

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O RELACIONAMENTO ENTRE AS FARMÁCIAS E DROGARIAS E SEU
DISTRIBUIDOR: UMA MODELAGEM À LUZ DA TEORIA DO
COMPROMETIMENTO-CONFIANÇA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Milton Carlos Farina

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvêa

SÃO PAULO

2009

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MILTON CARLOS FARINA

**O RELACIONAMENTO ENTRE AS FARMÁCIAS E DROGARIAS E SEU
DISTRIBUIDOR: UMA MODELAGEM À LUZ DA TEORIA DO
COMPROMETIMENTO-CONFIANÇA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida
Gouvêa**

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Farina, Milton Carlos

O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor :
uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do
marketing de relacionamento / Milton Carlos Farina . – São Paulo, 2009.
201 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009
Bibliografia.

1. Marketing de relacionamento 2. Marketing industrial 3. Modelagem
de equações estruturais 4. Medicamentos (Distribuição) I. Universidade
de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 658.812

**À Maria das Graças,
companheira, irrequieta e cheia de vida.**

Uma tese de doutorado é um empreendimento gratificante que exige dedicação e paciência. Inicia-se com uma simples idéia que chama a atenção, em meio a vários pensamentos. A despeito das dúvidas, inseguranças, da disponibilidade de tempo e outros tantos fatores, ainda assim permanece a vontade de trilhar esse caminho desconhecido.

Professores, colegas, amigos e familiares colaboraram de várias formas nesse processo. Agradeço a todos de coração.

Em especial, dirijo meus agradecimentos à professora Maria Aparecida, dedicada, encorajadora, que colocou luz sobre o caminho trilhado.

Agradeço aos professores com os quais tive aulas e conversas que contribuíram neste trabalho.

Meus agradecimentos aos professores Geraldo, Ronaldo e Bido, pelos ensinamentos.

Agradecimento especial ao professor Gilberto e à professora Nádia.

À Maria do Carmo, ao Leandro e ao Instituto de Pesquisas da Universidade de São Caetano do Sul, meus sinceros agradecimentos.

Sou grato aos senhores: Pedro Zidoi, presidente da ABCFARMA e Nelson Grecov, assessor da presidência, pelos esclarecimentos e ajuda neste trabalho.

Agradeço aos funcionários da FEA pela simpatia e atenção.

Ao professor Paulo César, que sempre e de maneira pronta me ajudou.

Meus agradecimentos ao Ivanildo pela ajuda com o texto e pelas suas idéias.

Também agradeço ao Centro Universitário Capital e à Faculdade de São Bernardo pela compreensão.

Em especial, agradeço à minha filha Cintia pela atenção e paciência.

Em especial, também, agradeço à minha esposa Maria das Graças pelo incentivo e pela abnegação neste período intenso.

RESUMO

O marketing de relacionamento contribui para a sobrevivência das empresas e para o sucesso dos negócios. Sua meta é desenvolver relacionamentos profundos, duradouros e mutuamente satisfatórios entre fornecedores e clientes. O marketing de relacionamento está associado a uma perspectiva estratégica, de posicionamento da empresa e da necessidade de a empresa se relacionar com outras organizações. Neste estudo são pesquisadas as trocas relacionais que ocorrem entre o distribuidor e o varejista, isto é, entre aquele que oferece vários produtos e serviços e aquele que vende esses produtos e serviços para o consumidor final. O assunto deste estudo trata do relacionamento entre a farmácia e a drogaria, situadas na Grande São Paulo, e o seu distribuidor principal de remédios. Comprometimento e confiança são conceitos importantes neste relacionamento, além de exercerem uma posição mediadora em um conjunto de variáveis existentes no relacionamento. Foi aplicado o modelo da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento (*Key mediating variable*) de Morgan e Hunt (1994), com a inclusão do constructo poder. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa qualitativa, que contribuiu para um maior conhecimento do contexto farmacêutico e uma segunda pesquisa qualitativa para a avaliação dos constructos e seus indicadores. Em seguida foi realizada uma pesquisa quantitativa, que consistiu de entrevistas pessoais com os responsáveis pelas compras de medicamentos das farmácias e drogarias, para a obtenção de dados com o fim de se aplicar o modelo teórico no contexto farmacêutico. A principal técnica estatística utilizada foi a modelagem de equações estruturais com o *software* SmartPLS. Os resultados indicam que o constructo poder pode fazer parte do modelo, além de confirmarem que confiança e comprometimento são conceitos mediadores do relacionamento. Entre várias descobertas interessantes, foram constatadas: a necessidade de maior comunicação e cooperação entre as partes envolvidas; a relação inversa entre grau de comprometimento e propensão para deixar o relacionamento; a relação direta entre confiança e cooperação e entre confiança e comprometimento entre as partes envolvidas. O modelo utilizado deve ser testado em pesquisas futuras com um maior enriquecimento dos constructos utilizados, tanto no contexto farmacêutico em outras localidades, como em outros setores de atividade em que seja pertinente a análise das ações do marketing de relacionamento. Os profissionais de marketing podem avaliar o relacionamento com seus parceiros de negócios com a aplicação do modelo estudado e identificar orientações estratégicas para o fortalecimento deste relacionamento.

ABSTRACT

The relationship marketing contributes for the survival of companies and for the business success. Its goal is to develop deep, lasting and mutually satisfactory relationships between suppliers and customers. The relationship marketing is associated with a strategic perspective, with the company positioning and with the necessity of relationship of the company with the others organizations. In this study relational exchanges between the distributor and retailer are investigated, that is, between who offers various products and services and who sells these products and services to the final consumers. The subject of this study deals with the relationship between the pharmacy and drugstore, located in the Great São Paulo, and their main distributor of medicines. Commitment and trust are important concepts in this relationship, and play a mediator position within a set of existing variables in the relationship. The model of the commitment-trust theory of relationship marketing (Key mediating variable) of Morgan and Hunt (1994) was applied, with the inclusion of the construct power. Initially it was carried out a qualitative research, which contributed to a greater knowledge of the pharmaceutical context and a second qualitative research to assess the constructs and their indicators. Next, it was carried out a quantitative research, which consisted of personal interviews with those responsible for purchasing the medicines to the pharmacies and drugstores, to obtain data in order to apply the theoretical model in the pharmaceutical context. The main statistical technique used was structural equation modeling with the software SmartPLS. The results indicate that the construct power can be part of the model, and confirm that trust and commitment are mediators constructs of the relationship. Among several interesting findings were noted: the need for greater communication and cooperation between the parties, the inverse relation between the degree of commitment and the propensity to leave the relationship, the relation between trust and cooperation and between trust and commitment between the involved parties. The model should be tested in future research with a greater enrichment of the constructs used, both in the pharmaceutical context in other localities, as in other sectors of activity that is relevant to the analysis of relationship marketing actions. Marketing professionals can assess the relationship with theirs business partners with the application of the studied model and identify strategic guidelines for the strengthening of this relationship.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Apresentação do tema	7
1.2 Formulação do problema do estudo	10
1.3 Justificativa do estudo	10
1.4 Objetivos do estudo.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Introdução	13
2.2 Definições do Marketing de Relacionamento	16
2.3 Escolas do Marketing de Relacionamento	20
2.3.1 A Escola Anglo-Australiana.....	21
2.3.2 A Escola Escandinava	21
2.3.3 A Escola do <i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i> (IMP)	22
2.3.4 A Escola Norte-Americana	22
2.4 Marketing de Relacionamento e Práticas Gerenciais.....	22
2.5 O Marketing de Relacionamento no Mercado <i>Business-to-Business</i>	26
2.5.1 Reflexões e o estado da arte do conceito do marketing de relacionamento	28
2.6 Os Fundamentos que explicam a Teoria do Marketing de Relacionamento.....	31
2.7 Modelos de Relacionamento	38
2.7.1 Modelo de Hennig-Thurau e Klee (1997)	38
2.7.2 Modelo de Storbacka <i>et al</i> (1994)	39
2.7.3 Modelo de Garbarino e Johnson (1999).....	40
2.7.4 Modelo de Morgan e Hunt (1994).....	42
2.7.5 Modelo de Morgan e Hunt avaliado por Kalafatis e Miller (1997).....	47
2.7.6 Modelo de Morgan e Hunt (1994) adaptado por Lancastre e Lages (2006)	48
2.7.7 Modelo de Morgan e Hunt avaliado por Holdford e White (1997).....	49
2.7.8 Modelo de Soetomo (2001).....	49
2.7.9 Modelo de Hermans (2003).....	50
2.7.10 Modelo de Hennig-Thurau <i>et al</i> (2002)	52
2.7.11 Conclusões sobre os modelos apresentados	54
2.8 Conceitos inerentes aos modelos do marketing de relacionamento.....	56
2.8.1 Constructo do comprometimento	56
2.8.2 Constructo da confiança	62
2.8.3 Constructo do poder	68
2.9 Constructos precursores do Comprometimento e da Confiança	74
2.9.1 Custos do término do relacionamento	75
2.9.2 Benefícios do relacionamento	75
2.9.3 Valores compartilhados	76
2.9.4 Comunicação	77
2.9.5 Comportamento oportunista.....	77
2.10 Constructos resultantes do Comprometimento e da Confiança	78
2.10.1 Aquiescência	78
2.10.2 Propensão para deixar o relacionamento.....	79
2.10.3 Cooperação.....	79
2.10.4 Conflito funcional.....	80
2.10.5 Incerteza/Certeza	81

