para relações de longo prazo entre fornecedores e clientes. Além disso, um dos atributos mais considerados por compradores organizacionais em um vendedor é a confiabilidade (HAWES, 1994, *apud* PLANK et al., 1999, PLANK et al., 1999).

Para Doney e Cannon (1997) o desenvolvimento de confiança no vendedor é fundamentado na *expertise* - expectativa de que esse profissional cumprirá com o que promete - e o poder, que indica que o vendedor é competente em realizar o que diz. Busch e Wilson (1976, *apud* DONEY e CANNON, 1997) sustentam que vendedores com mais *expertise* e poder são mais confiáveis, segundo as percepções do comprador. Ainda de acordo com Doney e Cannon (1997), a similaridade, relacionada à crença de que o vendedor compartilha de interesses e valores comuns, a simpatia e a frequência de contatos com o vendedor são motivadores da confiança do comprador em seu fornecedor.

Entretanto, segundo Plank et al. (1999), quando uma parte está envolvida em transacionar com outra parte, a confiança interpessoal é apenas uma das dimensões que devem ser analisadas. Assim como os estudos precedentes de Doney e Cannon (1997), Plank et al. (1999) sustentam que o comprador precisa também considerar suas expectativas sobre dimensões associadas ao produto/serviço e a companhia que está por detrás de tudo. Assim, o estudo realizado por esses autores fundamenta-se na idéia de que a confiança se baseia em múltiplos objetos da relação comprador-vendedor, não somente em um único, como é enfocado em inúmeros estudos sobre o tema.

Com base em tais colocações, Plank et al. (1999) definem confiança como uma crença global por parte do comprador de que o vendedor, produto ou a empresa irão preencher suas obrigações de acordo com o que é esperado pelo comprador. De acordo com esse conceito, os autores propõem um modelo sobre percepção de confiança que visa englobar três dimensões

de estudo, que correlacionadas e consideradas sob a perspectiva do comprador, podem ser definidas como: a) confiança no vendedor (*salesperson trust*), que é a crença de que o vendedor irá cumprir com suas obrigações, de acordo com o que é esperado pelo comprador; b) confiança no produto (*product trust*), que é a crença de que o produto/serviço irá desempenhar suas funções, de acordo com o que é esperado pelo comprador; c) confiança na empresa fornecedora (*company trust*), que é a crença de que a empresa irá atender àquilo que é esperado pelo comprador.

O modelo testado por Plank et al. (1999) sugere que o comportamento do vendedor afeta de diferentes formas as dimensões da confiança propostas no estudo. Nesse sentido, embora a literatura no contexto de vendas em geral não faça distinções entre tipos de comportamentos, pressupõe-se que a existência de diferenças comportamentais por parte dos vendedores irá influenciar na formação da percepção do comprador sobre os objetos da confiança, que são a confiança no vendedor, a confiança no produto e a confiança na empresa (PLANK et al., 1999).

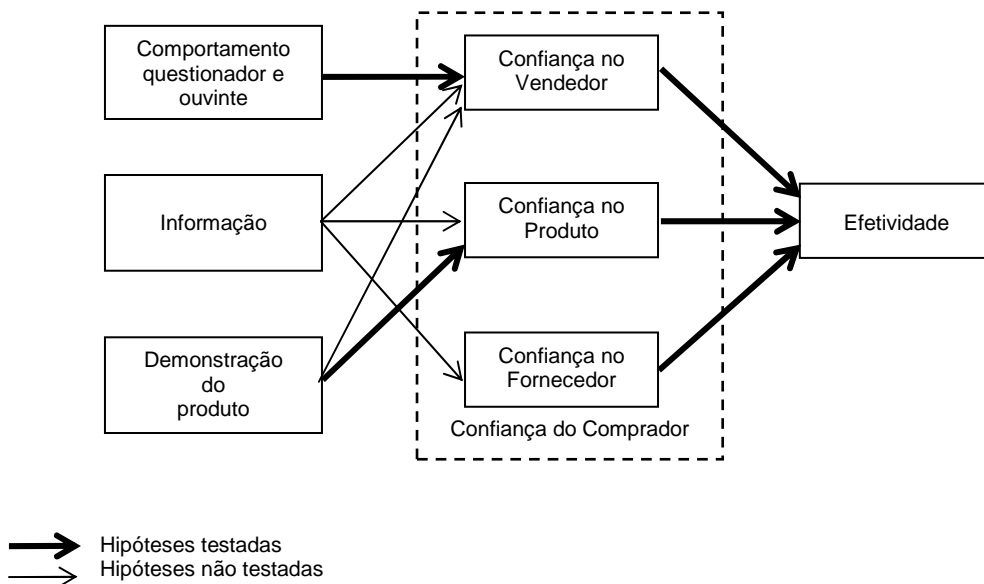


Figura 12: Modelo dos Três Fatores

Fonte: Plank, Reid, Pullins (1999). Livre tradução do autor

Para os autores a qualidade do comportamento do vendedor contribui para o desenvolvimento de confiança e esta é fundamental para a efetividade e desempenho nas vendas. Em seu modelo, as hipóteses testadas suportam a idéia de que comportamento questionador e ouvinte têm significativo impacto na determinação da confiança do comprador no vendedor, assim como o comportamento comunicativo - representado pelo vendedor que demonstra o produto - também está relacionado à percepção de confiança sobre o produto. Os autores também sugerem que a comunicação tem papel fundamental na formação da confiança, constituindo-se na principal estratégia a ser utilizada no contexto de vendas. No entanto, embora essa variável esteja relacionada no modelo, não foram realizados testes de campo com o objetivo de verificar sua influência sobre a confiança no vendedor, produto e fornecedor.

Contudo, em relacionamentos baseados na confiança as partes estarão mais aptas a responder acerca de problemas, mantendo a convicção de que o longo prazo supera o curto prazo e a probabilidade de que o parceiro possa adotar um comportamento oportunista (GANESAN, 1994). Quando a confiança existe, os investimentos específicos no relacionamento podem ser feitos com menor risco, já que as partes provavelmente não se utilizarão de táticas de coerção ou de poder para renegociar contratos, mudando as circunstâncias a seu favor, em detrimento dos ganhos sistêmicos. Assim, as partes percebem que o risco se reduz.

2.3.2 Dependência

Considerando-se que o canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes e envolvidas no processo de disponibilização de produtos aos clientes e consumidores (STERN e EL-ANSARY, 1992 *apud* COUGHLAN et al. 2002; COUGHLAN, 2002; ROSENBLOOM, 2002), a interdependência entre parceiros no relacionamento assume papel fundamental nos estudos em contextos de canais. Interdependência entre as partes em um relacionamento tende a promover desenvolvimento de confiança, compromisso e satisfação no canal de marketing (KUMAR, SCHEER e STEENKAMP, 1995; GEYSKENS, et al. 1996; GEYSKENS, STEENKAMP e KUMAR, 1999). Segundo Anderson e Narus

(1990), a interdependência representa um dos aspectos mais amplamente abordados em pesquisas no contexto de canais.

De acordo com Frazier (1983), dependência reflete o interesse e a motivação de uma firma em manter relações com outras firmas no canal em função do alcance de seus próprios objetivos. Assim, no contexto de pesquisa em canais de marketing, é amplamente aceito e utilizado que o termo dependência é definido como a necessidade de uma firma em manter relacionamento com seu parceiro para atingir suas metas (FRAZIER, 1983; FRAZIER, 1983, ANDERSON e NARUS, 1990; *apud* GANESAN, 1994; *apud* KUMAR et al., 1995; *apud* GEYSKENS et al. 1996; *apud* KUMAR e BERGSTROM, 2008).

Para Anderson e Narus (1984) a dependência de uma firma no relacionamento é conceituada a partir do resultado de uma comparação de alternativas (*Comparison Level of Alternatives – CL_{alt}*) de possíveis parcerias existentes no mercado. Nesse contexto, a dependência é um padrão que representa a qualidade geral dos resultados econômicos, sociais e técnicos à disposição da empresa se comparados com as melhores alternativas para a troca de parceiro na relação (ANDERSON e NARUS, 1990). Em seu estudo são utilizados indicadores de influência de uma firma sobre a outra como reflexos da natureza de interdependência dos relacionamentos. Para os autores a influência (ou poder) é a consequência primária da dependência. Para Anderson e Weitz (1989) o poder também pode ser visto em termos de dependência. Quando a parte “A” é altamente dependente da parte “B”, “B” é mais poderosa na relação (EMERSON, 1962, *apud* ANDERSON e WEITZ, 1989).

Heide e John (1988) apontam que a dependência de uma firma em relação à outra aumenta quando: a) resultados obtidos a partir do relacionamento com a outra parte são importantes e representam grande volume; b) resultados obtidos com o parceiro são melhores do que os resultados que poderiam ser alcançados considerando a melhor alternativa disponível no mercado; c) existem poucas alternativas ou potenciais alternativas disponíveis para a troca de parceiro.

Para Frazier (1983) a *performance* exerce um importante papel para explicar a dependência de uma firma em relação à outra. Em seu modelo “*role performance*” pressupõe-se que uma parte estará motivada em manter-se em um relacionamento enquanto percebe que

seu parceiro apresenta um bom desempenho. No entanto, quanto maior essa percepção sobre a *performance*, menores serão as alternativas potenciais de substituição desse parceiro que estarão disponíveis no mercado, conotando sentimento de dependência. Tal situação também pode representar custos de mudança para as partes (FRAZIER, 1983, *apud* KUMAR e BERGSTROM, 2008), situação que contribui para a interdependência no relacionamento.

Emerson (1962, *apud* GEYSKENS et al., 1996), em sua abordagem “*power-dependence*”, defende que a dependência entre os membros no canal é determinada por duas condições: a primeira delas está ligada ao investimento motivacional no relacionamento, definido pelo valor dos recursos e dos resultados mediados pela outra parte. A segunda condição para que se crie dependência é a dificuldade de substituição do parceiro no relacionamento, seja por custos de mudança, seja por falta de parceiros alternativos que ofereçam a mesma qualidade de oferta que o parceiro atual (BUCHANAN, 1992, *apud* GEYSKENS et al., 1996). Para Frazier e Rody (1991), quanto maiores os resultados obtidos com um parceiro no canal de marketing, maior será a dependência de se manter a relação com esse parceiro.

Embora exista um amplo conjunto de fatores que podem explicar os determinantes da interdependência no canal, a inabilidade de uma firma em substituir o parceiro de relação tem sido considerada uma indicação de dependência (HEIDE e JOHN, 1988; BUCHANAN, 1992; *apud* KUMAR et al., 1995) e o grau com que uma firma pode ser substituída por outra em um relacionamento é frequentemente utilizado como uma medida específica de dependência (FRAZIER e RODY, 1991).

Desde os estudos de Emerson (1962, *apud* GEYSKENS et al., 1996), inúmeras são as pressuposições sobre dependência encontradas no contexto da pesquisa em canais de marketing. Apesar da relevada importância do tema, as evidências empíricas revelam contrapontos em relação aos efeitos da interdependência entre partes em um relacionamento. Em relação a tais descobertas, por exemplo, Anderson e Weitz (1989) e Kumar et al. (1995) apontam que canais com relacionamentos mais assimétricos são mais disfuncionais porque uma das partes está mais apta a aproveitar as oportunidades e benefícios do relacionamento, refletindo na satisfação do membro mais dependente. Entretanto, Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999) afirmam em sua meta-análise que não existem correlações suficientes entre satisfação e interdependência. Brown e Lusch (1983, *apud* KUMAR E BERGSTROM, 2008)

descobriram que dependência pode estar positivamente relacionada ao conflito entre membros no canal, visto que a parte mais dependente está mais sujeita a imposições da outra parte. Contrariamente, Frazier (1983) reporta que a dependência está positivamente relacionada à existência de acordos estratégicos entre as partes no relacionamento.

Entretanto, ao se tomar por base os diferentes argumentos encontrados sobre a interdependência, deve-se ter em mente que os canais de marketing se apresentam sob situações distintas, podendo ser mediados e influenciados em diferentes graus por variáveis como confiança e satisfação e, ainda, existem contingentes situacionais que podem moderar os efeitos das conexões entre esses diversos construtos. Nesse sentido, Geyskens et al. (1996) colocam que se uma das partes não está satisfeita ela não irá investir recursos no relacionamento, pois isso irá torná-la mais dependente. Já Ganesan (1994) defende que a confiança está positivamente relacionada à orientação de longo prazo dos relacionamentos. Como a interdependência aumenta à medida que um relacionamento se desenvolve ao longo do tempo, indiretamente a confiança pode afetar a interdependência.

Kumar e Bergstrom (2008) pressupõem que quanto mais desenvolvido for o contexto dos canais de marketing, menor será a influência de um membro sobre o outro no canal e vice-versa, sugerindo-se maior ou menor grau de interdependência e assimetria nas relações. Em um estudo comparativo, os autores argumentam que em países menos desenvolvidos em aspectos como infraestrutura e condições de mercado, os distribuidores são mais dependentes em relação aos fabricantes devido à existência de inúmeros membros no canal competindo entre si, levando a concluir, então, que a dependência no canal também existe em função de fatores situacionais de mercado. Ainda, Cannon e Perreault (1999) chamam a atenção para a necessidade de se considerar a influência do dinamismo de mercado e fatores situacionais como fatores associados à formação de diferentes tipos de relacionamento, caracterizados por um maior ou menor grau de interdependência entre as partes.

A teoria e prática sugerem que o desejo de gerenciar a incerteza e a dependência motiva compradores a se engajarem em relacionamentos mais próximos com seus fornecedores (CANNON E PERREAULT, 1999). Para os autores, a incerteza e a dependência têm raízes nas características internas e externas do mercado, que são os fatores situacionais, a saber:

I) Dinamismo de mercado (*supply market dynamism*), caracterizado pelo grau das mudanças que podem ocorrer nesse mercado, sejam elas no longo ou no curto prazo e através de fatores como tecnologia ou flutuações de preço, dentre outros. Um significativo grau de dinamismo de mercado pode criar riscos e incertezas. Ganesan (1994) aponta que a incerteza, a volatilidade e a diversidade do ambiente são determinantes da dependência. De acordo com Cannon e Perreault (1999), Estratégias do tipo “*locking-in*” ou de aproximação no relacionamento podem ser utilizadas para criação de custos de mudança ou para aprendizagem sobre como gerenciar futuras situações de incerteza, entretanto, podem criar maior dependência porque dificultam a troca por alternativas de parceria de maior valor. Assim, os autores pressupõem que os potenciais riscos e recompensas relacionadas ao dinamismo de mercado irão influenciar o tipo de relacionamento entre compradores e vendedores.

II) Disponibilidade de alternativas (*availability of alternatives*), amplamente citado em pesquisa sobre canais de marketing, significa o grau com que um parceiro pode ser substituído no relacionamento sem prejuízo de atendimento a necessidades específicas das transações como qualidade e preço. A inexistência de outros parceiros alternativos e potenciais para firmar relacionamento é uma fonte de incerteza (ACHROL e STERN, 1988, *apud* CANNON e PERREAULT, 1999) e também de dependência (HEIDE e JOHN, 1988; BUCHANAN, 1992; *apud* KUMAR et al., 1995, CANNON e PERREAULT, 1999). Para Cannon e Perreault (1999), a disponibilidade de alternativas afeta a natureza do relacionamento entre compradores e vendedores, pois, se maior disponibilidade pressupõe menos dependência, a indisponibilidade de parceiros alternativos torna uma firma mais dependente.

III) Importância do fornecimento, do insumo transacionado ou da firma parceira (*importance of supply*), que envolve a percepção do comprador acerca do significado estratégico e financeiro da específica transação ou relação com o parceiro. Considerando-se o impacto que as atividades de compras exercem nos resultados de uma firma, compradores preocupam-se com os resultados do relacionamento com o fornecedor, sugerindo-se que o relacionamento provavelmente será mais próximo com aqueles fornecedores de insumos mais críticos (CANNON e PERREAULT, 1999).

IV) Complexidade do fornecimento (*complexity of supply*), caracterizado pela dificuldade do comprador em realizar suas escolhas de compra, envolvendo não só questões

financeiras, mas também especificações técnicas e considerações sobre fatores pós-transação. Fornecimentos mais complexos naturalmente implicam em situações mais arriscadas e ambíguas. Assim, de acordo com Cannon e Perreault (1999), as partes levam em consideração tanto a importância como a complexidade do fornecimento e tais práticas têm reflexos na determinação do tipo de relacionamento. Via de regra, quanto mais complexas e importantes forem as transações, maior será a motivação para que as partes se engajem em um relacionamento mais próximos.