2.10.6	Conflito.....	82
3	INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL	83
3.1	Histórico do Setor	83
3.2	O Produto Farmacêutico	84
3.3	O Setor Industrial Farmacêutico	86
3.4	Produção de Medicamentos	88
3.5	Distribuição de Medicamentos.....	89
4	MODELO DE PESQUISA PROPOSTO E HIPÓTESES.....	95
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	97
5.1	Pesquisa qualitativa.....	98
5.2	Pesquisa quantitativa.....	99
5.3	População.....	99
5.4	Amostragem.....	100
5.5	Instrumentos de coleta de dados	101
5.6	Variáveis	102
5.7	Forma de coleta de dados e de abordagem	103
5.8	Pré-teste.....	103
5.9	Análise dos dados.....	104
5.9.1	Tratamento preliminar das variáveis	104
5.9.2	Confiabilidade de escala.....	105
5.9.3	Validade de escala	106
5.9.4	Técnicas estatísticas utilizadas	107
5.9.5	Análise de conglomerados.....	110
5.9.6	Análise de correspondência.....	110
5.9.7	Análise de regressão logística	111
5.9.8	Modelagem de equações estruturais.....	111
6	ANÁLISE DOS DADOS.....	117
6.1	Pesquisa qualitativa.....	117
6.2	Pesquisa quantitativa.....	120
6.2.1	Análise Preliminar	120
6.2.1.1	Dados faltantes (<i>missing values</i>) e observações atípicas (<i>outliers</i>).....	120
6.2.1.2	Perfil da amostra	121
6.2.1.3	Estatísticas descritivas e normalidade	123
6.2.2	Análise bivariada.....	128
6.2.3	Análise multivariada.....	129
6.2.3.1	Confiabilidade da escala.....	129
6.2.3.2	Validade da escala	130
6.2.3.3	Avaliação do modelo de pesquisa proposto	133
6.2.3.4	Testes não paramétricos para a análise das variáveis moderadoras	146
6.2.3.5	Análise de conglomerados.....	151
6.2.3.6	Análise de correspondência.....	156
6.2.3.7	Análise de regressão logística.....	158
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	165
7.1	Considerações finais	165
7.1.1	Contribuição da pesquisa qualitativa.....	166
7.1.2	Contribuição das análises estatísticas: contexto uni e bivariado	166
7.1.3	Contribuições da técnica equações estruturais	169
7.1.4	Contribuições da análise de conglomerados	171
7.1.5	Contribuições da análise de correspondência.....	171

7.1.6	Contribuições da análise de regressão logística	171
7.2	Limitações	173
7.3	Sugestões para estudos futuros	174
REFERÊNCIAS		175
APÊNDICE		189

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia de relacionamentos segundo Gummesson (2000).....	20
Quadro 2 - Comparações dos modelos.....	55
Quadro 3 - Definições de Comprometimento	58
Quadro 4 - Dimensões do Comprometimento.....	60
Quadro 5 - Indicadores do Comprometimento.....	61
Quadro 6 - Definições de Confiança	65
Quadro 7 - Dimensões da Confiança.....	66
Quadro 8 - Indicadores da Confiança.....	66
Quadro 9 - Definições de Poder	69
Quadro 10 - Indicadores de Poder.....	73
Quadro 11 - Indicadores dos Custos do Término do Relacionamento.....	75
Quadro 12 - Indicadores de Benefícios do Relacionamento	76
Quadro 13 - Indicadores de Valores Compartilhados	76
Quadro 14 - Indicadores de Comunicação	77
Quadro 15 - Indicadores de Comportamento Oportunista	78
Quadro 16 - Indicadores de Aquiescência.....	79
Quadro 17 - Indicadores de Propensão para deixar o relacionamento.....	79
Quadro 18 - Indicadores de Cooperação	80
Quadro 19 - Indicadores de Conflito Funcional.....	80
Quadro 20 - Indicadores de Certeza	81
Quadro 21 - Indicadores de Conflito.....	82
Quadro 22 - Variáveis e conteúdos	102
Quadro 23 - Planejamento da análise preliminar dos dados	104
Quadro 24 - Técnicas para as análises dos dados, suposições e estatísticas	108
Quadro 25 - Planejamento da análise dos dados	109
Quadro 26 - Comparação entre MEEPLS e MEEBC	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil da amostra	122
Tabela 2 - Estatísticas descritivas dos constructos do modelo.....	123
Tabela 3 - Análise bivariada.....	129
Tabela 4 - Coeficiente Alfa de Cronbach e confiabilidade composta.....	130
Tabela 5 - Validade Convergente do Modelo Proposto	131
Tabela 6 - Correlações entre as variáveis latentes.....	132
Tabela 7 - Modelo estrutural final.....	139
Tabela 8 - Cálculo AVE e R ² médios.....	142
Tabela 9 - Validade convergente, confiabilidade, coeficiente de determinação e Alfa de Cronbach	144
Tabela 10 - Estatísticas t e coeficientes do modelo concorrente.....	144
Tabela 11 - ANOVA - 3 grupos	151
Tabela 12 - Análise dos constructos - centróides dos conglomerados	151
Tabela 13 - Distribuição dos grupos segundo % de compra do principal distribuidor	154
Tabela 14 - Distribuição dos grupos por cidade.....	155
Tabela 15 - Dimensões de cada categoria	156
Tabela 16 - Regressão logística.....	158
Tabela 17 - Regressão logística - variável dependente aquiescência.....	159
Tabela 18 - Regressão logística - variável dependente comprometimento	160
Tabela 19 - Regressão logística - variável dependente confiança.....	161
Tabela 20 - Regressão logística - variável dependente conflito funcional.....	161
Tabela 21 - Regressão logística - variável dependente cooperação	162
Tabela 22 - Regressão logística - variável dependente poder	162
Tabela 23 - Regressão logística - variável dependente valores compartilhados	162
Tabela 24 - Regressão logística - variável dependente certeza.....	163

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Formas de Relacionamento	32
Ilustração 2 - Competição Estratégica de Redes	34
Ilustração 3 - Fatores de Influência no Marketing de Relacionamento.....	37
Ilustração 4 - Modelo de Hennig-Thurau e Klee.....	39
Ilustração 5 - Modelo de Storbacka <i>et al.</i>	40
Ilustração 6 - Modelo de Garbarino e Johnson - Comprometimento e Confiança.....	40
Ilustração 7 - Modelo de Garbarino e Johnson - Satisfação.....	41
Ilustração 8 - Modelo KMV de Morgan e Hunt.....	43
Ilustração 9 - Modelo de Morgan e Hunt com a variável Poder	46
Ilustração 10 - Modelo de Soetomo	50
Ilustração 11 - Modelo de Hermans	51
Ilustração 12 - Modelo de Hennig-Thurau <i>et al.</i>	53
Ilustração 13 - Cadeia de suprimentos do setor farmacêutico.....	87
Ilustração 14 - Modelo estrutural - primeira simulação	136
Ilustração 15 - Modelo estrutural sem o constructo benefícios do relacionamento	139
Ilustração 16 - Mapa perceptual de análise de correspondência	157

1 INTRODUÇÃO

As empresas com seus fornecedores, clientes, concorrentes e a sociedade, de forma geral, operam em um contexto de forças e tendências que criam oportunidades e ameaças não controláveis e que devem ser monitoradas na geração de negócios.

Na tentativa de aproveitar as oportunidades e tentar evitar as ameaças, as empresas aumentam a velocidade com que seus negócios acontecem e estabelecem relacionamentos mais complexos entre si.

As necessidades de sobreviver e de obter sucesso com seus produtos e serviços indicam a importância do marketing de relacionamento para as empresas. O marketing de relacionamento tem como meta desenvolver relacionamentos profundos, duradouros e mutuamente satisfatórios com todas as pessoas ou organizações que direta ou indiretamente podem afetar o sucesso das atividades da empresa e desse modo construir fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.

1.1 Apresentação do tema

O conceito de marketing de relacionamento tem evoluído dentro da teoria de marketing, está mais cristalizado, alcançando a sua maturidade e em vários trabalhos profissionais e acadêmicos o mesmo é indicado como uma forma mais abrangente de se abordarem as questões relativas ao marketing (HENNIG-THURAU; HANSEN, 2000, p. 3). As exigências da sociedade, dos clientes e do “ecologicamente correto”, além das questões relativas à ética nos negócios, também indicam a oportunidade de se avaliarem as questões do marketing de uma forma mais abrangente, da forma como o marketing de relacionamento pode proporcionar.

Para encarar os vários contextos que uma ação de marketing pode provocar, nota-se que o marketing de relacionamento está mais adequado, além de estar associado a uma perspectiva estratégica, de posicionamento da empresa e da necessidade de se relacionar com outras

organizações. O marketing de relacionamento se desenvolve em conjunto com as teorias de redes, de relacionamentos com canais de distribuição e fornecedores (PRADO, 2004, p. 2). Uma rede de valor é um sistema de parcerias e alianças que a empresa cria para produzir, aumentar e entregar suas ofertas, o que inclui seus fornecedores, os fornecedores dos fornecedores, seus clientes e os consumidores finais desses clientes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 467).

Outros fatores têm contribuído para a importância do marketing de relacionamento, como a tendência das empresas de se orientarem para serviços, apesar de esta orientação não garantir eficácia na prestação dos mesmos. Nota-se que os produtos oferecidos pelas empresas se tornam mais similares e estão cercados de serviços, com o intuito de agregar valor ao cliente e conquistar sua preferência. A adoção dos recursos da tecnologia da informação é outro fator que contribui para tornar o marketing de relacionamento mais proeminente. A utilização da *internet* e o registro das compras de cada cliente, são ferramentas para facilitar a sua compra e para definir o seu perfil e poder lhe oferecer novos serviços e produtos. Outro fator é a tendência de a empresa focar suas atividades em determinados nichos de mercado, nos quais atua com melhor performance que os concorrentes (HUNT *et al*, 2006).

Também contribuem para essa importância, a globalização, a gestão do conhecimento, além da concorrência estratégica de redes que ocorre entre grupos de empresas que competem entre si. Uma empresa pode atuar em vários mercados de diversos países, pois, a distância parece não ser mais um problema, porém a interpretação das informações e a tomada de decisão tornam-se mais complexas devido à necessidade de se estabelecerem parcerias locais, além das questões culturais, sociais, jurídicas e os diferentes governos. A formação de redes significa basicamente, o estabelecimento da cooperação entre empresas de forma a garantir a sobrevivência e a competitividade das mesmas (OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 290).

Neste estudo são pesquisadas as trocas relacionais que ocorrem entre o distribuidor e o varejista, isto é, entre aquele que oferece vários produtos e serviços para aquele que vende esses produtos para o consumidor final. As trocas relacionais se caracterizam por acordos entre as partes, os quais apresentam um processo contínuo, têm uma duração maior de tempo, o que as diferenciam das transações discretas, caracterizadas basicamente, pelo dinheiro do cliente e pelo produto do fornecedor (DWYER *et al* , 1987, p. 13).

“O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso”¹, e que, segundo Morgan e Hunt (1994, p. 22), tem o significado de uma mudança importante na prática e na teoria de marketing. Como exemplo, o varejista tem a necessidade da entrega rápida de mercadoria para poder oferecê-la ao cliente e, portanto, precisa confiar no distribuidor e, dessa forma, não perder a venda.

Confiança é algo que se obtém após várias experiências positivas e tanto o varejista quanto o distribuidor precisam estar comprometidos um com o outro para construir o seu relacionamento. O desenvolvimento dos relacionamentos contém cinco fases: 1) conhecimento, é a fase inicial onde as partes se conhecem, 2) exploração, na qual as idéias de cada um são testadas pelo outro, 3) expansão, onde as atividades aumentam entre as partes, 4) comprometimento, a concatenação de ações e recursos entre as partes e 5) dissolução, quando o relacionamento não tem mais valor para as partes envolvidas (DWYER *et al*, 1987, p. 15), além de muitos fatores que contribuem para o sucesso ou para o fracasso do relacionamento, por exemplo, a confiança e o comprometimento das partes envolvidas que são essenciais no desenvolvimento do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994, p. 22). Sem a confiança fica muito difícil se relacionar. O cliente precisa ter confiança no banco para colocar suas economias, fazer suas aplicações e gerenciar o seu dinheiro com base nas sugestões que os profissionais do banco lhe fornecem. A concessionária precisa confiar no produto que a montadora lhe repassa para vendê-lo ao cliente.

As partes de um relacionamento precisam estar comprometidas para que o mesmo avance e se desenvolva, o que significa aumentar a cooperação, aumentar as certezas, isto é, poder tomar decisões sabendo que pode contar com o outro. A farmácia se compromete a pagar seus pedidos ao distribuidor e este deve demonstrar interesse pelo negócio do seu cliente.

A formação de redes e o estabelecimento de trocas relacionais indicam também a existência da dependência entre as partes. Uma parte pode ter uma maior dependência em relação à outra parte, por exemplo, o franqueado é controlado pelo franqueador (HUNT; NEVIN, 1974, p. 187), pois esse é a parte mais forte na parceria. A dependência pode ser indicada da seguinte forma: a parte B depende da parte A e isto significa que A tem poder sobre B, isto é, A tem a

¹ “*Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges.*”

habilidade de controlar ou influenciar o comportamento de B. A dependência de B em A é maior quando não existe ou quando há poucas alternativas para B ou quando a mudança apresenta um alto custo (Dwyer *et al*, 1987, p. 13).

No setor farmacêutico, a farmácia e a drogaria dependem do distribuidor na entrega rápida de medicamentos para repor seu estoque e na comunicação de promoções e de novos lançamentos. Caso haja algum atraso nesse fornecimento, o farmacêutico fica sem o produto e não pode oferecer o remédio ao cliente. A consequência é que o cliente irá comprar em outra farmácia ou drogaria os remédios necessários. A perda da venda significa perda de receita. As farmácias e drogarias representam o principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira, movimentando cerca de US\$ 8 bilhões anuais incluindo medicamentos, produtos de higiene e limpeza pessoal, cosméticos, entre outros (CARNEIRO, 2005).

Um relacionamento que permite um maior conhecimento entre os parceiros, uma convergência de interesses que facilita a cooperação, contribui para o bom andamento do negócio de ambos, os quais podem, por exemplo, lidar melhor com as mudanças do ambiente de marketing (econômicos, sociais, políticos, etc.). O propósito deste estudo é avaliar o relacionamento entre o distribuidor e o varejista no setor farmacêutico a respeito dos fatores que influenciam a relação entre ambos.

1.2 Formulação do problema do estudo

Com base na apresentação introdutória é proposto o problema a ser estudado:

“Quais são os aspectos influentes no relacionamento entre o distribuidor e o varejista, e especificamente, entre o distribuidor de remédios e as drogarias e farmácias da Grande São Paulo?”

1.3 Justificativa do estudo

O setor a ser pesquisado é composto das farmácias e drogarias da Grande São Paulo. A compra de medicamentos para ambas ocorre da mesma forma e por meio do distribuidor de

medicamentos. O relacionamento ocorre também da mesma forma. Na ótica deste trabalho considera-se drogaria e farmácia como sinônimos. Posteriormente serão fornecidas as definições de ambas as palavras.

O assunto deste estudo, que trata do relacionamento entre a farmácia e a drogaria e o distribuidor de remédios, reveste-se de uma importância maior porque, apesar da preocupação e orientação do governo brasileiro de que a pessoa não deve se automedicar e deve consultar o médico, na maioria dos casos, o primeiro lugar no qual uma pessoa procura ajuda e informação quando tem algum problema de saúde é a drogaria ou a farmácia (SEBRAE/ES, 2000, p. 5).

A drogaria e a farmácia devem estar preparadas para orientar da melhor forma possível o cliente sobre a sua saúde, e essa orientação deve estar de acordo com os órgãos governamentais da saúde. Os fabricantes e distribuidores, por sua vez, devem contribuir de forma que a drogaria e a farmácia possam cumprir o seu papel.

Os distribuidores têm a responsabilidade de atingir todas as farmácias e drogarias com produtos, serviços, preços e condições de venda para bem atender ao cliente final. O Brasil tem mais de 72.000 estabelecimentos entre farmácias e drogarias (SINDIFARMA, 2009) e é grande o desafio para o distribuidor atender aos pedidos de um dia para o outro.