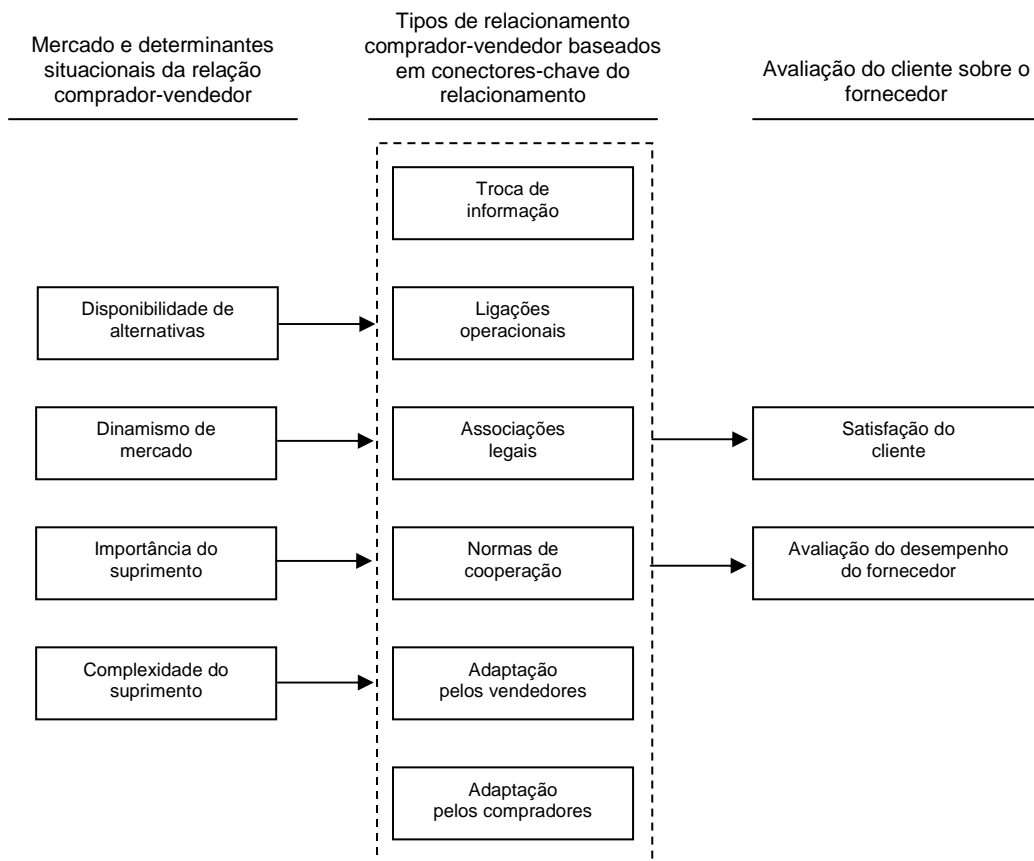


Figura 13: Visão Geral dos Construtos-chave dos Relacionamentos

Fonte: Cannon e Perreault (1999). Livre tradução do autor.

Pesquisadores em marketing têm argumentado que uma visão mais aprofundada sobre a estrutura de interdependência no canal deve incluir a total interdependência e a assimetria na interdependência (GEYSKENS, et al., 1996). De acordo com Emerson (1962; *apud* KUMAR

et al., 1995; LAWLER e BACHARACH, 1987 *apud* KUMAR et al., 1995), total interdependência é a soma da dependência de cada uma das firmas no relacionamento, enquanto que a assimetria está relacionada à diferença entre a dependência de cada um dos parceiros nessa relação. Para Anderson e Narus (1990) essa diferença que determina a assimetria é denominada de relativa dependência e engloba a extensão com que um parceiro consegue exercer controle e influência sobre a outra parte no relacionamento. Interdependência simétrica, por outro lado, existe quando as partes são igualmente dependentes (KUMAR, et al., 1995).

Dwyer et al. (1987) destacam em seu modelo de evolução dos relacionamentos que à medida que os parceiros no canal vão ampliando o relacionamento, gradualmente a interdependência entre ambos vai aumentando devido ao investimento de recursos no relacionamento. Geyskens, et al. (1996) argumentam que quanto mais difícil é a substituição de um parceiro pela especificidade de ativos, custos de mudança ou pela indisponibilidade de alternativas, maior será a dependência de um membro do canal em relação ao outro.

Para Dwyer et al. (1987), o rompimento de relações de parceria em um patamar de alta interdependência provavelmente irá provocar perdas significativas para ambos. Assim, quanto maior a interdependência, maior a necessidade de cada um dos membros na manutenção do relacionamento, pois os investimentos específicos no relacionamento criam barreiras mútuas de saída (ANDERSON e WEITZ, 1992). Nesse sentido, Ganesan (1994) e Kumar et al. (1995) sugerem uma relação positiva entre interdependência e compromisso, pois quanto maior a interdependência entre os membros do canal, maior também será o compromisso. Com base em evidências trazidas por Kumar, et al. (1995), Geyskens et al. (1996) encontraram suporte ao pressupor que a total interdependência e a assimetria na interdependência causam diferentes efeitos no compromisso das partes no relacionamento. Para os autores, a total interdependência entre os membros do canal incentiva os parceiros a continuarem na relação por razões afetivas, pressupondo-se que quanto maior a interdependência, maior será o comprometimento afetivo entre os membros. Contrariamente, quanto maior a dependência de um membro no relacionamento, maior será o seu compromisso calculado, já que os motivos para a manutenção do relacionamento estão associados aos custos de mudança e à expressiva dependência do parceiro para o alcance de suas próprias metas.

A dependência é uma fonte de poder para o parceiro menos dependente no relacionamento (EMERSON, 1962, *apud* KUMAR, et al., 1995). Anderson e Narus (1990), Ganesan (1994) e Kumar, et al. (1995) apontam que a dependência equivale ao poder de uma parte sobre a outra. Diante disso, Ganesan (1994) salienta que um relacionamento assimétrico torna a firma mais dependente suscetível ao poder e à influência da outra parte. Assim, canais de marketing assimetricamente interdependentes criam situações potenciais para uso de poder e coerção, bem como para melhor aproveitamento de oportunidades por parte das organizações menos dependentes e mais poderosas no canal (GEYSKENS et al., 1996). Para Kumar, et al. (1995), a probabilidade de haver mais conflito em canais com dependência assimétrica deriva do medo do membro mais fraco de sofrer retaliações, o que não ocorre quando ambas as partes possuem poder suficiente para provocar danos ao parceiro em caso de rompimento da relação.

De certa forma, o excessivo enfoque dado ao poder como elemento de coordenação nos canais é criticado por Morgan e Hunt (1994) em seu estudo. Como exemplo, os autores mencionam El-Ansary (1992, *apud* MORGAN e HUNT, 1994) que descreve que o poder deve ser usado nos canais de marketing para ganhar cooperação dos demais membros e induzi-los a alcançar melhores desempenhos. Contudo, o poder parece ser um elemento influente no contexto gerencial, dadas as proporções de suas conseqüências sobre os resultados esperados de um relacionamento. Um exemplo da significativa influência do poder é apontada por Porter (1991) em seu modelo, onde o poder de algumas das forças competitivas da indústria pode influenciar e comprometer as taxas de retorno esperadas pelos competidores no âmbito daquela indústria.

Diversas pesquisas como a de Anderson e Weitz (1989) têm destacado que os canais de marketing caracterizados por um maior grau de assimetria nas relações são mais disfuncionais, instáveis e suscetíveis ao rompimento de parcerias porque a disparidade entre a dependência das partes irá colocar interesses em conflito. Tanto para Kumar, et al. (1995) e Geyskens, et al. (1996), esse fenômeno causa efeitos extremamente ruins no compromisso afetivo. Diante de uma situação de assimetria no canal, os membros relativamente mais dependentes experimentam sentimentos negativos e, conseqüentemente o compromisso afetivo diminui.

De acordo com Kumar et al. (1995), quando a interdependência e a assimetria no relacionamento são altas, ambas as partes têm muito mais a perder com a ocorrência de disfuncionalidades como conflitos, que podem reduzir a efetividade dos resultados esperados com o relacionamento. Tais conflitos, em relações mais simétricas, tendem a ser resolvidos rápida e construtivamente, ocorrendo o oposto em relacionamentos assimétricos, já que o membro mais forte e menos dependente pode se sentir mais disposto a intransigir e barganhar nas negociações acerca de conflitos. Os membros mais dependentes da relação provavelmente ficarão insatisfeitos com o relacionamento, já que existe o receio de ser explorado pelo membro mais forte (ANDERSON e NARUS, 1984).

No entanto, a confiança pode moderar os efeitos negativos ocasionados pela assimetria no canal. Rempel et al. (1985, *apud* GEYSKENS et al. 1996) sustentam que quando o membro relativamente mais dependente confia na honestidade e benevolência do parceiro, a incerteza no relacionamento é expressivamente reduzida. A confiança, para Rosenbloom (2002) permite que as partes acreditem que o conflito pode servir como ímpeto para induzir ao aumento da eficiência no canal. De acordo com Geyskens et al. (1996), tanto para o membro mais dependente quanto para o menos dependente da relação, a confiança entre os membros reduz os impactos negativos da assimetria no canal sobre o compromisso. Dessa forma, o desempenho e a satisfação dos membros no canal podem ser ampliados.

Existem evidências indiretas apontadas por Frazier e Rody (1991) de que o membro relativamente menos dependente pode desempenhar um importante papel na coordenação do canal, promovendo uma atmosfera amigável e um senso de identificação por parte dos demais membros do canal que irá contribuir para a continuidade do relacionamento em longo prazo.

Hunt e Nevin (1974) e Ganesan (1994) descrevem que quando a empresa mais poderosa na relação utiliza de estratégias construtivas para motivar o engajamento dos membros mais dependentes na relação, ao invés do uso de instrumentos coercitivos, os demais membros poderão interpretar tais atitudes como um sinal de que há intenções sinceras de cooperação e alcance de objetivos e benefícios mútuos.

Emerson (1962, *apud* GANESAN, 1994) aponta alternativas para lidar com a assimetria no canal, sugerindo que a parte mais dependente deve aprender a gerenciar o seu grau de dependência, mudando o *status quo* da relação. No entanto, dependendo da natureza

de tal assimetria, a parte mais fraca poderá não ter meios para isso. De acordo com Ganesan (1994), os membros mais dependentes do canal procuram constantemente mudar sua condição de dependência, uma vez que podem perceber que os ganhos gerados no canal não serão justamente divididos. No entanto, a confiança tem papel fundamental para que as empresas acreditem que haverá uma divisão justa dos recursos no canal (GANESAN, 1994).

Embora se admita que a confiança possa emergir facilmente em relações onde a interdependência é mais simétrica, Kumar, et al. (1995) sugerem que os membros no canal devem trabalhar juntos, independentemente da posição de cada parte no balanceamento do poder no canal, para desenvolver um relacionamento baseado na confiança. A interdependência estrutural é um assunto relevante, no entanto, Geyskens et al. (1996) sugere que os gerentes devem se preocupar em desenvolver relacionamentos muito mais com base na proximidade e afetividade com o parceiro do que pelo compromisso calculado, pois as organizações que focalizarem seus esforços na construção de um relacionamento de alta confiança perceberão que a assimetria de poder e dependência no canal é um assunto bem menos importante do que o estabelecimento de relações baseadas na confiança.

Da mesma forma, quando o relacionamento é altamente interdependente, o investimento em ativos específicos e as barreiras de saída são muito mais expressivos do que em relações apenas transacionais. Tais interesses e metas convergentes tornam-se uma forte motivação para as partes se engajarem, construírem e se manterem em um relacionamento percebido como ganha-ganha.

2.3.3 Compromisso e Orientação de Longo Prazo

Comprometimento indica a motivação e a intenção em manter o relacionamento (DWYER et al., 1987; ANDERSON e NARUS, 1990; MORGAN e HUNT, 1994; GANESAN, 1994; GEYSKENS et al., 1996). Estudos como o de Morgan e Hunt (1994) e de Anderson e Weitz (1992) sugerem que o compromisso é o elemento central para a sobrevivência de um relacionamento.

O compromisso também tem sido contextualizado em uma dimensão temporal, focando no fato de que o comprometimento das partes se torna significativo para o relacionamento quando desenvolvido continuamente ao longo do tempo, motivando-as a trabalharem conjuntamente em busca de objetivos e ganhos mútuos (MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDE, 1992; ANDERSON e NARUS, 1990).

Para Morgan e Hunt (1994), a definição de uma relação de compromisso envolve a crença entre as partes de que o relacionamento contínuo com o parceiro é tão importante a ponto de justificar o máximo esforço em mantê-lo, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento tem valor e que vale a pena trabalhar para garantir que ele perdure por tempo indeterminado.

Morgan e Hunt (1994) apontam que definições de compromisso emergem de diferentes áreas das ciências sociais, comportamento organizacional, marketing de serviços e comportamento do consumidor, onde a lealdade à marca também pode ser vista como compromisso pelo fato de conotar sentido de continuidade. Entretanto, os autores apontam um aspecto comum que emerge dessas várias áreas da literatura: parceiros em um relacionamento devem compreender que o comprometimento na relação é uma variável-chave para o alcance de resultados de valor para os envolvidos e as partes devem se esforçar em desenvolver e manter esse precioso atributo em seu relacionamento.

A noção de compromisso, para Dwyer et al. (1987), conota solidariedade e coesão. Nesse sentido, as partes investem significativos recursos no relacionamento e se sentem encorajadas a continuar investindo na relação. Compromisso refere-se a uma garantia implícita ou explícita de continuidade do relacionamento entre os parceiros (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

Diversos autores como Kumar et al. (1994, *apud* GEYSKENS et al., 1996) e Geyskens et al. (1996) têm argumentado que o compromisso entre os membros no canal produz benefícios significativos para o relacionamento e para cada uma das partes envolvidas no processo de trocas. Um dos benefícios mais apontados na literatura é a continuidade do relacionamento (KUMAR et al., 1994 *apud* RUYTER, MOORMAN e LEMMINK, 2001) que, conseqüentemente proporciona um maior engajamento dos parceiros em prol do alcance de objetivos mútuos (ANDERSON e NARUS, 1990; MORGAN e HUNT, 1994) e diminui a

probabilidade de comportamentos oportunistas (MORGAN e HUNT, 1994, WATHNE e HEIDE, 2000). O comprometimento na relação já é por si só um desejável resultado de qualidade (MOHR e NEVIN, 1990, *apud* MORGAN e HUNT, 1994).

O reconhecimento de que o comprometimento das partes é um aspecto central para o sucesso de relacionamentos tem desencadeado crescente interesse na pesquisa sobre os fatores que contribuem para o desenvolvimento, manutenção e aumento do compromisso das partes na relação. Inúmeros estudos têm sugerido que elementos estruturais do relacionamento, como a interdependência entre as partes, e também as atitudes dos membros do canal podem causar impactos no compromisso (GEYSKENS et al., 1996). Entretanto, os autores argumentam que tais impactos podem ser muito mais complexos do que as descobertas prévias indicam, pois as pesquisas precedentes têm focado muito mais nos aspectos afetivos do compromisso, negligenciando outras dimensões desse construto.

Contudo, pesquisadores têm notado que existem diversas motivações subjacentes à intenção das partes em se manterem no relacionamento e por isso o compromisso afetivo e o compromisso calculado são dimensões relevantes e crescentemente abordadas no relacionamento (GEYSKENS et al., 1996). Reconhecidamente os estudos de Kumar, Hibbard e Stern (1994, *apud* RUYTER, MOORMAN e LEMMINK, 2001) distinguiram conceitual e empiricamente esses dois construtos. De acordo com Geyskens et al. (1996), tanto compromisso afetivo como compromisso calculado são reflexo de estados psicológicos, atitudes relativamente estáveis e crenças das partes sobre o relacionamento.

Assim, o compromisso afetivo pressupõe que os motivos que mantêm uma organização comprometida em seu relacionamento com um parceiro no canal partem de um senso generalizado de respeito e apego ao parceiro (KONOVSKY e CROPANZANO, 1991, *apud* GEYSKENS et al., 1996; *apud* RUYTER, MOORMAN e LEMMINK, 2001). Um membro comprometido afetivamente deseja continuar o relacionamento porque gosta do parceiro e aprecia a relação, experimenta um sentimento de lealdade e de pertencimento (BUCHANAN, 1976, *apud* GEYSKENS et al, 1996).