Além da preocupação com a saúde da população, outras questões estão em pauta, como a reivindicação da Associação Brasileira de Redes de Farmácia e Drogarias, ABRAFARMA (2004), de que a drogaria e a farmácia devem comercializar uma linha mais ampla e variada de produtos compatíveis com a sua atividade, apesar das restrições ditadas pela Associação Nacional de Vigilância Sanitária, ANVISA. Isto indica a necessidade de ampliar e de fortalecer o relacionamento com seus fornecedores.

A importância do estudo para o distribuidor é refletida pela avaliação de suas ações e pela forma como as drogarias e as farmácias as percebem. Os resultados do estudo poderão sinalizar a necessidade de ações corretivas pelo distribuidor que, se realizadas a contento, deverão contribuir para o incremento do negócio e a manutenção do relacionamento.

Para as drogarias e as farmácias, o estudo pode ajudar a elucidar como deve ser o seu papel no relacionamento com o distribuidor, nas negociações e por consequência na condução do seu próprio negócio. Além da influência dos órgãos governamentais, as cadeias de drogarias e farmácias tendem a sufocar as menores que são chamadas de independentes. Dessa forma, entender bem o seu negócio e o seu relacionamento com o fornecedor é condição necessária para a própria sobrevivência.

1.4 Objetivos do estudo

O objetivo geral do estudo é:

Identificar os aspectos facilitadores e os dificultadores no relacionamento entre a empresa distribuidora de medicamentos e as drogarias e farmácias da Grande São Paulo. Esses aspectos dizem respeito a conceitos utilizados na teoria de marketing, os quais compõem modelos que são construídos de acordo com cada pesquisador. Neste trabalho serão avaliados os seguintes itens, segundo o modelo proposto por Morgan e Hunt (1994, p. 33):

- a) O relacionamento entre distribuidor e drogarias e farmácias do ponto de vista das últimas.
- b) Os aspectos da cooperação e de resultados do relacionamento.
- c) Os aspectos associados ao comprometimento e à confiança nos negócios entre ambos.
- d) Os aspectos associados ao poder exercido sobre as drogarias e farmácias pelo distribuidor.
- e) As relações existentes entre comprometimento, confiança, poder e os conceitos antecedentes e consequentes do relacionamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O relacionamento entre fornecedor e cliente deve ser contextualizado no marketing de relacionamento e no mercado *business-to-business*, embora o tema possa ser estendido para o mercado *business-to-consumer*. Para um entendimento da complexidade do marketing de relacionamento no mercado *business-to-business*, contexto em que se insere o tema deste trabalho, serão apresentados neste capítulo indicadores e dimensões de constructos inerentes ao mesmo, segundo modelos teóricos extraídos da literatura.

2.1 Introdução

Na tentativa de estabelecer uma base teórica para o marketing de relacionamento, deve-se pensar o que se pode aprender quando se encara o marketing de uma forma não convencional, mais precisamente, na forma de relacionamentos, redes e interações e o que se pode fazer com esse conhecimento. Para Gummesson (2000, p. 1) esta é a abordagem que se deve fazer. Relacionamento requer pelo menos duas partes que estão em contato uma com a outra, como, por exemplo, um fornecedor e um distribuidor, e espera-se que nesta relação haja satisfação, confiança e cooperação, entre outras características, que tornam o relacionamento duradouro e bom para as partes envolvidas.

Os relacionamentos estão no âmago do comportamento humano. Para comprar alimentos, roupas, para realizar suas tarefas diárias, uma pessoa deve entrar em contato e se relacionar com outras pessoas. Os relacionamentos são importantes tanto para as pessoas como para os negócios e a cooperação entre as partes pode ajudar no desenvolvimento dos mesmos. Investir no relacionamento significa amadurecer e aumentar o conhecimento tanto do negócio, quanto de si mesmo.

As pessoas, de modo geral, bem como os profissionais que atuam em um canal de distribuição, estão em contato constante. Por exemplo, um paciente está em contato periódico com seu médico e em contato constante quando precisa fazer um exame ou uma operação. O aluno tem um relacionamento com o professor durante a realização de um curso presencial.

Uma empresa precisa ter um relacionamento baseado na confiança e no comprometimento, com seus distribuidores, para lançar produtos ou serviços e para mantê-los no mercado, como por exemplo, uma montadora e suas concessionárias de automóveis, uma distribuidora de produtos farmacêuticos e as drogarias. O bom relacionamento pode ser um dos fatores do sucesso no lançamento de um novo remédio e no bom atendimento ao cliente final, entre outros fatores.

Hunt *et al* (2006, p. 72) indicam que o marketing de relacionamento é um novo campo de pesquisa, que apresenta várias formas e que o seu estudo pode resultar num maior entendimento dos vários aspectos da estratégia de negócios. Deve-se também levar em conta que parte do seu desenvolvimento parece ter ocorrido em outros campos como sociologia e psicologia (BEJOU; PALMER, 2005, p. 3).

A teoria do marketing de relacionamento recebe influências de três fatores: da tecnologia da informação, do setor de serviços e das novas estruturas que as empresas terão no próximo milênio (BEJOU, 1997, p. 731). O comércio eletrônico acrescenta uma nova dimensão sobre o desenvolvimento do relacionamento num contexto de alta tecnologia e de pouco contato entre os profissionais. A utilização de tecnologias como CRM - *Customer Relationship Management*, *Call Center*, de projetos de fidelização, clube de clientes, e projetos de integração de sistemas de informação, para solucionar problemas de relacionamentos, representam apenas partes do marketing de relacionamento. Os profissionais de marketing, de modo geral, acreditam que essas tecnologias podem resolver os problemas e podem estabelecer o relacionamento com o cliente. Porém, em geral, falta uma estrutura coerente para a abordagem e análise do marketing de relacionamento (GUMMESSON, 2000, p. 7).

Para o entendimento do marketing de relacionamento requer-se a distinção entre a transação discreta e a troca relacional. A transação é caracterizada por um começo definido, curta duração e com término abrupto do processo, isto é, tem-se um início oportuno para as partes, sem antecedentes importantes que devem ser levados em conta. Em seguida, a transação ocorre num pequeno período de tempo e uma vez que as partes estejam satisfeitas, a transação termina e esquece-se o que ocorreu. A transação discreta parece não levar em conta o aprendizado da experiência que os envolvidos vivenciaram. A impressão que se tem é de que essa experiência não é importante para ser absorvida e utilizada. A troca relacional, ao

contrário, ocorre na forma de um processo contínuo, no qual as partes interagem, aprendem e estabelecem acordos entre si, como frisam Dwyer *et al* (1987, p. 13).

Importante, também, é fazer a distinção entre o marketing centrado no cliente (*customer-centric marketing*) e o marketing de relacionamento (SHETH *et al*; 2000, p. 57). O marketing centrado no cliente significa o atendimento ao cliente individual, que não é o de atender ao mercado de massa e nem algum segmento em específico. Para se praticar o marketing de relacionamento é necessário centrar esforços no cliente individual; porém, o reverso nem sempre é verdadeiro, isto é, pode-se praticar o marketing centrado no cliente sem estabelecer um relacionamento com ele. Por exemplo, o uso de canais diretos para se chegar ao consumidor, tais como mala direta e telemarketing.

Quanto ao foco dos trabalhos acadêmicos, pode-se tratar da percepção do fornecedor, da percepção do cliente ou de ambos. Neste trabalho utiliza-se a percepção do cliente, da mesma forma que a teoria do comprometimento e da confiança de Morgan e Hunt (1994), o trabalho de Garbarino e Johnson (1999), o modelo teórico de Hennig-Thurau e Klee (1997) e o modelo de relacionamento entre um banco e o seu cliente, proposto por Prado (2004), entre outros.

O relacionamento entre cliente e fornecedor contém vários conceitos que se inter-relacionam, tais como, qualidade percebida, satisfação, valores compartilhados, comunicação, comprometimento, confiança, incerteza, propensão para deixar o relacionamento, aquiescência e cooperação, entre outros. Aquiescência significa que uma das partes aceita realizar o desejo da outra, mesmo sem concordar com o que é solicitado ou imposto. O marketing tradicional avalia que essa aceitação é fruto do exercício do poder (MORGAN; HUNT, 1994, p. 22) e que em relacionamentos saudáveis, os parceiros aquiescem devido ao seu comprometimento com o relacionamento.