Por outro lado, o compromisso calculado está relacionado à necessidade de manter a relação com o parceiro em função dos custos de término do relacionamento ou dos custos de mudança, caso haja dissolução do relacionamento (GEYSKENS et al, 1996; FREDERICO e ROBIC, 2008). Tais custos, segundo o autor, são avaliados em função dos investimentos

realizados no relacionamento e da disponibilidade de alternativas de parceria disponíveis. O compromisso calculado reflete uma motivação negativa para se estar na relação porque as partes percebem que não podem substituir facilmente o parceiro devido aos recursos investidos e aos resultados que provavelmente não podem ser alcançados fora desse relacionamento (GEYSKENS et al, 1996; RUYTER, MOORMAN e LEMMINK, 2001; FREDERICO e ROBIC, 2008). O compromisso calculado se baseia na percepção acerca dos limites estruturais que interligam os membros no canal (GEYSKENS et al., 1996). Para esse autor, pouca atenção foi dada ao construto compromisso calculado na literatura sobre canais de marketing. Entretanto, Ganesan (1994), examinou o compromisso sob a ótica de indicadores que refletem a utilidade econômica de um relacionamento na visão do comprador e, também nesse sentido, Buchanan (1992) sugere que os membros no canal são incentivados a se manter no relacionamento pelo inerente valor dos recursos do parceiro, ensejando, em ambos os estudos, que há compromisso calculado.

Para Geyskens et al (1996), é distinta a natureza do compromisso afetivo e do compromisso calculado e, suas associações com outros construtos como confiança e interdependência levam a diferentes efeitos nessas duas faces do compromisso. A literatura sobre comportamento organizacional tem conceituado compromisso calculado de forma independente do compromisso efetivo, sem levar em consideração o quanto um tipo de compromisso pode afetar o outro. Por isso, segundo os autores, é importante que as pesquisas no contexto de canais de marketing levem em consideração tais especificidades e, principalmente, as diferenças entre as motivações que levam os parceiros à continuidade do relacionamento no canal sob pena de mascarar possíveis correlações entre os construtos.

O modelo de Ruyter, Moorman e Lemmink (2001) sugere que os aspectos do produto, do relacionamento e do mercado relacionam-se positivamente ao compromisso afetivo e calculado das partes no relacionamento. No contexto de sua pesquisa, os resultados chamam a atenção para o importante papel que o compromisso afetivo desempenha na intenção de continuidade das partes no relacionamento. Entretanto, para os autores, a confiança se relaciona negativamente com o compromisso afetivo, uma vez que quanto menor a confiança depositada no parceiro, maiores serão as motivações fundamentadas em custos e benefícios para se estar na relação. Tal hipótese foi empiricamente suportada.

Morgan e Hunt (1994) em seu modelo “*Key Mediating Variables*” argumentam que os custos com o término do relacionamento, os benefícios com o relacionamento e os valores compartilhados, conjuntamente à confiança, são as variáveis antecessoras do compromisso. Para os autores o compromisso é influenciado pela confiança, uma vez que o comprometimento no relacionamento engloba vulnerabilidade e as partes irão procurar por parceiros confiáveis. Nesse sentido, Kumar et al. (1995) apontam que a confiança e o compromisso são elementos que representam maior risco para o membro mais dependente da relação, uma vez que é mais vulnerável em relação à probabilidade de um comportamento oportunista realizado pela outra parte. Em contrapartida, a parte menos dependente na relação tem menos necessidade em se comprometer no relacionamento, já que em muitas vezes o compromisso é meramente calculado.

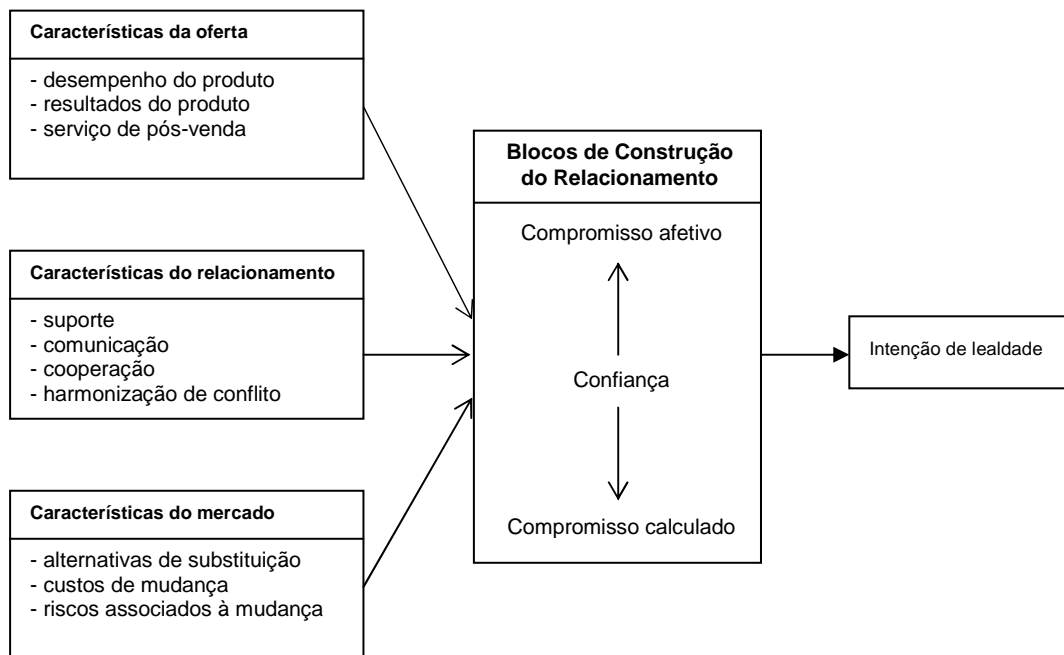


Figura 14: Modelo de Antecedentes do Compromisso e Confiança

Fonte: Ruyter, Moorman, Lemmink (2001). Livre tradução do autor

Estudos como o de Anderson e Weitz (1989, *apud* GEYSKENS, et al. 1996) e Ganesan (1994) sugerem que o compromisso dos membros do canal aumenta quando a

interdependência aumenta. Nesse contexto a motivação para se engajar em ações comprometidas com o parceiro se torna muito mais provável, já que ambas as partes, além de perceberem o valor de sua relação com o parceiro, entendem que o custo de oportunidade de um comportamento oportunista seria muito alto (KUMAR et al.,1995). O aprofundamento da interdependência entre os membros do canal, segundo Geyskens et al. (1996), tende a aumentar o compromisso calculado para ambas as partes. Contrariamente, é improvável que o compromisso exista quando o grau de interdependência entre membros do canal for muito pequeno porque nesses casos tal sentimento é pouco relevante para o funcionamento do canal (KUMAR et al.,1995).

Geyskens et al. (1996) defendem que a confiança faz com que partes altamente interdependentes tenham mais foco nas motivações econômicas do que no desejo de se manter no relacionamento pela identificação com o parceiro, sugerindo que a confiança causa efeitos tanto no compromisso calculado como no afetivo. Na ausência de confiança, para os autores, é altamente improvável que exista compromisso afetivo, sendo que o desenvolvimento do compromisso calculado dependerá da estrutura de interdependência entre as partes.

As partes no canal têm fortes motivações para manterem-se comprometidas no relacionamento quando a interdependência se apresenta de forma simétrica, porém essa condição não cria diretamente a confiança e o compromisso; cria um ambiente no canal onde tais sentimentos podem ser cultivados e florescerem pela convergência de interesses entre as partes (KUMAR et al. 1995).

Os mesmos estudos sugerem que quando um canal de marketing se torna mais assimétrico, os interesses na relação podem se tornar divergentes, reduzindo-se os mecanismos que podem barrar o comportamento oportunista, bem como o exercício de táticas coercitivas e de interesse próprio por parte do membro mais forte. Quando a assimetria no relacionamento aumenta, as condições se tornam adversas ao desenvolvimento do comprometimento entre as partes (KUMAR et al., 1999). Nesse sentido, Geyskens et al. (1996) encontraram evidências empíricas de que apenas o compromisso calculado é afetado pelo aumento da assimetria no relacionamento. De acordo com os resultados da sua pesquisa, o compromisso calculado diminui para o membro menos dependente e aumenta para o membro mais dependente.

Kumar et al. (1995) ainda propõem que assim como a simetria de interdependência não é garantia de confiança e compromisso, estruturas assimétricas necessariamente também não conduzem conflitos. Diferentes organizações, em posições semelhantes, terão comportamentos e percepções distintos em relação ao parceiro, tendo em vista que outras dimensões também influenciam nas relações e merecem atenção, como o histórico das organizações, o estágio de desenvolvimento do relacionamento e o contexto em que o canal opera. Geyskens et al. (1996) concluem que o compromisso calculado é mais afetado pela estrutura de interdependência entre as partes do que o compromisso afetivo.

Por outro lado, se relações assimétricas forem tratadas adequadamente, mesmo os membros mais fracos no canal poderão se envolver em uma atmosfera de confiança e comprometimento se perceberem o relacionamento como algo essencial ao alcance de suas metas (KUMAR et al., 1995). Assim, de acordo com os autores, a dinâmica de interdependência entre organizações poderá colocar interesses em conflito ou, em contrapartida, criar condições para o desenvolvimento de confiança e comprometimento. A ausência de conflito proporciona condições para a geração de tais sentimentos de um parceiro em relação ao outro, no entanto, sua simples inexistência, por si, não criará um relacionamento de compromisso.

Contudo, o compromisso como desejo ou intenção de se manter em um relacionamento merece especial atenção no contexto dos canais de marketing, uma vez que Anderson e Weitz (1992) e Morgan e Hunt (1994) enfatizam seu papel como elemento central na sobrevivência e sucesso dos relacionamentos. Além disso, empresas devem estar atentas aos benefícios que o compromisso no relacionamento traz em termos de vantagens competitivas para as partes envolvidas.

2.4 MODELO E HIPÓTESES

Por meio do referencial teórico apresentado pode-se observar que a confiança, a dependência e o comprometimento são construtos fundamentais para que se compreendam melhor quais são determinantes dos relacionamentos nos canais de distribuição. Entretanto, o exame da literatura nessa área trouxe elementos ao debate que sugerem que o relacionamento

nos canais é dinâmico, pois também sofre a interveniência de inúmeros outros fatores. Conforme Geyskens et al. (1999), não existe ainda um consenso firmado acerca das conexões que se estabelecem entre os construtos no canal.

Após a conceituação dos canais de marketing e suas características, o papel estratégico das relações no canal e as principais variáveis associadas à formação de relacionamentos, apresentam-se as hipóteses desse estudo que resultaram no modelo teórico proposto, conforme demonstrado na figura 15. O modelo aqui desenvolvido envolve dimensões relacionadas à confiança e à dependência do varejista na indústria fornecedora como determinantes do relacionamento e o comprometimento total é formado pela orientação de longo prazo e pelo comprometimento.

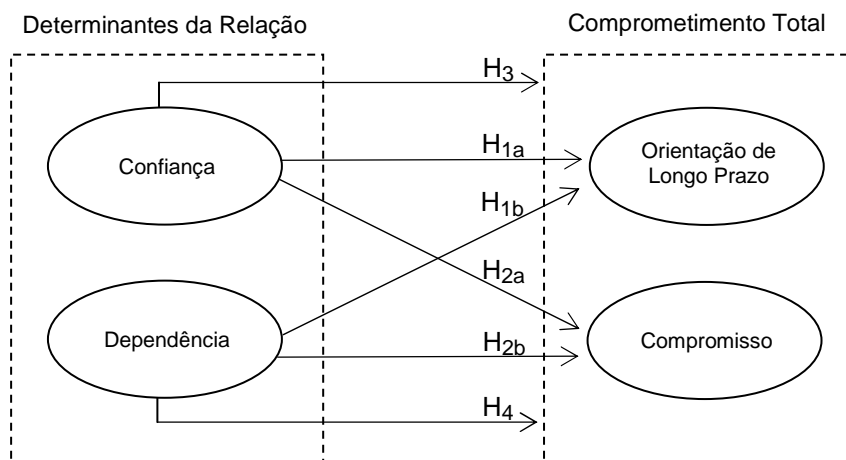


Figura 15: Modelo Teórico proposto

Fonte: Elaborado pelo autor

Proposto o modelo teórico, a seguir são apresentadas as hipóteses investigadas:

2.4.1 Confiança no Fornecedor

As teorias apresentadas no referencial teórico abordam que a confiança é o fator-chave na construção de relacionamentos de longo prazo (ANDERSON e WEITZ, 1989; MORGAN e HUNT, 1994), evidenciando seus efeitos sobre o relacionamento entre os membros no canal.

Morgan e Hunt (1994) sustentam que a confiança é o maior determinante de relacionamentos comprometidos entre as partes porque, dentre outros motivos, encoraja as partes a trabalharem colaborativamente, preservando o relacionamento e, também, porque oferece motivação para que as partes não se engajem em iniciativas de curto-prazo aparentemente mais lucrativas em prol de benefícios advindos do longo prazo no relacionamento com seus parceiros.

A partir do exame da literatura na área, chama-se a atenção para o fato de que as definições encontradas abordam o conceito de confiança como sendo uma crença ou uma disposição das partes em acreditar que o seu parceiro de relacionamento irá cumprir com as obrigações e funções que dele são esperadas.

Nesse sentido, Ganesan (1994) sustenta que a confiança reflete credibilidade e benevolência, influenciando positivamente a orientação de longo prazo de um relacionamento. Credibilidade, na visão do autor, é a crença de que o parceiro tem *expertise* suficiente para realizar o trabalho que dele é esperado, enquanto que a benevolência envolve as qualidades das intenções de uma parte em relação à outra. Para o autor, credibilidade e benevolência têm efeitos semelhantes nos relacionamentos focados no longo prazo porque comportamentos e intenções confiáveis são necessários para mitigar o risco percebido na relação.

Entretanto, Doney e Cannon (1997) argumentam que a confiança é um construto multidimensional, aspecto que torna a sua compreensão complexa e sistêmica a tal ponto que dificilmente todas as suas diversas faces poderão ser contempladas em um único modelo de pesquisa. Sob essa ótica, Plank et al. (1999) definem a confiança como uma crença global por parte do comprador de que o vendedor, produto ou a empresa fornecedora irão cumprir com suas obrigações de acordo com as expectativas do comprador, abordando-a em três

dimensões: I) a crença de que o vendedor irá cumprir com suas obrigações e com aquilo que promete; II) a crença de que o produto/serviço irá desempenhar suas funções; III) a crença de que a empresa irá atender àquilo que é esperado pelo comprador.

Doney e Cannon (1997), em seu modelo, entendem a confiança como a credibilidade e a benevolência percebidas por uma parte em relação à outra no relacionamento. De acordo com os autores, pela ótica do comprador a confiança na empresa fornecedora e em seu vendedor influencia na antecipação de futuras interações entre as partes na relação comercial, entendendo-se como uma orientação de longo prazo no relacionamento. Para Doney e Cannon (1997) a confiança é construída, dentre outros fatores, a partir de valores como o compartilhamento de informações, extensão do relacionamento fornecedor-comprador, frequência de contatos, similaridade e competência do vendedor.

Portanto, as idéias utilizadas para embasar a hipótese de que a confiança influencia o comprometimento das partes fundamenta-se nas definições utilizadas por Doney e Cannon (1997) e Plank et al. (1999). Assim, a confiança é definida como a percepção do varejista de que a empresa fornecedora e o seu vendedor têm credibilidade e benevolência (tem competência em produtos e serviços, compartilha informações, tem boas intenções).

Desta forma entende-se que:

H_{1a}: A Confiança do varejista no fornecedor influencia a Orientação de Longo Prazo no relacionamento;

H_{2a}: A Confiança do varejista no fornecedor influencia o Compromisso no relacionamento;

2.4.2 Dependência do Fornecedor

O exame da literatura aponta que no contexto de pesquisa em canais de marketing o termo dependência é definido como a necessidade de uma firma em manter relacionamento com seu parceiro para atingir suas metas (FRAZIER, 1983; FRAZIER, 1983, ANDERSON e NARUS, 1990; *apud* GANESAN, 1994; *apud* KUMAR et al., 1995; *apud* GEYSKENS et al.

1996), sugerindo-se que a dependência mútua entre as partes desempenha um papel vital nos relacionamentos (GANESAN, 1994).

A dependência é originada a partir de diversos fatores. Heide e John (1988) sintetizam que a dependência de uma firma em seu relacionamento se dá pelas seguintes razões: a) resultados obtidos a partir do relacionamento com a outra parte são importantes; b) resultados obtidos com o parceiro são melhores do que os resultados que poderiam ser alcançados a partir das alternativas disponíveis no mercado; c) existem poucas alternativas ou potenciais alternativas disponíveis para a troca de parceiro.

O referencial teórico também trouxe à análise que os pesquisadores em marketing entendem que a dependência no canal apresenta-se sob as condições de simetria ou de assimetria. Simetria representa uma situação onde as partes igualmente necessitam do relacionamento para alcançar suas metas, enquanto que a assimetria está relacionada à diferença entre a dependência de cada um dos parceiros nessa relação (KUMAR et al., 1995; GEYSKENS, et al., 1996).

Para Anderson e Narus (1990) essa diferença que determina a assimetria é denominada de relativa dependência e engloba a extensão com que um parceiro consegue exercer controle e influência sobre a outra parte no relacionamento. Assim, a dependência também é considerada como poder de uma parte sobre a outra (ANDERSON e NARUS, 1990; GANESAN, 1994; KUMAR et al. 1995).

Diante disso, nos modelos examinados encontram-se evidências de que canais de marketing assimetricamente interdependentes são mais disfuncionais porque criam situações potenciais para uso de poder e coerção, conflitos e melhor aproveitamento de oportunidades parte das organizações menos dependentes (KUMAR et al., 1995; GEYSKENS et al., 1996).

Anderson e Narus (1984, 1990) sustentam, através de seu modelo “*Comparison Level of Alternatives – CL_{alt}*”, que a dependência de uma firma no relacionamento define-se a partir do resultado de uma comparação de alternativas de possíveis parcerias existentes no mercado. Fatores situacionais como a disponibilidade de alternativas e o dinamismo de mercado são apontados por Cannon e Perreault (1999) como determinantes de relacionamentos, sendo também abordadas em inúmeros outros estudos sobre canais como fonte de dependência.

Portanto, o conceito de dependência aqui abordado fundamenta-se nos conceitos trazidos por Anderson e Narus (1984, 1990), Heide e John (1988) e Ganesan (1994), onde a condição de dependência se dá pela falta de alternativas comparáveis e porque os resultados obtidos a partir do relacionamento com a outra parte são importantes, já que o fornecedor representa uma marca forte no mercado.

Assim, pode-se pressupor que:

H_{1b}: A Dependência do varejista em relação ao fornecedor influencia a Orientação de Longo Prazo no relacionamento.

H_{2b}: A Dependência do varejista no fornecedor influencia o Compromisso no relacionamento.

2.4.3 Orientação de Longo Prazo, Compromisso e Comprometimento Total

No referencial teórico foi apontado que o compromisso indica a motivação e a intenção das partes em manter o relacionamento (Dwyer et al., 1987; Anderson e Narus, 1990; Morgan e Hunt, 1994; Ganesan, 1994; Geyskens et al., 1996), e o comprometimento das partes envolvidas se torna significativo para o relacionamento quando desenvolvido continuamente ao longo do tempo, motivando-as a trabalharem conjuntamente em busca de objetivos e ganhos mútuos (Moorman, Zaltman e Deshpande, 1992; Anderson e Narus, 1990). Assim, as associações entre as variáveis compromisso e longo prazo encontradas na literatura evidenciam certo consenso no entendimento de que o comprometimento entre as partes é o elemento central para a sobrevivência de um relacionamento.

Geyskens et al. (1996) definem que o compromisso afetivo pressupõe que os motivos que mantém uma organização comprometida em seu relacionamento com um parceiro no canal partem de um senso generalizado de respeito e apego ao parceiro. Um membro comprometido afetivamente deseja continuar o relacionamento porque gosta do parceiro, aprecia a relação e experimenta um sentimento de lealdade e de pertencimento.

Por outro lado, Geyskens et al. (1996) argumentam que o compromisso calculado está relacionado à necessidade de manter a relação com o parceiro em função dos custos de término do relacionamento ou dos custos de mudança, caso haja dissolução do relacionamento. Para os autores o compromisso calculado reflete uma motivação negativa para se estar na relação porque as partes percebem que não podem substituir facilmente o parceiro devido aos recursos investidos e aos resultados que provavelmente não podem ser alcançados fora desse relacionamento (GEYSKENS et al, 1996). Assim, entende-se que o compromisso em um relacionamento no canal reflete aspectos mais subjetivos - como a satisfação de se estar na relação e o senso de compartilhamento - e também aspectos econômicos, como a necessidade de se comprometer na relação em função de resultados.

Portanto, as idéias que embasam a hipótese de que o comprometimento total é formado pelo compromisso e pela orientação de longo prazo fundamentam-se nas idéias de Dwyer et al. (1987), Anderson e Narus (1990), Ganesan (1994) e Geyskens et al. (1996). O compromisso é tratado em função dos aspectos afetivos do relacionamento (subjetivos), onde a parte deseja continuar no relacionamento porque gosta do parceiro, aprecia a relação e experimenta um sentimento de lealdade e de pertencimento. A orientação de longo prazo é entendida nesse estudo como um aspecto mais calculado ou mais econômico do relacionamento, onde a parte mantém relações comerciais porque depende e porque acredita que ao longo do tempo poderá alcançar seus objetivos de resultado.

Assim, entende-se que:

- H₃: O Comprometimento Total no relacionamento é influenciado pela Confiança do varejista no fornecedor;
- H₄: O Comprometimento Total no relacionamento é influenciado pela dependência do varejista no fornecedor.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção são descritas as etapas que constituíram a metodologia da pesquisa, a qual foi dividida em duas fases: a) fase qualitativa, de natureza exploratória, onde se procurou obter uma compreensão inicial e abrangente sobre o problema, desenvolver um modelo teórico para o relacionamento no canal pesquisado e formular as hipóteses de pesquisa; b) fase quantitativa, de caráter descritivo, onde os dados coletados foram analisados por meio de estatística multivariada e com o apoio do software SPSS 17.0, testando-se o modelo e as hipóteses propostas no estudo. Nesta seção também são trazidas informações sobre a população e amostragem, coleta de dados e preparações precedentes à análise dos resultados.

3.1 FASE EXPLORATÓRIA

Para uma melhor compreensão acerca do problema investigado, a fase qualitativa contemplou a realização de entrevistas em profundidade, com um roteiro previamente estruturado, feitas junto aos donos de estabelecimentos de varejo compreendidos por mini-mercados, bares, restaurantes, padarias e demais pontos de venda semelhantes no município de Porto Alegre. Segundo Hair et al. (2005 p.152), “as abordagens qualitativas para coleta de dados são usadas tipicamente no estado exploratório do processo de pesquisa. Seu papel é identificar e/ou refinar problemas de pesquisa que podem ajudar a formular e testar estruturas conceituais”.

Tais entrevistas foram realizadas junto a esses estabelecimentos porque contemplavam a característica da amostra pretendida. Entretanto, o critério de acessibilidade foi decisivo e fundamental que fosse observado, não só na fase exploratória como também na etapa de coleta de dados, já que o setor de varejista é muito fragmentado e nem todos os comerciantes se mostraram dispostos ou aptos a prestar informações que pudessem realmente contribuir para a compreensão inicial que se buscava alcançar.

Nos questionamentos utilizados nas entrevistas (apêndice A) procurou-se contemplar aspectos gerais do relacionamento do varejista com seu fornecedor de bebidas, solicitando-se

aos entrevistados que descrevessem suas percepções em relação às duas principais empresas de bebidas do mercado brasileiro. As entrevistas visaram captar dimensões associadas aos pontos fortes e fracos da relação, os possíveis benefícios do relacionamento, a existência ou não de um sentimento de dependência do fornecedor, bem como o que o varejista entende por um bom fornecedor ou fornecedor de confiança. Além disso, as entrevistas pessoais puderam captar informações adicionais não contempladas previamente no roteiro, bem como o jargão comercial do meio, o qual é muito importante para assegurar que os questionários posteriormente aplicados serão compreendidos pelos comerciantes.

Em síntese, a conclusão da etapa exploratória trouxe as seguintes contribuições para a pesquisa:

a) desenvolvimento, a partir do referencial teórico apresentado, de um modelo conceitual que abordasse dimensões importantes do relacionamento entre varejistas e fabricantes no mercado de bebidas;

b) adequação das escalas para mensuração de confiança, dependência, compromisso e orientação para o longo prazo a ser aplicado nos estabelecimentos de varejo pesquisados;

c) verificação da adequação do modelo que propõe a relação entre confiança e dependência e o comprometimento com o relacionamento no canal de distribuição.

3.2 FASE DESCRITIVA

Após a realização dos passos exploratórios da pesquisa, foi realizado um estudo descritivo, de natureza quantitativa, através de uma *survey* aplicada em cerca de trezentos estabelecimentos de varejo no município de Porto Alegre e cidades integrantes da Região Metropolitana. Hair et al. (2005) coloca que o método *survey* é adequado quando o estudo propõe-se a investigar relações contidas em um modelo teórico e com problemas de pesquisa bem definidos.

Assim, a coleta de dados ocorreu através de questionário estruturado (Apêndice B) e com questões fechadas, elaborado a partir de escalas já validadas em outros estudos de marketing (ver tabela 3) e adaptado previamente de acordo com as informações obtidas a partir das entrevistas. A construção do instrumento de coleta passou por uma análise de conteúdo, discutido com o professor orientador da pesquisa e a realização de um pré-teste. Após a análise de confiabilidade dos dados, os questionários passaram por pequenos ajustes de linguagem, como a readequação de indicadores e a retirada de algumas questões que não se adequaram à proposta de pesquisa.

A escolha dos estabelecimentos pesquisados deu-se por critérios de acessibilidade, já que a amostra é de natureza não-probabilística. Além disso, a acessibilidade envolvia a escolha de um ponto de venda onde o seu proprietário estivesse apto a responder ao questionário, englobando: a) existência de relação de mais de um ano com fornecedor de bebidas, caracterizado pela visita do vendedor e entrega na porta do estabelecimento (muitos varejistas buscam a bebida nas grandes redes de varejo); b) perceptível aparência de organização do ponto de venda; c) disposição do varejista em participar da pesquisa.

TABELA 2: Resumo da Concepção da Pesquisa

	Objetivos da Etapa	Coleta e Análise dos Dados
Etapa Exploratória	Desenvolver o modelo conceitual da pesquisa Validar as escalas de confiança Validar as escalas de dependência Validar as escalas de compromisso Validar as escalas de orientação para o longo prazo Validar o modelo dos determinantes do relacionamento entre varejistas e fabricantes	Dados secundários: análise de estudos e modelos precedentes em relacionamento, canais de marketing e distribuição Dados primários: entrevistas com proprietários dos estabelecimentos de varejo Análise quantitativa através de Análise Fatorial Exploratória e Validação dos construtos
Etapa Descritiva	Testar o Modelo conceitual desenvolvido para a pesquisa	<i>Survey</i> , corte transversal com amostra unificada de empresas do pequeno varejo, selecionadas por critérios previamente estabelecidos e por conveniência Modelo analisado através de regressão linear, com uso de software estatístico SPSS v.17

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir colocam-se as especificações dos procedimentos de elaboração do instrumento de coleta, amostra e a coleta de dados.

3.2.1 Instrumento de coleta de dados

A validação dos instrumentos de coleta de dados ocorreu em duas etapas. Primeiro, as escalas originais foram traduzidas para a Língua Portuguesa e, em seguida, entrevistas em profundidade foram realizadas com proprietários de estabelecimentos de varejo para ajuste dos termos específicos, compreensão das questões e análise qualitativa dos instrumentos.

Além da adaptação de escalas já validadas em estudos precedentes, antes de uma primeira coleta como pré-teste, composta por 30 respondentes, novamente se conversou com alguns comerciantes acerca do conteúdo dos itens presentes no instrumento de coleta. Esse procedimento teve como objetivo assegurar que os indicadores trabalhados realmente estariam abordando aspectos relevantes da relação com o fornecedor.

Na elaboração do instrumento de coleta foram utilizados os estudos de Plank et al. (1999), Doney e Cannon (1999) e Frederico e Robic (2008) para o construto confiança; para dependência foram utilizados os estudos de Ganesan (1994) e Kumar et al (1995); para o comprometimento (KUMAR et al 1995; LARENTIS e SLONGO, 2008); e, finalmente, para a orientação de longo prazo (GANESAN, 1994; KUMAR et al 1995).

Entretanto, após a análise dos dados obtidos através do pré-teste, algumas variáveis foram retiradas do instrumento de coleta por apresentarem fracas correlações. Alguns indicadores foram reescritos, substituindo-se expressões que pudessem se mostrar muito genéricas ou de dúvida interpretação por parte dos varejistas.

Assim, o instrumento que foi utilizado para a coleta definitiva ficou definido em 28 variáveis, conforme apontado na tabela 5. Incluíram-se, ainda, 4 variáveis para caracterização da amostra. Para captar as percepções dos entrevistados sobre cada item do questionário, foi

utilizada uma escala do tipo *Likert* de seis pontos, indo de 1 a 6, representando, respectivamente, discordo totalmente até concordo totalmente.

TABELA 3: Origem das Escalas Validadas

Construto	Autores	No. variáveis
Confiança	Plank et al. (1999), Doney e Cannon (1999); Frederico e Robic (2008)	12
Dependência	Ganesan (1994); Kumar et al (1995)	07
Comprometimento	Ganesan (1994); Kumar et al (1995); Larentis e Slongo (2008)	04
Orientação de Longo Prazo	Ganesan (1994); Kumar et al (1995);	05

Fonte: Elaborado a partir das referências de pesquisa

3.2.2 Amostra de Pesquisa e Coleta de Dados

Como universo de pesquisa considerou-se o setor varejista da região metropolitana de Porto Alegre, compreendido pelos mini-mercados, armazéns, bares, restaurantes, padarias e confeitarias que comercializam bebidas.

A amostra utilizada foi do tipo não probabilístico (MALHOTRA, 2004), constituída por trezentos dos estabelecimentos acima descritos, também denominados de pontos de venda. O tamanho da amostra pesquisada atende aos critérios recomendados por Hair et al (2005) de um mínimo de cinco casos para cada variável. Foram coletados dados de pontos de venda situados nas cidades de Porto Alegre, Canoas, Cachoeirinha, Gravataí e Viamão.

Considerou-se como critério de seleção os pontos de venda que tivessem relações comerciais estabelecidas com uma das duas fabricantes, a Vonpar/Coca e/ou a Ambev. Tais

relações, como já descrito anteriormente, deveriam englobar visita do fornecedor ao ponto de venda, através de seu vendedor, e a entrega no próprio estabelecimento.

Além disso, foi preciso observar que o estabelecimento contemplasse um “aspecto mínimo” de condições de operação, como uma fachada adequada, um volume aparente de bebidas em exposição e organização. Considerou-se, então, apto o estabelecimento que atendesse a tais critérios, uma espécie de “questão de filtragem”, entendendo-se assim que poderiam ser evitadas distorções no levantamento de dados ou, ainda, que o respondente tivesse que responder a perguntas irrelevantes ou que não se enquadrassem no seu caso. As questões de filtragem, de acordo com Hair et al (2005, p. 223), “são usadas para garantir que os respondentes incluídos no estudo são aqueles que atendem critérios predeterminados da população alvo”.

Quanto à escolha dos pontos de venda, o critério de conveniência e acessibilidade atende ao rigor metodológico, já que se trata de uma amostra não-probabilística e os cuidados preliminares na seleção de possíveis entrevistados foram observados.

A partir daí, a abordagem da coleta de dados foi realizada entre os dias dois e seis de março de 2010 por uma equipe de doze entrevistadores, treinados e supervisionados pelo autor, que acessavam os proprietários dos pontos de venda ou, no mínimo, o gerente do estabelecimento que estivesse a par do relacionamento com os fornecedores de bebidas. Os entrevistados eram solicitados a responder ao questionário, informando, primeiramente, sobre qual fabricante as informações seriam prestadas e, logo após, deveriam informar sua percepção sobre cada item do questionário, já descrito na subseção anterior.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio de estatística multivariada com o apoio do software SPSS 17.0. Basicamente dois tipos de análise foram efetuados após a preparação dos dados:

1) Análise fatorial confirmatória, que, segundo Hair et al. (2005, p. 388) “é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores”. Assim, este teste foi utilizado para a redução dos indicadores e para a validação de cada construto do modelo proposto.

2) Análise de regressão para o teste das hipóteses propostas no modelo, que é uma técnica de análise de dados utilizada para mensurar relações lineares entre duas ou mais variáveis (HAIR et al., 2005).

Em um primeiro momento foi realizada uma análise fatorial exploratória com objetivo de verificar a consistência de cada construto e do modelo geral. Depois foi utilizada a análise de regressão multivariada, onde se verificou as relações entre os construtos do modelo.