Os autores Morgan e Hunt (1994, p. 33) apresentam um modelo, que é testado neste trabalho, que pode ser avaliado com a inclusão do conceito do poder, na forma coerciva, isto é, em um relacionamento entre fornecedor (A) e cliente (B), a parte A exerce o poder sobre a parte B de forma que B faça alguma coisa que não é do seu interesse fazer. Os autores mencionam que o poder pode ser dividido em dois tipos: o poder coercivo e o não coercivo e que este último parece se confundir com o conceito de influência, o que não constitui o genuíno poder (coercivo). Por outro lado, parece haver uma contradição quando se diz que o poder é não

coercivo. Mesmo que concorde com, ou que sofra influência de A, se B deve fazer alguma coisa que não quer fazer, isto significa que está sendo pressionado, o que constitui uma coerção. French e Raven (1959, apud Soetomo, 2001) indicam fontes de poder, as quais podem ou não ser utilizadas pelas empresas.

O modelo proposto pelos autores Morgan e Hunt (1994, p. 33) no relacionamento cliente-fornecedor será uma das principais referências teóricas para a compreensão do relacionamento entre os distribuidores e as farmácias e drogarias, objeto de estudo deste trabalho.

2.2 Definições do Marketing de Relacionamento

Marketing sempre esteve baseado na gestão da demanda (PALMER *et al*, 2005, p. 313), como por exemplo a promoção, a propaganda e preço como estímulo para gerar vendas. Essa perspectiva micro-econômica está focada na interação entre fornecimento e demanda; porém, as situações se tornam cada vez mais complexas e essa visão não é mais suficiente para se descreverem e compreenderem os negócios. Para se definir marketing de relacionamento deve-se distingui-lo dessa perspectiva micro-econômica.

O marketing de relacionamento teve seu início com os trabalhos de Arndt (1979), que introduziu o conceito de relação de longo prazo entre comprador e vendedor; de Bagozzi (1974, 1978), com seu argumento de que os relacionamentos de troca são a essência do marketing; de Day e Wensley (1983, p. 82), sobre a relação entre comprador e vendedor e de Dwyer *et al* (1987) e Levitt (1983), que enfatizam que a venda inicial é apenas o começo da relação comprador-vendedor.

Berry (1983 apud BEJOU, 1997, p. 728) definiu o marketing de relacionamento como “a atração, a manutenção e o fortalecimento dos relacionamentos com o cliente”². Vários autores também pesquisaram esta área: Gronroos (1991), Gummesson (1987), Jackson (1985, apud Bejou, 1997) e Levitt (1983).

² Attracting, maintaining, and enhancing customer relationships

O marketing de relacionamento está associado à qualidade do produto ou do serviço oferecido (CHRISTOPHER *et al*,1991) e seu conceito abrange a compreensão, explicação e a gestão do relacionamento entre fornecedores e clientes nos negócios (SHETH, 1994).

Gronroos (1990, apud Bejou 1997) estabeleceu a seguinte definição: “Marketing deve estabelecer, manter e reforçar relacionamentos com clientes e outros parceiros, com um certo lucro, de tal modo que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos”³. Gummesson (2000) estabelece que o marketing de relacionamento é o próprio conjunto de redes de relacionamentos que existem entre as empresas, abrangendo também os clientes finais. A função do marketing é criar e manter essas redes numa relação ganha-ganha, isto é, todas as partes envolvidas ganham quando fazem parte da rede.

Para Morgan e Hunt (1994, p. 22), o conceito refere-se a “todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso”⁴. As definições de marketing de relacionamento são muito similares e apontam para a criação de uma estrutura de trabalho nas empresas, que possibilite o desenvolvimento e a continuidade de um processo de trocas de valor (BALLANTYNE, 1994). Berry e Parasuraman (1991) ressaltam que o marketing de relacionamento coloca seu foco na atração, no desenvolvimento e na retenção de clientes.

Com base nas definições e idéias, nota-se que algumas apresentam maior abrangência que outras; porém, todas se referem à relação contínua e duradoura entre clientes e fornecedores. A atenção deve estar na continuidade da relação entre o cliente e o fornecedor. O esforço de trabalho em prol da continuidade dessa relação é que vai permitir o alcance dos objetivos das empresas envolvidas. Todavia, é importante frisar que todos os relacionamentos visam à satisfação do cliente final e algumas das definições não são claras a esse respeito.

O impacto do marketing de relacionamento causou a percepção de que a teoria e a prática do marketing tiveram uma mudança de paradigma (Gummesson, 2000). Para ser um competidor eficiente, a empresa precisa atuar e cooperar de forma confiável em alguma rede, juntamente, com seus fornecedores e distribuidores (Morgan e Hunt, 1994, p. 26).

³ marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and others partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met

⁴ Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges

Gummesson (2000, p. 15) define os conceitos significativos dos relacionamentos, das redes e das interações: colaboração, comprometimento, dependência, confiança, risco, incerteza, poder, longevidade, frequência, regularidade, intensidade, proximidade, distância, formalidade e informalidade, abertura, ações de rotina, conteúdo e propriedades sociais e pessoais. A seguir, alguns destes conceitos são comentados:

- a) **Colaboração:** é um conceito importante do relacionamento entre fornecedores, clientes, concorrentes, consultores entre outros, e apresenta relação com a concorrência. Por exemplo, pode ser uma oportunidade aumentar a colaboração numa situação de baixa concorrência e pouca colaboração. Assim, esse fato pode ser o ponto de partida para se investir na colaboração. Alto grau de colaboração e de concorrência pode propiciar um relacionamento harmônico e longo. Baixo grau de colaboração e alta concorrência podem acabar com o relacionamento ou então, dar início a um trabalho para melhorar a colaboração;
- b) **Comprometimento:** existe quando o relacionamento é importante para as partes envolvidas, as quais se esforçam para a relação funcionar. Gummesson (2000, p.16) indica três níveis de comprometimento. O nível 1 indica a atração dos clientes por preços baixos. No nível 2, o relacionamento se aprofunda com maior comunicação entre as partes. No nível 3, os envolvidos colocam recursos no relacionamento e estão altamente comprometidos;
- c) **Confiança:** é a causa de uma colaboração mais íntima ou próxima. Frequentemente compra-se um produto ou serviço na base da confiança, isto é, sem conhecê-lo ou tê-lo utilizado anteriormente. Só se conhecem certos serviços quando os mesmos são solicitados, por exemplo, um plano de saúde, seguro ou de previdência;
- d) **Poder:** é uma condição na qual raramente as partes se igualam em um relacionamento. A parte mais fraca pode se sentir injustiçada ou usada e abandonar o relacionamento ou mantê-lo por falta de melhor alternativa. A relação de poder pode se modificar conforme o comportamento do mercado;

- e) Longevidade: é um indicador do relacionamento de longo prazo e é fundamental no marketing de relacionamento. O relacionamento fica mais efetivo à medida que as partes aprendem a utilizá-lo em benefício próprio;
- f) Formalidade e informalidade: Geralmente, os relacionamentos comerciais são informais. O consumidor raramente tem um contrato com o fornecedor. Todavia, adquirir um plano de previdência implica a formalização de um contrato. O relacionamento pode ser rico em experiências, aprendizado e formas de trabalho em conjunto e um acordo formal não cobre todas as particularidades e situações do mesmo.

A importância dos conceitos apresentados varia para cada relacionamento, e exige uma análise de contexto, pois, isoladamente eles não servem de base para a tomada de decisões. Gummesson (2000, p. 19) apresenta uma lista de relacionamentos que podem ocorrer e que devem ser reconhecidos no gerenciamento do marketing. Os relacionamentos são apresentados no Quadro 1.

O objetivo de apresentar os trinta relacionamentos é frisar a dificuldade de se construir uma fundamentação teórica para o marketing de relacionamento, devido à complexidade que surge em cada contexto e da quantidade de conceitos envolvidos. Por outro lado, o Quadro 1 parece ser abrangente, pois, até a rede criminosa foi contemplada pelo autor. Por exemplo, várias empresas se estabelecem e funcionam em favelas com base na aprovação do grupo criminoso que domina o local.

A evolução do marketing de relacionamento está saindo da infância e entrando na sua adolescência, pois ainda não há consenso sobre uma série de questões como, por exemplo, como é definido o marketing de relacionamento, como é formado e como pode ser útil (BEJOU, 1997, p. 727; GRONROOS, 1994, p. 9); porém, tanto a prática como a teoria sinalizam a importância de se entender como se desenvolve uma relação e quais são os fatores que a influenciam (RITTNER, 2001, p. 5).

O marketing de relacionamento pode ser abordado de diversas maneiras. Por exemplo, pode-se estudá-lo com base nas suas origens teóricas, nas áreas de aplicação do mesmo ou nos relacionamentos *business-to-business*, ou *business-to-consumer* ou no campo interpessoal (PRADO, 2004, p. 24). A abordagem das origens teóricas é apresentada na próxima seção.