3.4 PREPARAÇÃO DOS DADOS

De acordo com Hair et al. (2005), antes de se aplicar qualquer técnica multivariada, é fundamental que o pesquisador avalie o ajuste dos dados da amostra com as suposições estatísticas da técnica multivariada a ser usada na análise dos dados. Análises multivariadas, para o autor, presumem normalidade, linearidade, homoscedasticidade e multicolinearidade. A análise cuidadosa dos dados conduz a uma avaliação mais precisa das dimensões investigadas na pesquisa. Assim, visando atender aos critérios iniciais, os dados coletados passaram pelos seguintes tratamentos antes de serem analisados:

a) Análise de frequência: Primeiramente deve-se verificar se os dados omissos podem afetar a generalidade dos resultados. De acordo com Kline (1998), os dados omissos não devem ser superiores a uma faixa de 5% a 10% das respostas de uma variável e, ainda, que essa omissão seja aleatória. Analisando-se os dados coletados, os não respondentes da amostra representavam somente entre uma e duas respostas para 8 variáveis. Como esse número pode ser considerado pequeno para a amostra, os dados omissos foram substituídos pela média, conforme Hair et al. (2005). Os dados estão representados na tabela abaixo.

TABELA 4: Análise de Frequência dos Dados

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SMEAN(CF1)	300	1,00	6,00	4,4533	1,01551
SMEAN(CF2)	300	1,00	6,00	3,7533	,91027
SMEAN(CF3)	300	1,00	6,00	3,5867	1,62623
SMEAN(CF4)	300	2,00	6,00	4,9600	,70241
SMEAN(CV1)	300	2,00	6,00	5,0233	,65642
SMEAN(CV2)	300	2,00	6,00	5,0067	,63348
SMEAN(CV3)	300	2,00	6,00	5,0067	,61744
SMEAN(CV4)	300	2,00	6,00	5,0033	,59820
SMEAN(CV5)	300	2,00	6,00	5,0233	,60884
SMEAN(CV6)	300	2,00	6,00	4,8900	,68761
SMEAN(CV7)	300	2,00	6,00	4,9067	,68277
SMEAN(CV8)	300	2,00	6,00	4,9433	,70837
SMEAN(DF1)	300	2,00	6,00	4,9100	,67584
SMEAN(DF2)	300	2,00	6,00	4,9300	,67821
SMEAN(DF3)	300	2,00	6,00	4,9767	,68142
SMEAN(DF4)	300	2,00	6,00	4,9333	,67608
SMEAN(DF5)	300	2,00	6,00	4,9333	,68101
SMEAN(DF6)	300	2,00	6,00	4,9200	,67462
SMEAN(DF7)	300	2,00	6,00	4,9533	,67776
SMEAN(COM1)	300	2,00	6,00	4,9367	,69829
SMEAN(COM2)	300	2,00	6,00	4,9833	,70097
SMEAN(COM3)	300	1,00	6,00	4,3900	1,24757
SMEAN(COM4)	300	2,00	6,00	4,7023	,79822
SMEAN(COM5)	300	2,00	6,00	4,8261	,76494
SMEAN(COM6)	300	2,00	6,00	4,8462	,73817
SMEAN(COM7)	300	2,00	6,00	4,9030	,71811
SMEAN(COM8)	300	2,00	6,00	4,8960	,71715
SMEAN(COM9)	300	2,00	6,00	4,7987	,90321
Valid N (listwise)	300				

Fonte: dados de pesquisa

Pela tabela vê-se que os dados estão dentro dos parâmetros de cada escala e que não há mais dados omissos. Uma vez que os dados apresentam normalidade, os *outliers* foram mantidos na base de dados para análise (Hair et al., 2005).

b) Normalidade: A normalidade dos dados foi observada por meio da verificação dos valores de assimetria e curtose, conforme Hair et al. (2005), ficando dentro dos parâmetros sugeridos por Kline (1988), com valores absolutos de índices de assimetria abaixo de 3 valores de curtose abaixo de 10.

c) **Linearidade:** o modo mais comum de verificação da linearidade é através do exame de diagramas de dispersão das variáveis (HAIR et al., 2005). A linearidade das variáveis foi avaliada através dos diagramas de dispersão.

d) **Matriz de correlação:** a matriz de correlação demonstra que existem boas correlações entre as variáveis, indicando, preliminarmente, que os dados podem ser representativos dos construtos sugeridos no estudo.

e) **Multicolinearidade:** de acordo com Hair et al. (2005), variáveis com correlações acima de 0,85 podem estar medindo as mesmas dimensões de um construto, podendo ser consideradas redundantes. Nesse sentido, encontrou-se multicolinearidade entre dois pares de variáveis: as variáveis 6 e 7 para dependência do fornecedor (DF6 e DF7 respectivamente) e as variáveis 7 e 8 para confiança no vendedor (CV7 e CV8 respectivamente). No entanto, essas variáveis foram mantidas para uma posterior verificação por meio de análise fatorial exploratória realizada para cada construto e para o modelo total.

A partir da análise preliminar de possíveis dados omissos, *outliers*, normalidade e linearidade dos dados, matriz de correlações e verificação de multicolinearidades, concluiu-se que os dados se mostraram confiáveis para análise estatística multivariada.

4 RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados da pesquisa. Inicialmente São colocadas as considerações sobre a fase exploratória, e, subsequentemente, os resultados obtidos a partir da etapa descritiva.

4.1 RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA

Com base na idéia de que as estratégias de canais de marketing e distribuição são importantes fatores de competitividade para as empresas (COUGHLAN et al, 2002; ROSENBLOOM, 2002) à medida que promovem benefícios para as partes envolvidas, procurou-se descobrir quais são os fatores que podem estar mais fortemente associados com a determinação dos relacionamentos.

Assim, na fase exploratória da pesquisa focou-se primeiramente na identificação e análise de modelos conceituais em marketing, com o objetivo de identificar possíveis associações entre variáveis no contexto dos relacionamentos nos canais.

Feitas as primeiras revisões de literatura, o modelo teórico foi adaptado englobando-se as principais variáveis encontradas em estudos precedentes. Dessa forma, construiu-se o modelo tomando-se por base que as variáveis confiança e dependência podem estar associadas ao nível de compromisso e orientação de longo prazo no relacionamento entre varejistas e fabricantes de bebidas, formando o comprometimento total na relação. Confiança e dependência foram relacionadas no modelo como os determinantes do relacionamento e, conseqüentemente, o compromisso e a orientação de longo prazo foram associados como variáveis dependentes, sofrendo influência de suas antecessoras.

Contrastando-se os estudos teóricos com os dados obtidos através das entrevistas em profundidade com os proprietários de estabelecimentos varejistas, pode-se perceber que o contexto dos relacionamentos no setor de bebidas seria um campo de estudo adequado, havendo possibilidade para testes das hipóteses do modelo.

As hipóteses do modelo testado, então, ficaram assim construídas:

- H_{1a}: A Confiança do varejista no fornecedor influencia a Orientação de Longo Prazo no relacionamento;
- H_{2a}: A Confiança do varejista no fornecedor influencia o Compromisso no relacionamento;
- H_{1b}: A Dependência do varejista em relação ao fornecedor influencia a Orientação de Longo Prazo no relacionamento.
- H_{2b}: A Dependência do varejista em relação ao fornecedor influencia o Compromisso no relacionamento.
- H₃: O Comprometimento Total no relacionamento é influenciado pela Confiança do varejista no fornecedor;
- H₄: O Comprometimento Total no relacionamento é influenciado pela dependência do varejista no fornecedor.

Assim, a partir das entrevistas em profundidade e da aplicação do pré-teste, foram adaptadas e validadas as escalas a serem utilizadas no instrumento de coleta.

Os resultados apurados a partir das entrevistas direcionam para uma evidente dependência do varejo em relação às principais indústrias de bebidas do país. Também ficou claro que existe insatisfação quanto ao relacionamento com as empresas fornecedoras, uma vez que os comerciantes mencionaram aspectos negativos quanto à entrega, margens de lucro, condições de negociação e quanto ao compartilhamento de informações com o fornecedor.

Ainda nesse sentido, diversos entrevistados mencionaram a questão da dependência através de expressões como “*tenho que ter*”, “*é o que o consumidor quer*”, “*é o que tem giro*”. Por esse motivo, também foi questionado se os comerciantes sentiam dificuldade em substituir o fornecedor ou o seu produto. Todos disseram que sim, entretanto, a alternativa de comprar das grandes redes de varejo foi mencionada, mas apenas quando o fornecedor não

entrega, já que não é a forma mais eficiente de reabastecer o estabelecimento pelo fato de se despendar tempo.

Percebeu-se, também, que os varejistas entrevistados querem e entendem que a parceria é importante, podendo-se pressupor certa orientação de longo prazo nos relacionamentos. No entanto, ficaram evidenciados muitos sentimentos negativos em relação ao fornecedor, oriundos, em parte, do baixo desempenho de entregas e falta de comprometimento da equipe de trabalho do fornecedor. Isso, de certa forma, conota sentido de credibilidade e benevolência, referenciado na fundamentação teórica e das hipóteses como sendo um importante aspecto da confiança. Além disso, tais sentimentos negativos ensejam um menor compromisso afetivo no relacionamento, enquanto a orientação para o longo prazo é uma espécie de disposição à aproximação de forma que melhores negócios poderiam ser realizados.

Assim, encontrando suporte na literatura examinada e com base nas informações levantadas através das entrevistas, entendeu-se que o construto comprometimento total poderia englobar as dimensões econômicas e não-econômicas do compromisso. Dessa forma, o compromisso foi formado pelas dimensões afetivas do relacionamento e a orientação de longo prazo com as dimensões econômicas.

Feitas as primeiras considerações acerca dos resultados qualitativos, parte-se para os resultados descritivos da pesquisa.

4.2 RESULTADOS DA ETAPA DESCRITIVA

4.2.1 Caracterização da Amostra

A amostra de pesquisa constituiu-se de trezentos estabelecimentos varejistas da Região Metropolitana de Porto Alegre, caracterizada a partir de quatro variáveis, sendo uma delas referente ao fabricante de bebidas. As demais variáveis se relacionam ao tipo de

estabelecimento de varejo, tempo de existência do estabelecimento e tempo de relacionamento com a indústria fornecedora de bebidas.

Conforme mostra o gráfico abaixo, 60% dos varejistas pesquisados estão na categoria de mini-mercados, armazéns e mercearias. Bares e restaurantes e padarias e confeitarias constituíram uma parte menor da amostra pesquisada.

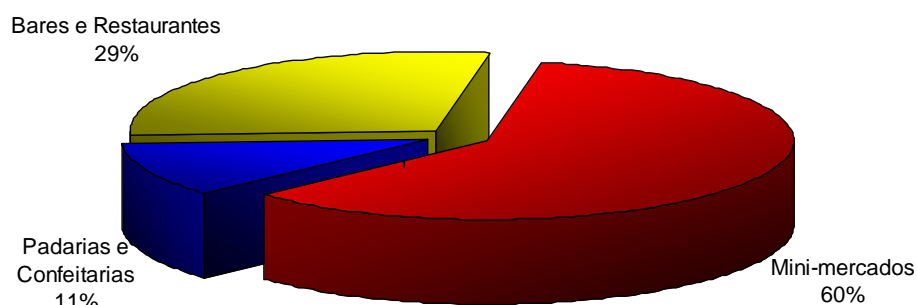


Figura 16: Varejistas Pesquisados

Fonte: Dados de Pesquisa

Outro dado importante da amostra se refere ao tempo de existência dos estabelecimentos pesquisados. Quase metade deles já está em atividade entre seis e dez anos. Se somadas essa faixa de tempo aos estabelecimentos existentes entre onze e quinze anos, que é a segunda maior parcela de estabelecimentos pesquisados, têm-se dois terços da amostra. Acredita-se que isso possa ser uma característica marcante do setor varejista, onde grande parte das empresas é de propriedade familiar. Pode revelar, também, certa estabilidade do setor, que apesar da elevada fragmentação, seu caráter de “essencialidade” torna as empresas menos sensíveis aos ciclos econômicos e à concorrência. A figura 18 completa a informação ao mostrar o tempo de existência por categoria de estabelecimento pesquisada.

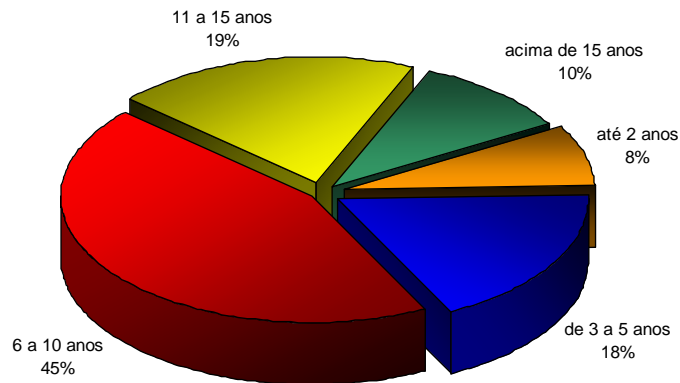


Figura 17: Tempo de Estabelecimento dos Varejistas Pesquisados

Fonte: Dados de Pesquisa

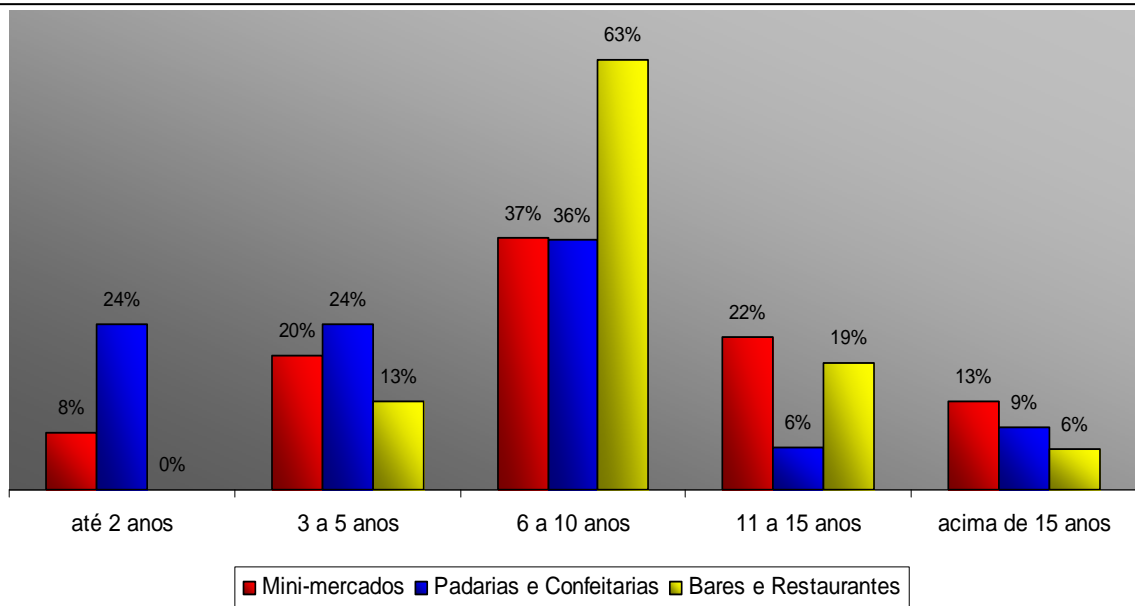


Figura 18: Tempo de Estabelecimento por Categoria de Estabelecimento

Fonte: Dados de Pesquisa

A figura 19 se refere aos fabricantes das bebidas, demonstrando os percentuais de participação das duas marcas abrangidas na pesquisa. Os dados do gráfico mostram que 54% dos respondentes preencheram os questionários prestando informações sobre seu relacionamento com a Ambev e, respectivamente, 46% sobre a Vonpar/Coca. Cabe salientar que se tinha por objetivo que o levantamento de dados abrangesse homogeneamente a

participação das duas fabricantes, o que, de fato, entende-se como satisfatória as parcelas da amostragem em relação a cada uma das empresas fornecedoras.

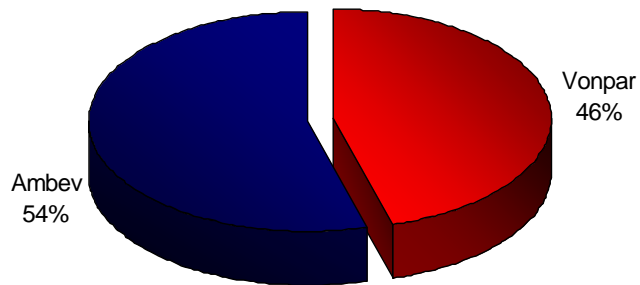


Figura 19: Empresas Fornecedoras Pesquisadas

Fonte: Dados de Pesquisa

O gráfico representado na figura 20 é resultante do cruzamento de dados entre o tipo de estabelecimento pesquisado e o relacionamento desse estabelecimento com a indústria fabricante. Os resultados se mostram interessantes, chamando-se a atenção para o fato de que a Ambev está mais presente nos bares e restaurantes. Acredita-se que isso se deve, em parte, pelo maior número de marcas de cervejas que a empresa produz.