Quadro 1 - Tipologia de relacionamentos segundo Gummesson (2000)

R1 - A clássica díade: o relacionamento entre fornecedor e cliente.
R2 - A clássica tríade: o triângulo cliente-fornecedor-concorrente.
R3 - A rede clássica: os canais de distribuição.
R4 - Relacionamentos através dos profissionais de marketing em tempo integral e parcial.
R5 - Encontros de serviço: a interação entre cliente e fornecedor do serviço.
R6 - Pessoal de contato do cliente e do fornecedor: marketing entre organizações.
R7 - Relacionamento com o cliente do cliente.
R8 - O relacionamento próximo e distante.
R9 - O relacionamento com o cliente insatisfeito.
R10 - O relacionamento de monopólio: o cliente ou o fornecedor como prisioneiro.
R11 - O cliente como membro.
R12 - O relacionamento eletrônico.
R13 - O relacionamento para-social: relacionamentos com símbolos e objetos.
R14 - O relacionamento não-comercial: entre cidadãos e o setor público, entre outros.
R15 - O relacionamento verde.
R16 - O relacionamento baseado na lei.
R17 - A rede criminosa.
R18 - As redes sociais e pessoais.
R19 - Megamarketing: relacionamentos entre governos, legisladores e outros.
R20 - Alianças que modificam os mecanismos de mercado.
R21 - O relacionamento do conhecimento.
R22 - Mega-alianças que modificam as condições básicas do marketing.
R23 - O relacionamento de comunicação de massa.
R24 - Mecanismos de mercado que são trazidos para dentro da empresa.
R25 - O relacionamento com o cliente interno.
R26 - Qualidade: o relacionamento entre as gerências operacional e de marketing.
R27 - Marketing interno: relacionamento com o empregado.
R28 - O relacionamento matricial.
R29 - O relacionamento dos fornecedores externos de serviços de marketing.
R30 - Relacionamento entre o dono e o financiador.

Fonte: GUMMESSON (2000, p.19)

2.3 Escolas do Marketing de Relacionamento

O estudo de Payne (1995) indica quatro escolas: Anglo-Australiana, Escandinava, *Industrial Marketing and Purchasing Group* e Norte-Americana. As quatro escolas devem ser encaradas como a evolução dos estudos de grupos de pesquisadores que apresentaram diferentes abordagens para o marketing de relacionamento. Palmer *et al* (2005) apresentam como escolas, as três primeiras e apresentam, a Norte-americana como uma vertente de estudo com ênfase no serviço ao cliente e com abordagem na díade de relacionamento cliente-fornecedor.

2.3.1 A Escola Anglo-Australiana

A Escola Anglo-Australiana tem a perspectiva de qualidade e serviço (PALMER *et al*, 2005, p. 320) e considera três questões: a) a atividade de marketing está na organização, como um todo e não é apenas uma das atividades da empresa; b) essa atividade enfatiza a importância de se reterem os clientes que a empresa já possui ao invés de adquirir novos clientes; c) são considerados os mercados: Clientes, Referência, Fornecedores, Recrutamento, Influentes e Internos.

O mercado de Clientes está no centro dos seis mercados e é o foco principal da atividade de marketing. O mercado de referência é constituído pelos elementos intermediários entre fornecedores e consumidores, que influenciam ou participam do processo de oferta de soluções para o mercado consumidor. Para uma farmácia ou drogaria, por exemplo, o conjunto formado por empresas de seguros, imobiliárias, empresas de contabilidade, escritórios de advocacia e outros, representa seu mercado de referência.

Os mercados influentes dizem respeito às organizações que influem no funcionamento de outros mercados. Payne *et al* (2005) descrevem esses mercados e explicam como ocorre o relacionamento entre eles. Por exemplo, o mercado farmacêutico recebe influência de fornecedores de infra-estrutura, órgãos reguladores e do sistema de saúde.

2.3.2 A Escola Escandinava

A Escola Escandinava está centrada no marketing de serviços, enfoca a qualidade do relacionamento e a percepção que o cliente tem a respeito do serviço entregue. Os autores Gronroos (1990, apud Bejou, 1997) e Gummesson (2000) são destaques da Swedish School of Economics and Business Administration, na Finlândia, e da Stockholm University, na Suécia. Quando o mercado amadurece e as tecnologias convergem e se tornam comuns, torna-se difícil diferenciar produtos e o que se torna importante é o preço e o serviço. O gerenciamento dos relacionamentos no próprio processo é o foco dessa escola, ao invés do foco no marketing *mix* convencional.

2.3.3 A Escola do *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP)

A terceira Escola tem seu foco de estudo no mercado organizacional. Desenvolveu-se na Europa, principalmente com os autores Hakansson e Snehota (1995, apud Prado, 2004), Ford (1997, apud Prado, 2004), entre outros. Essa escola é chamada Escola do *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP), teve início na França, Suécia, Alemanha, Itália e Reino Unido, e mais tarde teve adesão de acadêmicos dos Estados Unidos, da Austrália e da Ásia. No mercado *business-to-business* compradores e clientes são em menor número e as transações apresentam maior valor e importância. As transações não são discretas, fazem parte de um fluxo contínuo de interação entre as organizações e a cooperação é um fator de redução de risco (TURNBULL *et al*, 1996).

2.3.4 A Escola Norte-Americana

A Escola Norte-americana teve diversos autores, como por exemplo, Levitt (1985) na *Harvard Business School*, para os mercados industriais; Berry (1995), entre outros, na *Texas A&M University*, no marketing de serviços; e Sheth (2000), na *Emory University*, em Atlanta, na qual, durante uma conferência em 1994, foram apresentados cinquenta trabalhos sobre o Marketing de Relacionamento. A importância do evento contribuiu para que o Marketing de Relacionamento se tornasse uma disciplina específica.

Diante do exposto, pode-se dizer que o marketing de relacionamento surgiu em diversas áreas, tais como, serviços, qualidade, mercado industrial e também nos mercados do consumidor final, sendo sua abordagem mais abrangente e mais próxima do cliente. As diferentes abordagens das Escolas podem até apresentar superposições, mas, com certeza se complementam.

2.4 Marketing de Relacionamento e Práticas Gerenciais

Com relação às aplicações do Marketing de Relacionamento e as práticas gerenciais, são apresentadas as proposições pesquisadas por Coviello e Brodie (1998, p. 173) e de Iacobucci e Hibbard (1999, p. 14) e os procedimentos apresentados por Rao e Perry (2002, p. 604) e as diferentes fases do relacionamento por Terawatanavong *et al* (2007, p. 917).

Coviello e Brodie (1998, p.173) estabeleceram seis perspectivas e avaliaram a percepção dos gerentes sobre a importância das mesmas:

- a) A empresa no Marketing de Relacionamento não pode predeterminar o conjunto de variáveis a serem utilizadas, mas pode fundamentar suas decisões de marketing no tipo de relacionamento com o cliente atual ou potencial, com o objetivo de criar valor e aumentar a satisfação do cliente. O que corrobora a indicação dos tipos de relacionamentos de Gumesson (2000);
- b) A expansão da consciência de marketing que deve permear toda a organização, isto é, a empresa, como um todo, deve estar focada no seu cliente;
- c) A organização deve ter uma orientação de mercado explícita nos seus planos e orçamentos;
- d) Além das técnicas de segmentação tradicionais, a informação individual dos clientes deve ser levada em conta na escolha e no atendimento dos clientes, e coletada para o banco de dados da empresa;
- e) Necessidade de se alimentar diariamente a base de clientes com todas as informações obtidas dos contatos entre clientes e os profissionais da empresa. As estatísticas de *market share* e de estudos *ad hoc* sobre as necessidades, expectativas, qualidade percebida, valor e satisfação do cliente devem complementar a base de clientes;
- f) A palavra marketing deve ser evitada para não ocorrerem resistências por parte dos outros departamentos, podendo-se, dessa forma, facilitar a implantação de uma cultura de marketing de relacionamento na empresa.

A pesquisa de Coviello e Brodie (1998) foi realizada em 145 empresas da Nova Zelândia e do Canadá, e as principais conclusões são apresentadas a seguir:

- a) As proposições foram aceitas e consideradas importantes; porém, os gerentes demonstraram preocupação com a sua importância prática e com a sua implementação na organização;
- b) O comportamento oportunista, no curto prazo, é aceito e considerado importante pelo mercado industrial, apesar de os gerentes considerarem importantes as proposições do marketing de relacionamento;

- c) Muitas empresas preferem praticar as duas abordagens ao mesmo tempo, isto é, tanto o marketing transacional quanto o marketing de relacionamento. Para alguns gerentes, o sucesso da organização está na utilização dos dois conceitos e, com base na lucratividade, a empresa somente entrega o que o cliente exige;
- d) As proposições feitas com base no marketing de relacionamento podem consolidar o relacionamento interno, o desenvolvimento da cultura na organização e a justificativa dos investimentos necessários para sua implementação.