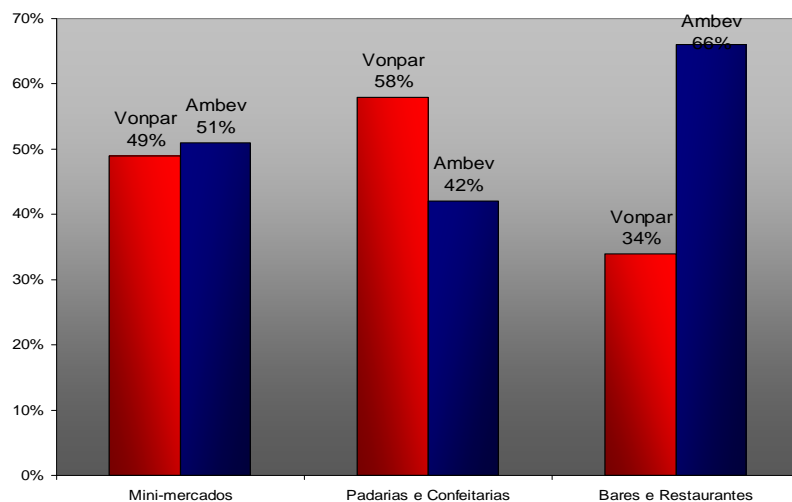


Figura 20: Fornecedores por Tipo de Estabelecimento

Fonte: Dados de Pesquisa

Outra caracterização importante é o tempo de relacionamento dos varejistas com os fornecedores. A figura 21 mostra a distribuição percentual do tempo de relacionamento com o fabricante. Percebe-se que as maiores freqüências ocorrem entre 3 e 5 anos e 6 e 10 anos de relacionamento.

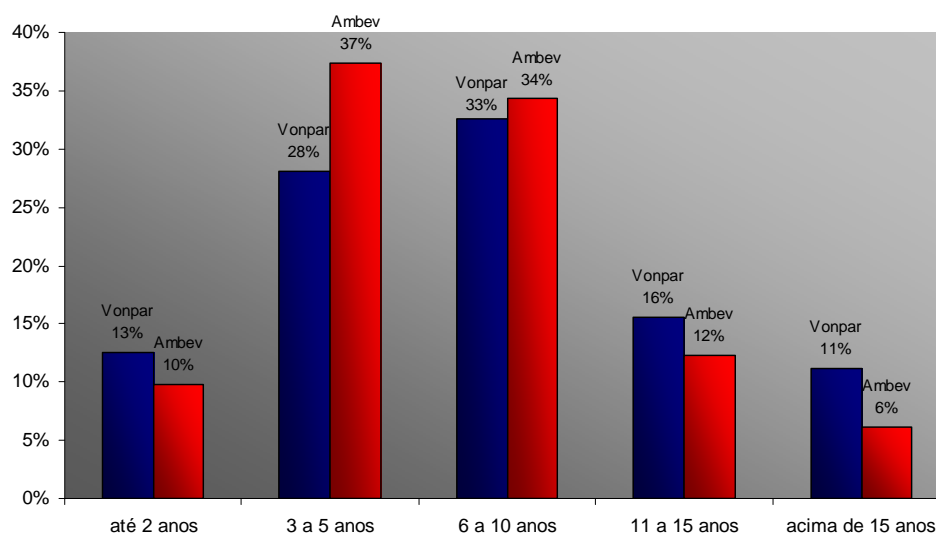


Figura 21: Tempo de Relacionamento entre Fornecedores e Varejo

Fonte: Dados de Pesquisa

Ao se comparar as freqüências demonstradas no gráfico da figura 21 com os dados sobre o tempo de existência dos estabelecimentos pesquisados, têm-se os dados representados na figura 22. Neste gráfico, os percentuais referem-se à quantidade de empresas que indicaram o mesmo tempo entre o relacionamento com o fornecedor de bebidas e a existência do estabelecimento. A média geral de todos os entrevistados ficou em 71%, entretanto, ressalva-se que os dados informados podem não retratar a realidade, visto que 74% dos estabelecimentos pesquisados já existem há mais de seis anos, tempo considerado relativamente longo para que o respondente forneça uma informação precisa sobre “desde quando trabalha com o fornecedor”.

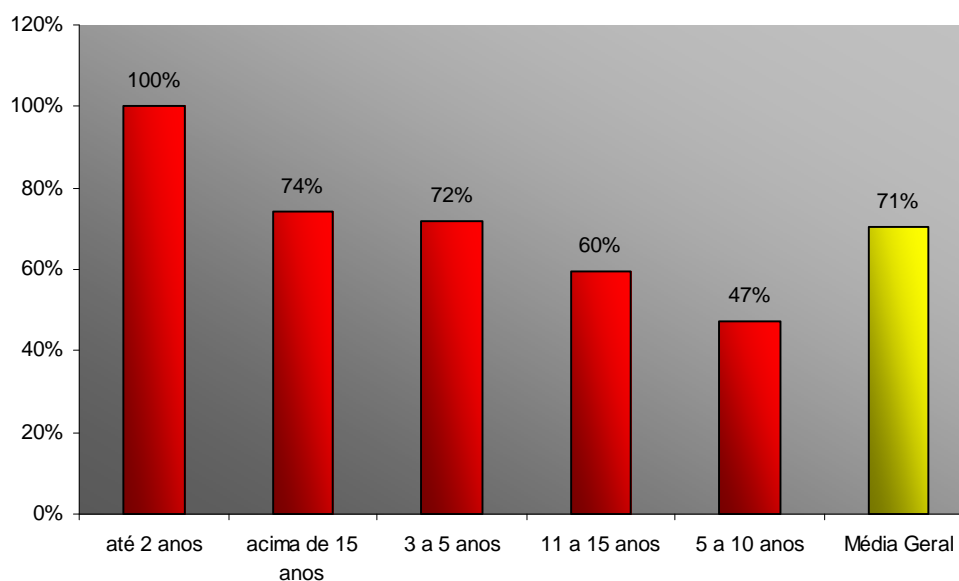


Figura 22: Tempo do Estabelecimento e de Relacionamento com o Fornecedor

Fonte: Dados de Pesquisa

Relatadas as principais características da amostra de pesquisa, a próxima seção descreve as estatísticas descritivas dos construtos do modelo.

4.2.2 Análise Descritiva dos Construtos

Por meio de Análise Fatorial Exploratória verificou-se a validade dos construtos utilizados no modelo teórico proposto. Inicialmente procedeu-se a análise para cada um dos construtos individualmente e, ao final, uma análise com todas as variáveis do modelo.

Para a realização da Análise Fatorial Exploratória utilizou-se o método dos Componentes Principais, a partir da Matriz de Correlação e a extração foi determinada por *eigenvalues* superiores a um. O método de rotação definido foi o *Varimax*.

4.2.2.1 Análise Descritiva do Construto Confiança

Inicialmente as variáveis CF1 e CF2 foram eliminadas por apresentarem comunalidade abaixo de 0,5. Após nova rotação da análise fatorial, percebe-se que com apenas um fator é possível explicar 61,24% da variância. Dessa forma, eliminaram-se, também as variáveis CV6, CV7 e CV8 do segundo fator e também a variável CF3 por estar isoladamente no terceiro fator. Os dados estão demonstrados na tabela abaixo.

TABELA 5: Cargas Fatoriais do Construto Confiança

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
CV2	,851	,283	,046
CF4	,848	,182	,039
CV1	,820	,314	,005
CV3	,803	,367	,013
CV4	,722	,463	-,029
CV5	,650	,568	-,057
CV7	,280	,885	,018
CV8	,348	,871	,022
CV6	,348	,848	,035
CF3	,022	,025	,998

Fonte: dados de pesquisa

O alfa de Cronbach para a escala é de 0,931, superior aos 0,70 sugeridos por Hair et al. (2005). Dessa forma, o construto Confiança ficou definido pelas variáveis CV1, CV2, CV3, CV4, CV5 e CF4.

4.2.2.2 Análise Descritiva do Construto Dependência

Para o construto dependência todas as variáveis apresentaram comunalidades altas (acima de 0,6). A Análise Fatorial Exploratória resultou em um só fator que explica 82,31%

da variância. Assim, nenhuma das variáveis do construto foi eliminada. O Alfa de Cronbach para o construto é de 0,964, demonstrando sua confiabilidade.

O construto Dependência, então, ficou definido pelas variáveis DF1, DF2, DF3, DF4, DF5, DF6 e DF7.

4.2.2.3 Análise Descritiva do Construto Comprometimento Total

Para o construto Compromisso Total todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,6, A Análise Fatorial Exploratória resultou em um só fator que explica 73,67% da variância. Assim, nenhuma das variáveis do construto foi eliminada.

As cargas fatoriais para cada variável do construto se mostraram altas, com valores superiores a 0,80, conforme apresenta a tabela abaixo.

TABELA 6: Cargas Fatoriais do Construto Comprometimento Total

Component Matrix^a	
	Component
	1
OLP3	,912
OLP2	,901
OLP1	,879
OLP4	,869
COM3	,845
OLP5	,843
COM4	,838
COM2	,824
COM1	,809

Fonte: dados de pesquisa

O construto Comprometimento Total, conforme explicado no modelo teórico é decomposto em dois subconstrutos (construtos de segunda ordem) a saber: Orientação para Longo Prazo e Compromisso.

A Orientação de Longo Prazo é determinada pelas variáveis OLP1, OLP2, OLP3, OLP4 e OLP5. A Análise Fatorial Exploratória efetuada somente para estas variáveis resultou em um só fator que explica 81,30% da variância e as cargas fatoriais são todas superiores a 0,80. O alfa de Cronbach encontrado é de 0,937, demonstrando a confiabilidade do construto.

O Compromisso é formado pelas variáveis COM1, COM2, COM3 e COM4. A AFE efetuada somente para estas variáveis resultou em um só fator que explica 75,23% da variância e as cargas fatoriais são todas superiores a 0,80. O alfa de Cronbach encontrado é de 0,864, demonstrando a confiabilidade do construto.

4.2.2.4 Análise Fatorial Exploratória para Todas as Variáveis do Modelo

Após a análise de cada construto individualmente, procedeu-se a Análise Fatorial Exploratória para todas as variáveis do modelo.

Conforme a tabela 7, verifica-se que todas as variáveis apresentaram comunalidades adequadas.

TABELA 7: Comunalidades das Variáveis do Modelo

	Communalities	
	Initial	Extraction
CF4	1,000	,688
CV1	1,000	,748
CV2	1,000	,786
CV3	1,000	,780
CV4	1,000	,753
CV5	1,000	,722
DF1	1,000	,722
DF2	1,000	,799
DF3	1,000	,804
DF4	1,000	,822
DF5	1,000	,842
DF6	1,000	,840
DF7	1,000	,848
COM1	1,000	,793
COM2	1,000	,769

Communalities		
	Initial	Extraction
COM3	1,000	,794
COM4	1,000	,795
OLP1	1,000	,842
OLP2	1,000	,880
OLP3	1,000	,855
OLP4	1,000	,742
OLP5	1,000	,771

Fonte: dados da pesquisa

A Análise Fatorial Exploratória apresentou como resultados (Tabela 8), de uma forma geral, três fatores que explicam aproximadamente 79% da variância.

TABELA 8: Análise Fatorial Exploratória das Variáveis do Modelo

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
DF7	,836	,265	,280
DF4	,819	,296	,252
DF5	,811	,315	,290
DF6	,805	,304	,316
COM1	,790	,232	,338
DF3	,765	,331	,332
DF2	,752	,325	,357
COM2	,747	,262	,378
DF1	,739	,304	,288
OLP5	,640	,035	,600
CV2	,237	,832	,194
CV3	,286	,807	,216
CV4	,256	,806	,194
CV1	,254	,804	,192
CF4	,140	,783	,236
CV5	,326	,763	,183
OLP2	,332	,362	,799
OLP1	,327	,336	,789
COM4	,278	,337	,777
OLP3	,407	,356	,750
COM3	,524	,014	,721
OLP4	,445	,289	,679

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, com base nos dados acima, que o construto Dependência agrupou todas as variáveis DF (Dependência) mais duas variáveis COM (Compromisso) e uma variável OLP (Orientação para o Longo Prazo). Isso ocorre porque conceitualmente Dependência, Compromisso e Orientação para o Longo Prazo são semelhantes e, além disso, porque apresentam alta correlação entre si. Pode-se observar, também, que as variáveis COM e OLP estão com suas cargas fatoriais divididas entre outros fatores (principalmente no fator que mede Comprometimento Total). Assim, optou-se, em função dos aspectos conceituais e da divisão das cargas fatoriais, manter essas variáveis no construto Comprometimento Total. Ressalta-se que, na análise fatorial efetuada para cada construto individualmente, houve a formação de um só fator, validando, dessa forma, o construto.

Assim, a Análise Fatorial Exploratória efetuada para o modelo valida os construtos identificados individualmente.

4.2.3 Teste das Hipóteses da Pesquisa

As hipóteses da pesquisa foram verificadas por meio da Análise de Regressão. Para a realização da Análise de Regressão cada um dos construtos definidos no modelo teórico e validados por meio da Análise Fatorial Exploratória foi transformado, com o uso de médias, em variáveis observáveis. As novas variáveis, representando cada um dos construtos, ficaram assim denominadas: Confiança, Dependência, Compromisso, Orientação para o Longo Prazo e Comprometimento Total.

Para a descrição dos resultados, resgata-se, individualmente, cada uma das hipóteses formuladas e busca-se verificar sua comprovação.

A primeira hipótese formulada trata da relação entre a Confiança e Dependência com a Orientação para o Longo Prazo:

H_{1a}: A Confiança do varejista no fornecedor influencia a Orientação de Longo Prazo no relacionamento;

H_{1b}: A Dependência do varejista em relação ao fornecedor influencia a Orientação de Longo Prazo no relacionamento.

Para realização da Análise de Regressão, Confiança e a Dependência foram consideradas como variáveis independentes e a orientação para o longo prazo como variável dependente. As tabelas 9, 10 e 11 apresentam os resultados da Análise de Regressão.

TABELA 9: Variância de Orientação para o Longo Prazo

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,794 ^a	,631	,628	,42054

a. Predictors: (Constant), DEPENDENCIA, CONFIANCA
 Fonte: dados de pesquisa

Conforme o resultado, as variáveis Confiança e Dependência explicam aproximadamente 63% da variância de Orientação para o Longo Prazo.

TABELA 10: Análise de Variância – Orientação para o Longo Prazo

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89,642	2	44,821	253,430	,000 ^a
	Residual	52,527	297	,177		
	Total	142,169	299			

a. Predictors: (Constant), DEPENDENCIA, CONFIANCA
 b. Dependent Variable: OLP
 Fonte: dados de pesquisa

A Análise de Variância indica que a Análise de Regressão realizada é significativa.

TABELA 11: Coeficientes – Confiança, Dependência e Orientação para o Longo Prazo

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,038	,234		,164	,870
	CONFIANCA	,223	,057	,177	3,894	,000
	DEPENDENCIA	,749	,051	,670	14,719	,000

a. Dependent Variable: OLP

Fonte: dados de pesquisa

Observa-se que, segundo os Betas obtidos, a Orientação para Longo Prazo é influenciada significativamente, tanto pela Confiança quanto pela Dependência, entretanto, a principal influência é da Dependência, com um Beta de 0,670. A confiança apresenta um Beta relativamente fraco, de 0,177.

Em outras palavras, a orientação de longo prazo no relacionamento está muito mais relacionada com a dependência do varejista na indústria fornecedora de bebidas do que a confiança do varejista nesse fornecedor.

Assim, entende-se que H_{1a} e H_{1b} são suportadas.

A segunda hipótese formulada trata da relação entre a confiança e dependência com Compromisso.

H_{2a} : A Confiança do varejista no fornecedor influencia o Compromisso no relacionamento;

H_{2b} : A Dependência do varejista no fornecedor influencia o Compromisso no relacionamento.

Para realização da Análise de Regressão, Dependência e a Confiança foram consideradas como variáveis independentes e o Compromisso como variável dependente. As tabelas 12, 13 e 14 apresentam os resultados da Análise de Regressão.