Os resultados indicam que os profissionais não aceitam totalmente itens importantes ressaltados pelos acadêmicos, como por exemplo, a não utilização de um comportamento oportunista. A intenção de utilizar a abordagem mais conveniente (transacional ou o relacionamento), conforme o momento, mostra falhas na abrangência, isto é, a teoria do marketing de relacionamento é incapaz, até o momento, de sugerir uma alternativa melhor.

Iacobucci e Hibbard (1999, p. 14) analisaram os tipos de relacionamentos, segundo a literatura disponível, e estabeleceram três conjuntos deles, descritos mais adiante nesta seção. Segundo os autores, as estruturas dos relacionamentos são complexas, e as partes estão conectadas a uma rede de interações, como por exemplo, o caso de relacionamento da empresa com seus distribuidores, fornecedores e clientes. Os autores apresentam um conjunto de constructos, para cada tipo de relacionamento, estabelecem uma definição para cada um, e ainda fornecem exemplos de suas operacionalizações, com os antecedentes e com as conseqüências.

O primeiro conjunto representa os relacionamentos que ocorrem entre as empresas (*Business Marketing Relationships - BMRs*). Por exemplo: o relacionamento na compra e venda, e na venda e distribuição de produtos e serviços. Os constructos analisados são: comprometimento, confiança e interdependência, comunicação e cooperação, entre outros.

O segundo conjunto são os relacionamentos comerciais interpessoais (*Interpersonal Commercial Relationships - ICRs*). Por exemplo, as interações entre o cliente e o fornecedor do serviço e suas relações. Vários constructos como comunicação e proximidade social são analisados.

O terceiro conjunto refere-se aos relacionamentos mais próximos entre o fornecedor e seus clientes por meio do *database marketing*, *direct marketing*, *interactive marketing* e “*one-to-one*” marketing. Importante ressaltar que, apesar do fato de as empresas acreditarem que quando fornecem ofertas e promoções, estão construindo relacionamentos com os clientes, muitos deles afirmam que não se sentem engajados no relacionamento com a empresa, segundo Iacobucci e Hibbard (1999, p. 15). Alguns conceitos são apresentados, como o da formalidade e o da proximidade.

A comparação dos três conjuntos de conceitos indica a necessidade de se realizarem mais pesquisas para aumentar o conhecimento e implementar o desenvolvimento e a integração dos relacionamentos.

Rao e Perry (2002, p. 613) apresentam um sumário para os profissionais de marketing como forma pedagógica de apreciação do tema e do próprio trabalho apresentado. Nota-se o esforço em classificar os relacionamentos de forma a aumentar a compreensão dos mesmos e sua aplicabilidade no dia-a-dia da empresa. Neste resumo os relacionamentos são classificados a partir de uma única transação, para transações repetidas, nas quais se inicia o desenvolvimento da confiança e do comprometimento: a) a relação fornecedor-cliente, ainda sem contrato, b) o relacionamento contratual, c) as alianças estratégicas caracterizadas mais por sanções legais do que sociais, que reforçam a cooperação e, por fim, d) as redes que englobam três ou mais atores, em relacionamentos complexos com altos níveis de interdependência econômica e social.

Terawatanavong *et al* (2007, p. 917) apresentam o relacionamento em três fases distintas: a fase da construção, a da maturidade e a do declínio ou deterioração. Na fase da construção os parceiros de um relacionamento se sentem complementares um do outro, também se sentem satisfeitos e trabalham no sentido de fortalecer o relacionamento para melhor competir. Por outro lado, aumenta a interdependência e é criada uma percepção de que não vale a pena trocar de parceiro e de que o outro não terá um comportamento oportunista. Na fase da maturidade as partes se comprometem mais no sentido de colocar recursos nos negócios, pois, nesta fase os objetivos e interesses são convergentes e a confiança ocorre como um mecanismo de governança contra o comportamento oportunista, os laços se reforçam, as atividades em conjunto se tornam mais complexas, criando a expectativa de que o parceiro

sempre ajudará a outra parte, mesmo que determinadas situações não estejam previstas por um acordo formal.

Na fase de declínio entra em destaque o conflito entre as partes. O comprometimento enfraquece, por motivos externos ou internos, como por exemplo, o surgimento de novas tecnologias, a obsolescência das capacidades do parceiro para gerir os negócios ou para lidar com determinadas situações, novas regulamentações governamentais e outras ameaças que ocorrem no ambiente de marketing. A insatisfação ocorre em uma ou em ambas as partes de modo a minar a cooperação entre ambos.

As tentativas de diversos autores, como os de Iacobucci e Hibbard (1999), Rao e Perry (2002), e Terawatanavong *et al* (2007, p. 917), entre outros, indicam a dificuldade para a definição de uma estrutura teórica do marketing de relacionamento. A próxima seção aborda o marketing de relacionamento nos mercados industriais e organizacionais.

2.5 O Marketing de Relacionamento no Mercado *Business-to-Business*

A busca da eficácia e da eficiência na gestão do relacionamento com o cliente no mercado *business-to-business* faz com que fornecedores e clientes procurem novas formas de gerenciar seus relacionamentos, como a gestão da cadeia de suprimentos, o maior envolvimento do fornecedor e as alianças de compras.

O investimento no relacionamento é uma atividade que cria mais valor para os parceiros. A empresa que desenvolve relacionamentos duradouros assegura vantagens competitivas e seus concorrentes têm dificuldades para copiar ou para tentar desfazer esses relacionamentos (HUTT; SPEH, 2002). Um relacionamento forte entre fornecedor e cliente serve como barreira e dificulta a entrada de novas empresas no mercado. A credibilidade corporativa é uma característica importante para um relacionamento de qualidade e de longo prazo. O comprometimento é maior quando as empresas demonstram competência e empatia. A clareza dos objetivos e intenções faz com que o relacionamento tenha maior duração (GANESAN, 1994, p. 3).

Além disso, diversos fatores que afetam a empresa, tais como a interdependência e a incerteza ambiental, causam influência no desenvolvimento de um relacionamento entre empresas parceiras. As forças ambientais influentes no desenvolvimento de relacionamentos são: o crescimento do mercado, a assimetria de informação, barreiras à entrada de empresas no negócio, dependência assimétrica e economia de escala, segundo os autores Keep *et al* (1998, p. 40).

Cannon e Perreault (1999, p. 45) estabeleceram oito categorias de relacionamento com base em fatores que o influenciam. Esses fatores são: a disponibilidade de alternativas, a importância do produto, a complexidade do produto e a dinâmica do mercado do produto. As oito categorias são:

- a) Compra e venda básica
- b) Compra e venda com poucas informações
- c) Transação contratual
- d) Fornecimento para o cliente
- e) Sistemas cooperativos
- f) Colaboração
- g) Adaptação mútua
- h) O cliente é o rei

A compra e venda básica é a rotina de troca simples com bom nível de cooperação e troca de informação. A compra e venda com poucas informações é um tipo de relacionamento similar ao anterior; porém, com menos troca de informações e pouca cooperação. A transação contratual apresenta baixo nível de confiança, cooperação e integração e é regida por um contrato. O tipo de relacionamento classificado como fornecimento para o cliente é a situação tradicional de fornecimento em que predomina a concorrência ao invés da cooperação como forma de governança. Sistemas cooperativos indicam grande integração ao nível operacional, mas as empresas envolvidas não estão compromissadas legalmente e nem por vontade de adaptação.

O tipo de relacionamento de colaboração indica a relação de plena confiança e compromisso que se traduz por uma verdadeira parceria. A adaptação mútua é o tipo de relacionamento que ocorre entre vendedor e comprador sem o estabelecimento de forte relação de cooperação. O

cliente é o rei significa que o fornecedor se adapta para atender ao cliente sem esperar uma reciprocidade da parte do cliente.

A aliança estratégica traz vários benefícios para as empresas: a) acesso ao mercado ou à tecnologia, b) economia de escala, c) entrada mais rápida de novos produtos e d) compartilhamento de riscos (HUTT; SPEH, 2002, p. 108). Apesar das vantagens, o relacionamento precisa ser cultivado, caso contrário, desfazer a aliança pode comprometer inclusive a sobrevivência da empresa. Confiança e comprometimento, além de outros constructos, são fundamentais para se manter o relacionamento.

A compreensão e avaliação desses constructos podem servir de base para se cultivar o bom relacionamento entre as partes. O modelo de Morgan e Hunt (1994) está adequado para o tipo de relacionamento colaborativo. A colaboração ocorre quando existe confiança e comprometimento e indica que a parceria é estratégica para cliente e fornecedor, isto é, parece ser importante para o negócio entre ambos e para seus próprios negócios.