TABELA 12: Variância de Compromisso

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 ^a	,701	,699	,41205

a. Predictors: (Constant), DEPENDENCIA, CONFIANCA
 Fonte: dados de pesquisa

Conforme o resultado, as variáveis Dependência e Confiança explicam aproximadamente 70% da variância de Compromisso.

TABELA 13: Análise de Variância – Compromisso

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	118,040	2	59,020	347,622	,000 ^a
	Residual	50,425	297	,170		
	Total	168,465	299			

a. Predictors: (Constant), DEPENDENCIA, CONFIANCA
 b. Dependent Variable: COMPROMISSO
 Fonte: dados de pesquisa

A Análise de Variância indica que a Análise de Regressão realizada é significativa (tabela 13).

TABELA 14: Coeficientes de Confiança e Dependência *versus* Compromisso

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,384	,229		-1,675	,095
	CONFIANCA	,047	,056	,035	,847	,397
	DEPENDENCIA	,992	,050	,815	19,883	,000

a. Dependent Variable: COMPROMISSO
 Fonte: dados de pesquisa

Os resultados da tabela 14 demonstram que a regressão de Confiança para Compromisso não possui significância, ou seja, a Confiança não influencia o Compromisso. Somente a Dependência, com um Beta de 0,815 influencia o Compromisso.

Dessa forma, os resultados encontrados suportam a H_{2b} e rejeitam H_{2a}.

Por fim, testou-se as hipóteses de relação entre Confiança e Dependência com Comprometimento Total.

H₃: O Comprometimento Total no relacionamento é influenciado pela Confiança do varejista no fornecedor;

H₄: O Comprometimento Total no relacionamento é influenciado pela Dependência do varejista no fornecedor.

Para realização da Análise de Regressão, Dependência e a Confiança foram consideradas como variáveis independentes e o Comprometimento Total como variável dependente. Abaixo são descritos os resultados obtidos.

TABELA 15: Variância de Comprometimento Total

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,838 ^a	,702	,700	,38061

a. Predictors: (Constant), DEPENDENCIA, CONFIANCA

Fonte: dados de pesquisa

Conforme o resultado, as variáveis Dependência e Confiança explicam 70% da variância de Comprometimento Total, conforme aponta a tabela 15.

TABELA 16: Análise de Variância - Comprometimento Total

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101,273	2	50,636	349,552	,000 ^a
	Residual	43,024	297	,145		
	Total	144,297	299			

a. Predictors: (Constant), DEPENDENCIA, CONFIANCA

b. Dependent Variable: COMPTOTAL

Fonte: dados de pesquisa

A Análise de Variância indica que a Análise de Regressão realizada é significativa (tabela 16).

TABELA 17: Coeficientes de Confiança e Dependência *versus* Comprometimento Total

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,149	,212		-,705	,481
	CONFIANCA	,145	,052	,114	2,798	,005
	DEPENDENCIA	,857	,046	,761	18,602	,000

a. Dependent Variable: COMPTOTAL

Fonte: dados de pesquisa

Observa-se na tabela 17 que, segundo os Betas obtidos, o Comprometimento Total é influenciado significativamente, tanto pela Confiança quanto pela Dependência, entretanto, a dependência exerce maior influência ($\beta = 0,761$) do que a confiança, que apresenta um Beta relativamente fraco ($\beta = 0,114$)

Em outras palavras, o comprometimento total no relacionamento está muito mais relacionado à dependência do varejista na indústria fornecedora de bebidas do que a confiança do varejista nesse fornecedor.

Dessa forma, entende-se que os resultados suportam H_{3a} e H_{3b}.

Por intermédio da Análise de Regressão foi possível testar as hipóteses propostas no modelo conceitual. Os resultados apurados apontam que as hipóteses H_{1a} , H_{1b} , H_{2b} , H_3 , e H_4 encontram suporte, contudo, H_{2a} foi rejeitada. Assim, o modelo teórico proposto anteriormente foi reescrito, conforme figura 23.

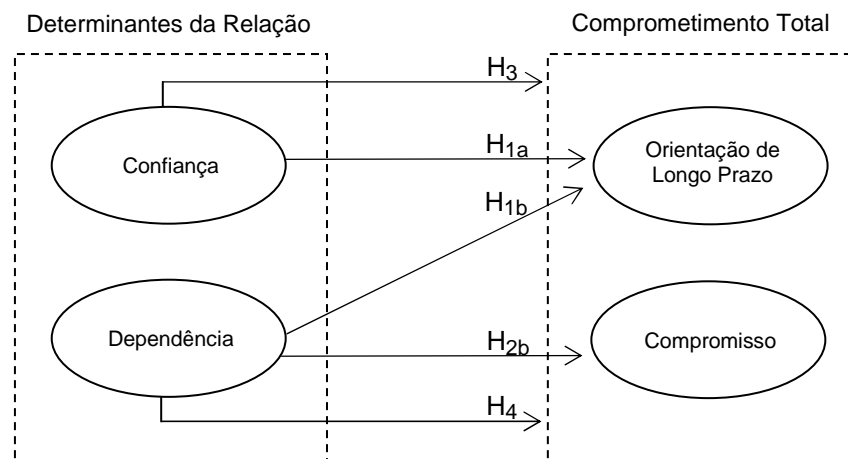


Figura 23: Modelo Teórico Reescrito

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das Análises de Regressão

5 CONCLUSÕES

Nesta seção são apresentadas as conclusões da pesquisa, onde são resgatados os objetivos propostos inicialmente e discutidos os resultados encontrados. Também são apontadas indicações para trabalhos futuros, as limitações da pesquisa e as implicações gerenciais da realização desse estudo.

5.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como propósito geral identificar quais são os determinantes do relacionamento no canal de distribuição. Para tanto, procurou-se analisar um segmento do mercado onde se evidencia a influência das variáveis de marketing e das funções relacionadas ao canal, de modo que as hipóteses de pesquisa presentes no modelo teórico pudessem ser testadas. Assim, focalizou-se o estudo no setor de bebidas, mais precisamente no relacionamento entre pequenos varejistas e as principais indústrias fabricantes de refrigerantes e cervejas no país.

Em relação aos objetivos específicos, o estudo se propôs a identificar as características do setor de bebidas e dos canais de marketing e de distribuição. No contexto analisado, os canais de marketing se apresentam de forma mais assimétrica (KUMAR et al., 1995) onde o poder está agregado à indústria, na qual o varejo parece ser extremamente dependente.

A indústria de bebidas é concentrada, estruturada pelas barreiras de entrada impostas pela força da marca e pela competência em executar as funções de distribuição. Tais elementos combinados conferem maior poder de barganha à indústria, se comparada ao pequeno varejo. Por sua vez, o varejo analisado apresenta-se altamente fragmentado, com predomínio de pequenas e médias empresas, em sua maioria familiares. Entende-se que a dependência do varejo se dá em função de dois fatores: a força da marca e a estrutura do canal de marketing.

Nesse contexto, o consumidor provavelmente é influenciado pelas marcas, entretanto a orientação do processo de compra é pela conveniência, tornando indispensável que a distribuição das empresas fabricantes seja executada de forma intensiva. Essa necessidade das indústrias fabricantes, aliada às baixas barreiras de entrada no mercado do pequeno varejo faz com que o balanceamento de forças seja desproporcional, conferindo maior poder às empresas.

O segundo objetivo específico da pesquisa envolveu a análise de modelos teóricos de relacionamento no canal. Diversos modelos foram descritos no referencial teórico, servindo de fundamentação para o desenvolvimento do modelo proposto, que englobou os construtos confiança, dependência, orientação para o longo prazo, compromisso no relacionamento e comprometimento total. Assim, foram desenvolvidas seis hipóteses para o estudo, apontadas na tabela abaixo.

TABELA 18: Resumo dos Resultados das Hipóteses da Pesquisa

Hipóteses		Resultado
H _{1a} :	A Confiança do varejista no fornecedor influencia a Orientação de Longo Prazo no relacionamento.	Suportada Sig = 0,000 $\beta = 0,177$
H _{1b} :	A Dependência do varejista em relação ao fornecedor influencia a Orientação de Longo Prazo no relacionamento.	Suportada Sig = 0,000 $\beta = 0,670$
H _{2a} :	A Confiança do varejista no fornecedor influencia o Compromisso no relacionamento.	Rejeitada Sig = 0,397 $\beta = 0,035$
H _{2b} :	A Dependência do varejista em relação ao fornecedor influencia o Compromisso no relacionamento.	Suportada Sig = 0,000 $\beta = 0,815$
H ₃ :	O Comprometimento Total no relacionamento é influenciado pela Confiança do varejista no fornecedor.	Suportada Sig = 0,005 $\beta = 0,114$
H ₄ :	O Comprometimento Total no relacionamento é influenciado pela Dependência do varejista no fornecedor.	Suportada Sig = 0,000 $\beta = 0,761$

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados de pesquisa

Os demais objetivos específicos envolveram a adaptação de um modelo ao escopo da pesquisa, a verificação da influência da confiança e da dependência no comprometimento e na orientação de longo prazo e, por último, a identificação e análise de possíveis conseqüências

dessa associação sobre o relacionamento no canal de marketing do setor de bebidas. Esses objetivos são discutidos no item 5.2, a seguir.

5.2 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Constata-se, a partir das análises realizadas, que o modelo teórico proposto é adequado ao estudo no setor de bebidas. Os construtos do modelo apresentaram comunalidades e cargas fatoriais elevadas, com índices acima de 60% da variância sendo explicados por um único fator (61,24% para confiança; 82,31% para dependência; 73,67% para comprometimento total; 81,30% para a orientação de longo prazo; 75,23% para compromisso). O Alfa de Cronbach para todos os construtos do modelo ficaram bem acima dos 0,70 sugeridos por Hair et al. (2005). Além disso, a Análise Fatorial Exploratória efetuada para o modelo valida os construtos identificados individualmente.

As análises de regressão do modelo se mostraram significativas, exceto para a confiança em relação ao compromisso, rejeitando-se a hipótese H_{2a} . As demais hipóteses do modelo foram suportadas (H_{1a} , H_{1b} , H_{2b} , H_3 e H_4).

Os betas das regressões analisadas mostraram-se mais altos para o construto dependência presumindo-se que a orientação para o longo prazo, compromisso e o comprometimento total são mais influenciados pela dependência. A confiança, no entanto, para as regressões que se mostraram significativas, apresentou betas com valores bem mais baixos, indicando que não é a variável determinante do modelo.

Assim, inicialmente considera-se que a confiança tem efeitos, apesar de fracos, sobre as variáveis orientação de longo prazo e comprometimento total ($\beta = 0,177$ e $0,114$ respectivamente). No entanto, quanto à variável compromisso, a relação não se mostrou significativa.

Por sua vez, considera-se que a dependência tem efeitos mais fortes sobre as variáveis orientação de longo prazo, compromisso e comprometimento total, apresentando betas acima de 0,670 ($\beta = 0,670$; $0,815$ e $0,761$ respectivamente).

Descritos os resultados estatísticos que validam as relações propostas no modelo, conclui-se que:

A dependência do varejista na indústria fabricante é o que mais explica a formação de relacionamentos no canal, pois influencia a orientação de longo prazo, compromisso e o comprometimento total. Assim, conclui-se que o maior determinante do relacionamento no contexto analisado é a variável dependência. Em outras palavras, pode-se supor que o varejista mantém relações comerciais com o fornecedor pelo alto grau de dependência no fornecimento, já que os produtos fornecidos possuem marcas fortes e não existem muitas alternativas de igual valor no mercado.

As entrevistas em profundidade, realizadas ainda na fase exploratória de validação das escalas, revelaram uma face importante dos relacionamentos entre os estabelecimentos e as indústrias pesquisadas. De acordo com os comerciantes pesquisados, informações como “*tenho que ter os produtos desse fornecedor porque é o que vende*”; “*eu só compro deles porque eu preciso, pois negociar com eles é muito difícil*”; ou, ainda, “*eu não confio na entrega deles; é preciso ficar sempre atento*” parecem ilustrar um sentimento de dependência, um sentimento de se estar em uma relação apenas por questões de ordem econômica.

Isso vai ao encontro do que é referenciado na fundamentação teórica, uma vez que a dependência de uma parte em relação à outra existe em função da necessidade de se alcançar objetivos próprios (FRAZIER, 1983; FRAZIER, 1983, ANDERSON e NARUS, 1990; *apud* GANESAN, 1994; *apud* KUMAR et al., 1995; *apud* GEYSKENS et al. 1996).

Os levantamentos de campo também encontram respaldo no que tange à questão da falta de opções de parceiros com igual valor, preconizado no modelo *Comparison Level Alternatives* de Anderson e Narus (1990) e também no que tange à Cannon e Perreault (1999), onde a inabilidade de uma firma em substituir o parceiro na relação leva à dependência. Cannon e Perreault (1999) apontam a existência de “fatores situacionais e de mercado” que levam à formação de relacionamentos.

Para Frazier (1983), em seu modelo de *Role Performance*, o desempenho do parceiro na relação também leva à dependência. Aplicado caso do setor analisado, o modelo

encontraria relação entre o desempenho de vendas das principais marcas das empresas pesquisadas e a preferência do consumidor com a questão da dependência do varejista.

Aliado a isso, a elevada concentração da indústria em um modelo “duopolista”, pode dar indícios de falta de opções de fornecedores, mesmo que não houvesse a influência de variáveis como a preferência por marca, sempre mencionada em estudos econômicos do setor como a grande barreira. Não obstante, as empresas de marcas regionais são uma opção para relacionamento no canal, contudo, o varejo parece ser dependente da necessidade de se ter as tradicionais marcas no *mix* dos produtos da loja.

A dependência também é vista como uma fonte de poder (KUMAR, et al., 1995, ANDERSON e NARUS, 1990; GANESAN, 1994). Nas entrevistas realizadas durante a etapa exploratória, chamou a atenção relatos no sentido de que os “vendedores dos fornecedores não fazem esforço para vender”, algo como “*se você quer, quer; senão tem quem quer*”, segundo relatos de um dos comerciantes entrevistados. Nesse sentido, constata-se que a concentração da indústria, gerada pela força da marca e os problemas de distribuição diante de um mercado varejista extremamente fragmentado torna o relacionamento muito mais assimétrico, com o balanço de forças pendendo para a indústria.

Anderson e Weitz (1989) argumentam que os canais mais assimétricos são mais disfuncionais, uma vez que a dependência é fonte de poder. Para Kumar, et al. (1995) e Geyskens, et al. (1996), esse fenômeno causa efeitos extremamente ruins no compromisso afetivo. Diante de uma situação de assimetria no canal, os membros relativamente mais dependentes experimentam sentimentos negativos e, conseqüentemente o compromisso afetivo diminui.

A partir de relatos das entrevistas pode-se perceber, aparentemente, que os comerciantes demonstram sentimentos negativos em relação à dependência da indústria, mencionando que “não confiavam no fornecedor quanto à sua entrega”, ou, ainda, que “se pudessem não comprariam mais os produtos da empresa”. Contrastando-se tais percepções com os dados da pesquisa, pode-se pressupor que a rejeição da hipótese de que a confiança do varejista no fornecedor influencia o compromisso no relacionamento está associada à questão do sentimento negativo devido à forte dependência. O construto compromisso, conforme fundamentado no item 2.4, está associado a um sentimento positivo em relação ao parceiro.

Diante disso, encontraram-se fortes evidências de que o modelo de relacionamento entre varejistas e as duas principais empresas fabricantes do setor de refrigerantes é determinado pela dependência, ou seja, o relacionamento entre as partes condiciona-se mais a um modelo de barganha do que a um desejo de se relacionar de forma harmoniosa.

A interpretação dos resultados apurados a partir dos dados de pesquisa são muito interessantes, uma vez que contrariam muitos modelos de relacionamento estudados em marketing, onde a confiança é a base para que as relações se desenvolvam e se tornem mais produtivas (DWYER et al., 1987; MORGAN e HUNT, 1984).

Estudos trazidos no referencial teórico do presente trabalho, como o de Morgan e Hunt (1994), enfatizam a construção de relacionamentos baseados na confiança e no compromisso. Evidenciou-se, aqui, que a confiança é importante, mas a dependência do varejista em ter em seu *mix* de oferta as marcas das duas principais fabricantes de bebidas do país é o fator preponderante na formação dos relacionamentos.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Muitas das teorias encontradas na literatura sobre canais de marketing abordam a questão da dependência como sendo um problema gerencial recorrente. Cannon e Perreault (1999) argumentam que compradores e vendedores podem ter na questão do gerenciamento da dependência um dos principais motivos para que se engajem em um relacionamento mais próximo. Emerson (1962, *apud* GANESAN, 1994) aponta alternativas para lidar com a assimetria no canal, sugerindo que a parte mais dependente deve aprender a gerenciar o seu grau de dependência, mudando o *status quo* da relação. Assim, ao compartilharem informações, ativos e investirem recursos em um relacionamento, as partes irão tornar a dependência mútua, ou seja, tornarão o relacionamento interdependente ou mais simétrico.

Entretanto, dependendo da natureza das relações no canal, poderá não haver meios aparentemente disponíveis para que isso ocorra. De fato, questiona-se a possibilidade de se transpor a barreira gerada por uma marca forte, não obstante as oportunidades que as marcas de refrigerantes e cervejas de abrangência regional possuem, já que estes produtos possuem

elasticidade-cruzada, são sensíveis a alterações de preços e os custos de distribuição são um grande entrave ao setor.

Por outro lado, já foi apontado anteriormente que a dependência é uma fonte de poder para a parte menos dependente no relacionamento. Para alguns autores abordados no referencial teórico o poder deve ser usado nos canais de marketing para ganhar cooperação dos demais membros e induzi-los a alcançar melhores desempenhos. No setor de bebidas parece estar claro que o poder da dependência, gerado pelo intensivo investimento promocional nas marcas, é uma das principais fontes de vantagem competitiva.

De certa forma, o excessivo enfoque dado ao poder como elemento de coordenação nos canais é criticado por Morgan e Hunt (1994), que argumenta que a cooperação é mais efetiva do que o poder como elemento de gestão das relações. Contudo, o poder parece ser um elemento importante no contexto gerencial, tendo em vista as possíveis conseqüências de sua existência sobre a rentabilidade de um setor.

Dessa forma, os resultados alcançados neste estudo podem contribuir com:

a) os fabricantes, no sentido de proporcionar bases ao entendimento de que as relações de interdependência no canal de distribuição são uma forma importante de posicionar seus produtos no mercado, não só em termos de disponibilidade, mas também quanto à formação dos valores associados à percepção do consumidor, em que pese os profundos investimentos publicitários. Aliado a isso, chama-se a atenção de que as vendas através dos canais constituídos pelo varejo pesquisado são importantes fontes de resultado para a indústria, o que, de certa forma, implica em interdependência. Entretanto, essa dependência não se torna tão explícita quanto a dos varejistas pesquisados pelo fato de que o varejo é fragmentado e com poucas barreiras à entrada, conferindo certa dinâmica ao segmento. O estudo contribui, ainda sob a ótica dos fabricantes, à medida que pode estar revelando uma lacuna importante do relacionamento com o varejo a ser preenchida através de melhorias nos serviços e estreitamento de laços a partir de maior confiança, amenizando-se a influência da dependência como determinante dessa relação.

b) os varejistas, no que compete à parte investigada, salientando-se a necessidade de se alcançar meios de contrabalancear a assimetria de forças, seja por meio de melhorias nos

resultados econômicos e não-econômicos proporcionados à indústria, seja pela descoberta de outros meios, como novas alternativas de suprimento ou, ainda, através do uso do poder de ser o elo mais próximo ao consumidor.

5.4 LIMITAÇÕES E QUESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O estudo apresentou limitações importantes a serem colocadas. A primeira delas diz respeito à amostra pesquisada e as possíveis generalizações dos resultados da pesquisa. Apesar ser considerada suficiente para que se façam as análises dos construtos, uma amostra de 300 estabelecimentos diante de um universo relativamente grande e disperso de varejistas, assim como a própria técnica de amostragem não-probabilística, não permite que se construam generalizações a serem aplicadas na explicação de fenômenos em um amplo contexto de mercado.

Além disso, o modelo não serve para explicar fenômenos em contextos de mercado adversos ao que aqui foi estudado, em que pese as análises de regressão terem se apresentado como significativas para quase todas as relações entre os construtos. No caso, a indústria é concentrada e o varejo fragmentado, formando canais de marketing e distribuição mais assimétricos e com o domínio de poder atrelado às empresas fabricantes. Em outros setores de mercado o contexto pode ser muito diferente.

Outra limitação que cabe aqui salientar é em relação ao construto confiança. Plank et al. (1999) colocam que a confiança é um construto multidimensional, podendo englobar aspectos da confiança na empresa, no produto e no vendedor. Entretanto, a análise fatorial exploratória realizada inicialmente resultou em um corte de todos os indicadores da escala adaptada para confiança no produto e, sendo assim, os questionários aplicados não envolveram indicadores relacionados à confiança no produto. Tratando-se de produtos com marcas ímpares no mercado, onde o consumidor pode ter fortes preferências, seria cabível uma análise mais aprofundada nessa dimensão. Entretanto, ressalva-se que, se englobadas as dimensões do produto nesse construto, poderiam ocorrer distorções nas relações apuradas no modelo, já que as marcas dos fabricantes incluídos na pesquisa são nitidamente reconhecidas pela sua força.

Outro aspecto importante a ser considerado na pesquisa foi quanto à coleta de dados. Apesar da utilização de pessoal que foi treinado e supervisionado para a aplicação dos questionários, pode-se perceber, a partir das entrevistas em profundidade e da coleta de pré-teste realizadas pelo autor, que o varejista em geral não está disposto a prestar informações, podendo isso vir a ser uma limitação a possíveis estudos posteriores nesse contexto.

Em relação às escalas utilizadas nos instrumentos de coleta, apesar de já terem sido validadas em estudos precedentes e terem passado por um tratamento cuidadoso durante a pesquisa, seria necessário a análise das mesmas a partir da visão de outros *experts* no assunto, já que originalmente foram utilizadas em estudos de relacionamento em outros contextos.

Por fim, o modelo deixou de fora construtos importantes e, dentre eles, os benefícios econômicos e não econômicos do relacionamento. No entanto, com base na literatura examinada, percebeu-se que grande parte dos modelos encontrados aborda mais os benefícios não-econômicos do relacionamento, como a própria satisfação, em detrimento de possíveis resultados ligados ao desempenho financeiro, vendas, giro dos produtos, exposição da marca, etc., que conotam sentido de benefícios econômicos.

Assim, partir dessa constatação sugere-se, primeiramente, que futuros estudos em contextos de canais de marketing e de distribuição englobem indicadores que visem mensurar até que ponto os relacionamentos podem trazer benefícios econômicos para as partes.

Futuras questões de pesquisa também poderiam estar associadas à investigação sobre até que ponto a força da marca pode influenciar na formação da dependência no canal, uma vez que varejistas podem ser “obrigados” a terem o produto em seu estabelecimento. Ainda nesse mesmo sentido, uma análise das possíveis consequências da dependência sobre a confiança dos membros do canal e seus impactos nos benefícios econômicos do relacionamento poderia ser trabalhado a partir do modelo teórico aqui proposto.

Além disso, poderiam ser investigados quais são os fatores que mais se associam à questão da dependência em diferentes contextos de mercado, uma vez que a dependência também pode representar vantagem competitiva pelo poder de barganha que confere às empresas.

Uma questão de pesquisa importante a ser considerada seria entender se a dependência extrema pode levar à falta de confiança e ao afastamento de uma relação. Isso poderia vir ter impactos importantes na questão gerencial, uma vez que muitas empresas tentam promover a dependência como uma arma estratégica para assegurar posição competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

1. ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, 54, 42-58, 1990.
2. ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, 48, 62-74, 1984
3. ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, 8, 310-323, 1989.
4. ANDERSON, E.; WEITZ, B. The uses of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, 29, 18-34, 1992.
5. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS (ABIR). Disponível em <<http://www.abir.org.br>> Acesso em: 10/01/2010.
6. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BEBIDAS (ABRABE). Disponível em <<http://www.abrabe.org.br>> Acesso em: 10/01/2010
7. BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991. v. 17. 99-120, 1991
8. BOWERSOX, D.J.; COOPER, M.B. **Strategic Marketing Channel Management**. New York, McGraw-Hill, 1992. 475p.
9. BROWN, J. R; LUSCH, R; Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels. **Journal of Retailing**, 49, 53-80, 1983.
10. BUCHANAN, L. Vertical trade relationships: the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. **Journal of Marketing Research**, 29, 65-75, 1992.
11. CANNON, J. P.; PERREAULT W. D. Jr. Buyer-seller relationship in business markets. **Journal of Marketing Research**, 36, 4, 436-460, 1999.

12. CASTRO, L. T.; et al. Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas. **Revista de Administração**, 42, 167-177, 2007.
13. CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, 22, 119–150, 2004.
14. COUGHLAN, A. T; et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461p.
15. CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing**. 6th. Edition. Irwin/McGraw-Hill, 2000.
16. CZINKOTA, M. R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 557p.
17. DONEY, P. M; CANNON, J.P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, 61, 35-51, 1997.
18. DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, 51, 11-27, 1987.
19. FRAZIER, G. L. Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. **Journal of Marketing**, 47, 68-78, 1983.
20. FRAZIER, G. L.; RODY, R. C. The Use of Influence Strategies Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. **Journal of Marketing**, 55, 52-69, 1991.
21. FRAZIER, G. L.; LASSAR, W. M. Determinants of distribution intensity. **Journal of Marketing**, 60, 39-51, 1996.
22. FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27, n2, 226-240, 1999.
23. FREDERICO, E.; ROBIC, A. R. A influência do formato do varejo sobre a intenção de continuidade do Relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. **RAC**, Edição especial, 90-118, 2008.
24. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL (FIERGS) Disponível em <<http://www.fiergs.org.br>> Acesso em: 15/12/2009.

25. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). Disponível em <<http://www.fipe.org.br/web/index.asp>> Acesso em: 12/12/2009.
26. GANESAN, S. Determinant of long-term in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, 58 (2), 1-19, 1994.
27. GEYSKENS, L.; STEENKAMP, J. B.; SCHEER, L. K.; KUMAR, N. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a transatlantic study. **International Journal of Research in Marketing**, 51, 303-318, 1996.
28. GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channels relationships. **Journal of Marketing Research**, 21, 223-238, 1999.
29. GROVES, G; VALSAMAKIS, V. Supplier-customer relationship and customer performance. **The International Journal of Logistics Management**, 9, 51-64, 1998.
30. HAIR Jr, J. F.; et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
31. HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, 52, 20-35, 1988.
32. HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, 11, 186-193, 1974.
33. KLINE, Rex B. **Principle and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press. 1998.
34. KUMAR N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. B. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, 32, 348-356, 1995.
35. KUMAR, S.; BERGSTROM, T. An exploratory study of the relations between the U.S. manufacturer and their local distributors in developing markets. **Information Knowledge Systems Management**, 7, 301-334, 2008.
36. LARENTIS, F. **Relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2005.

37. 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**, 43, n3, 209-223, 2008.
38. LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Gestão e Produção**, 11, 388-398, 2004.
39. LUCAS, G. H.; GRESHAN, L. G. Power, conflict, control and the application of contingency theory in marketing channels. **Academy of Marketing Science Journal**, 13, n3, 25-30, 1985.
40. MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3^a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.
41. MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. **Strategic management journal**, 15, n.2, 135-152, 1994.
42. MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory in relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58, 20-38, 1994.
43. MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, 29, 314-28, 1992.
44. NARUS, J.A.; ANDERSON, J.C. Rethinking distribution. **Harvard Business Review**, p.112-120, July/Aug. 1996.
45. NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 187f. Tese de Doutorado (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
46. NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
47. NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

48. NÚCLEO DE ECONOMIA INDUSTRIAL E DA TECNOLOGIA (NEIT). Disponível em <<http://www.eco.unicamp.br/pesquisa.php>>. Acesso em: 14/12/2009.
49. PLANK, R. E.; REID, D. A.; PULLINS, E. B. Perceived trust in business-to-business sales: a new measure. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 19, 61-71, 1999;
50. PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, 12, 95-117, 1991
51. PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.
52. ROSENBLOOM, B. Conflict and Channel Efficiency: some conceptual models for the decision maker. **Journal of Marketing**, 37, 26-30, 1973.
53. ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002. 557p
54. RUYTER, K.; MOORMAN, L.; LEMMINK, J. Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. **Industrial Marketing Management**, 30, 271-286, 2001.
55. SANTOS, S. R. S.; AZEVEDO, P. F. Concorrência no Mercado de Refrigerantes: impactos das novas embalagens. Departamento de Ciências econômicas da UFRGS. Disponível em <http://www.ufrgs.br/decon/VIRTUAIS/eco02003a/ok_03.pdf> Acesso em: 30/12/2010.
56. SCHEER, L. K.; KUMAR, N.; STEENKAMP, J. B. Reactions to perceived inequity in U.S. and Dutch interorganizational relationships. **Academy of Management Journal**, 26, n3, 303-316, 2003.
57. SILVA, A. L.; ALCÂNTARA, R. C. Mudanças nos Relacionamentos e Estratégias para Melhor Coordenação da Cadeia de Suprimentos. **Revista de Administração**, 36, 49-58, 2001.
58. SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

59. STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Marketing Channels**. 3rd. ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
60. TUTEN, T. L.; URBAN, D. J. An expanded model of business-to-business partnership formation and success. **Industrial Marketing Management**, 30, 149-164, 2001.
61. WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes and solutions. **Journal of Marketing**, 64, 36-51, 2000.
62. WILLIAMSON, O. E. **The economics institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985. 445p.

APÊNDICES

APÊNDICE A**Roteiro para realização das entrevistas da fase exploratória**

1. Como é a relação de sua empresa com os fornecedores de bebidas?
2. Quais são as preocupações na relação com esse fornecedor?
3. Quais são os benefícios da relação com esse fornecedor?
4. Tem outros fornecedores que poderiam entregar o mesmo produto sob os mesmos aspectos de qualidade, condições?
5. O que é (seria) um bom fornecedor?
6. O que é (seria) um bom vendedor?
7. O que você espera de um bom produto (bebida)?
8. O que você vislumbra, no longo prazo, na relação de sua empresa com esse fornecedor?

APÊNDICE B**Questionário de Coleta de Dados**

Marque o fornecedor de bebidas escolhido para responder às perguntas:

() Coca () Ambev

1. O fornecedor comunica e oferece bons preços e boas promoções	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
2. O fornecedor tem preços competitivos	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
3. O fornecedor tem uma boa entrega	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
4. As informações que o fornecedor me dá são verdadeiras	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
5. O vendedor desse fornecedor conhece muito bem os seus produtos	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
6. O vendedor desse fornecedor me visita com uma frequência adequada	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
7. O vendedor desse fornecedor geralmente cumpre o que diz	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
8. O vendedor desse fornecedor faz tudo que é possível pela minha empresa	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
9. O vendedor desse fornecedor que me atende é competente	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
10. As informações que o vendedor desse fornecedor me dá são verdadeiras	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
11. Tenho um bom relacionamento com o vendedor desse fornecedor	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
12. O vendedor desse fornecedor é um bom amigo	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
13. Este fornecedor não tem substituto (caso eu queira parar de comprar dele)	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
14. Este fornecedor é importante para o meu negócio	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
15. Tenho que ter os produtos deste fornecedor porque é o que meu cliente compra	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
16. As linhas de produtos deste fornecedor são essenciais para completar a minha oferta de produtos	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente

17. Se eu não comprar mais deste fornecedor terei dificuldade para substituir os produtos que ele oferece	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
18. É muito difícil substituir este produto e fornecedor	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
19. Sinto que sou dependente deste fornecedor	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
20. Quero continuar a comprar deste fornecedor porque gosto da nossa relação com ele	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
21. Respeito muito este fornecedor	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
22. Compro deste fornecedor porque sinto que posso confiar nele	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
23. Estou disposto a investir no fortalecimento do relacionamento comercial com esse fornecedor	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
24. Acredito que o relacionamento de longo prazo com este fornecedor pode trazer benefícios	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
25. Manter um relacionamento de longo prazo com este fornecedor é importante para minha empresa	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
26. Gostaria que o relacionamento com esse fabricante continuasse e se fortificasse ao longo do tempo	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
27. Continuarei comprando deste fornecedor no longo prazo	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente
28. Os benefícios que poderei obter no longo prazo superam os problemas que tenho (ou possa vir a ter) com este fornecedor	① discordo totalmente	② discordo muito	③ discordo pouco	④ concordo pouco	⑤ concordo muito	⑥ concordo totalmente

Há quanto tempo existe o estabelecimento?

Atividade-fim

€ Mini-mercado, mercearia, acougue

€ Padaria, confeitaria

€ Bar, restaurante, loja conveniência

€ Outros: _____

Há quanto tempo compra do fornecedor?