Com o objetivo de explorar um pouco mais o desenvolvimento da fundamentação teórica do marketing de relacionamento, na próxima seção são apresentadas as considerações do estágio em que se encontra o marketing de relacionamento pelos autores Hennig-Thurau e Hansen (2000). Posteriormente, serão feitas considerações sobre os fundamentos que explicam a teoria do marketing de relacionamento, segundo Hunt *et al* (2006) e serão apresentados modelos de relacionamentos entre fornecedor e cliente, finalizando com o modelo proposto por Morgan e Hunt (1994), que será aplicado neste trabalho.

2.5.1 Reflexões e o estado da arte do conceito do marketing de relacionamento

Apesar da dificuldade de se construir uma teoria, o conceito do marketing de relacionamento mencionado em 1983 por Berry ainda está em voga, presente em livros-texto de marketing e livros sobre o comportamento do consumidor (HENNIG-THURAU; HANSEN, 2000, p. 3), além de ser utilizado pelas empresas nos contatos com os clientes, por meio de seus bancos de dados. O conceito ainda não está definido e já sofre novos desafios teóricos e práticos (BEJOU; PALMER, 2005); porém, já existe o consenso de que o marketing de relacionamento não é uma mudança de paradigma no marketing.

O que se nota nos trabalhos acadêmicos é a extinção da euforia inicial a respeito do conceito e a dificuldade de se estabelecer um esquema ou contexto de idéias que sirva de base para se desenvolver a teoria. Para os autores Hennig-Thurau e Hansen (2000, p. 5), já existe o consenso em relação a algumas questões abordadas pelo marketing de relacionamento. Por exemplo, há uma concordância geral de que o marketing de relacionamento é diferente do marketing transacional. Segundo Bejou e Palmer (2005, p. 4), esses dois conceitos não são antagônicos e, sim, interdependentes de forma que repetidas transações acabam contribuindo para o desenvolvimento do relacionamento.

Outra questão que já encontra consenso é a abrangência do marketing de relacionamento em relação à perspectiva comportamental com pesquisas realizadas sobre os conceitos da confiança, satisfação, comprometimento, lealdade e retenção do cliente. Em relação, também, à teoria de redes (*network theory*) presente no marketing *business-to-business*, na qual as empresas são vistas como atores de vários sistemas sociais de longo prazo, complexos e multifacetados. O marketing de relacionamento também abarca as teorias da nova economia institucional, como, por exemplo, a teoria do custo da transação (*transaction cost theory*) e a teoria da agência (*agency theory*), que tenta explicar o desenvolvimento e a descontinuidade dos relacionamentos (HENNIG-THURAU; HANSEN, 2000, p.4). O marketing de relacionamento vai além dos 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção de McCarthy (1996).

A maioria dos produtos traz consigo um conjunto de serviços oriundos de um maior relacionamento entre cliente e fornecedor. No passado vendiam-se refrigerantes somente em garrafas de vidro de determinado tamanho. Hoje em dia, uma mãe pode comprar uma garrafa pequena de plástico que pode ser colocada dentro da lancheira do seu filho. Como outro exemplo, as centrais de atendimento podem esclarecer as dúvidas que uma pessoa pode ter quando adquire um produto, além de a pessoa poder ler manuais que acompanham o produto e que se apresentam cada vez mais complexos e cheios de detalhes. Inovações nos produtos, em geral, traduzem necessidades dos consumidores detectadas no relacionamento com os mesmos.

A determinação do preço de um produto levava em conta os custos e as práticas utilizadas pelos concorrentes. Atualmente o preço deve corresponder aos valores do tempo de vida do cliente (*customer lifetime values*), de forma a se obter o valor presente do potencial do cliente

(HENNIG-THURAU; HANSEN, 2000, p. 9). A comunicação deve ser cada vez mais integrada e inclusive deve levar em conta o histórico das reclamações do cliente. A distribuição deve levar em conta a compra eletrônica ou pelo menos devem ser proporcionadas ao cliente informações via Internet.

Com relação à prática do marketing de relacionamento, os profissionais utilizam como base as teorias que estão mais próximas do seu próprio ponto de vista, isto é, de acordo com o que acreditam que um relacionamento deveria ser (PELS; SAREN, 2005 *apud* BEJOU; PALMER, 2005). Dessa forma, cada empresa cria o seu relacionamento com o cliente. Falta uma avaliação mais profunda do conceito. Por exemplo, muitas empresas nem cogitam no fato que seu cliente pode nem querer se relacionar com ela. Nesse contexto, marketing de relacionamento está mais para o interesse em vender do fornecedor do que para o conhecimento ou interesse de compra do cliente, o que contradiz sua própria definição.

O marketing de relacionamento é proveniente do conceito relacionamento, o qual pertence a um contexto maior, onde várias disciplinas estão incluídas como a sociologia, a economia, a psicologia, entre outras. Daí pode advir a dificuldade de se construir uma teoria. Parece também haver uma certa miopia por se acreditar que esse fenômeno ocorre no marketing, quando na realidade ocorre no mundo, nos governos, nas organizações e entre as pessoas. Além disso, os relacionamentos estão ficando cada vez mais complexos.

Dos diversos contatos com serviços ou com produtos, a relação entre cliente e fornecedor está cada vez mais sofisticada. Por exemplo, o manual do proprietário de um automóvel atualmente contém muito mais informação do que um manual de dez anos atrás. Um livro de econometria básica recente contém muito mais informação que um livro mais antigo. Lidar com um microcomputador hoje em dia significa lidar com várias situações que nem existiam anteriormente. A experiência com a compra, a utilização e o descarte de um produto é muito mais abrangente nos dias atuais. Mais tempo e atenção são investidos, tanto pelo fornecedor quanto pelo cliente, de modo geral. Nota-se também uma falta de compreensão de como deve ser o relacionamento, por parte das empresas, quando utilizam atendentes de telemarketing para oferecer serviços e produtos em horários nos quais a privacidade das pessoas deveria ser respeitada. Geralmente nesses casos, a oferta não é adequada ao cliente. Inclusive parece que tais empresas têm a noção de que deixar alguns clientes irritados ou insatisfeitos não afetará a sua receita.

Outra questão importante é a relação entre marketing de relacionamento e lucratividade por causa da idéia de que um bom relacionamento entre cliente e fornecedor implica que o primeiro ficará retido nos negócios do segundo, isto é, trará lucros para o fornecedor. Satisfação e qualidade estão mais correlacionadas com intenção de compra do que com o comportamento real do cliente (BEJOU; PALMER, 2005, p. 6). Muitas categorias estão se tornando *commodities*, os produtos tendem a ser muito similares e a diferenciação ocorre no serviço oferecido com relação a determinado produto. Este fato pode ser a explicação de que é mais fácil visualizar um bom relacionamento do cliente com as pequenas empresas do que com as grandes organizações. A complexidade do tema persiste e as tentativas de se fundamentá-lo também.

2.6 Os Fundamentos que explicam a Teoria do Marketing de Relacionamento

Hunt *et al* (2006, p. 72) apresentam uma tentativa de fundamentação da teoria do marketing de relacionamento com base em três perguntas:

- a) “Por que o marketing de relacionamento está em evidência nos dias de hoje?”
- b) “Por que empresas e consumidores entram no relacionamento com outras empresas e consumidores?”
- c) “Por que alguns esforços no marketing de relacionamento resultam em sucesso enquanto outros não?”⁵

Segundo os autores, para se responder às questões, depende em parte de que forma se vê o marketing de relacionamento. As dez formas indicadas na Ilustração 1 (HUNT *et al*, 2006, p. 73) têm como referência central a empresa e suas trocas relacionais com os fornecedores, parceiros ditos laterais, parceiros internos e compradores.

⁵ 1- Why is relationship marketing so prominent now? 2- Why do firms and consumers enter into relationships with other firms and consumers? 3- Why are some efforts at relationship marketing more successful than others?

As dez modalidades de relacionamento têm características próprias; porém, o objetivo geral de todas elas deve ser a satisfação do cliente final da empresa. As formas são apresentadas de modo objetivo e pretendem abarcar todos os relacionamentos que a empresa tem no seu dia-a-dia e, portanto, são formas do marketing de relacionamento.

Quanto à maior evidência do marketing de relacionamento nos dias de hoje, os autores Hunt, *et al* (2006) respondem que alguns fatores ambientais contribuem para essa proeminência: a tendência de as empresas serem orientadas para o serviço, a maior adoção da tecnologia da informação, a globalização e a orientação para a informação (*information-oriented*). Além disso, alertam que outro fator igualmente importante deve ser avaliado: a tendência para a competição entre redes como estratégia (*strategic network competition*), que é uma nova visão sobre a concorrência entre as empresas.

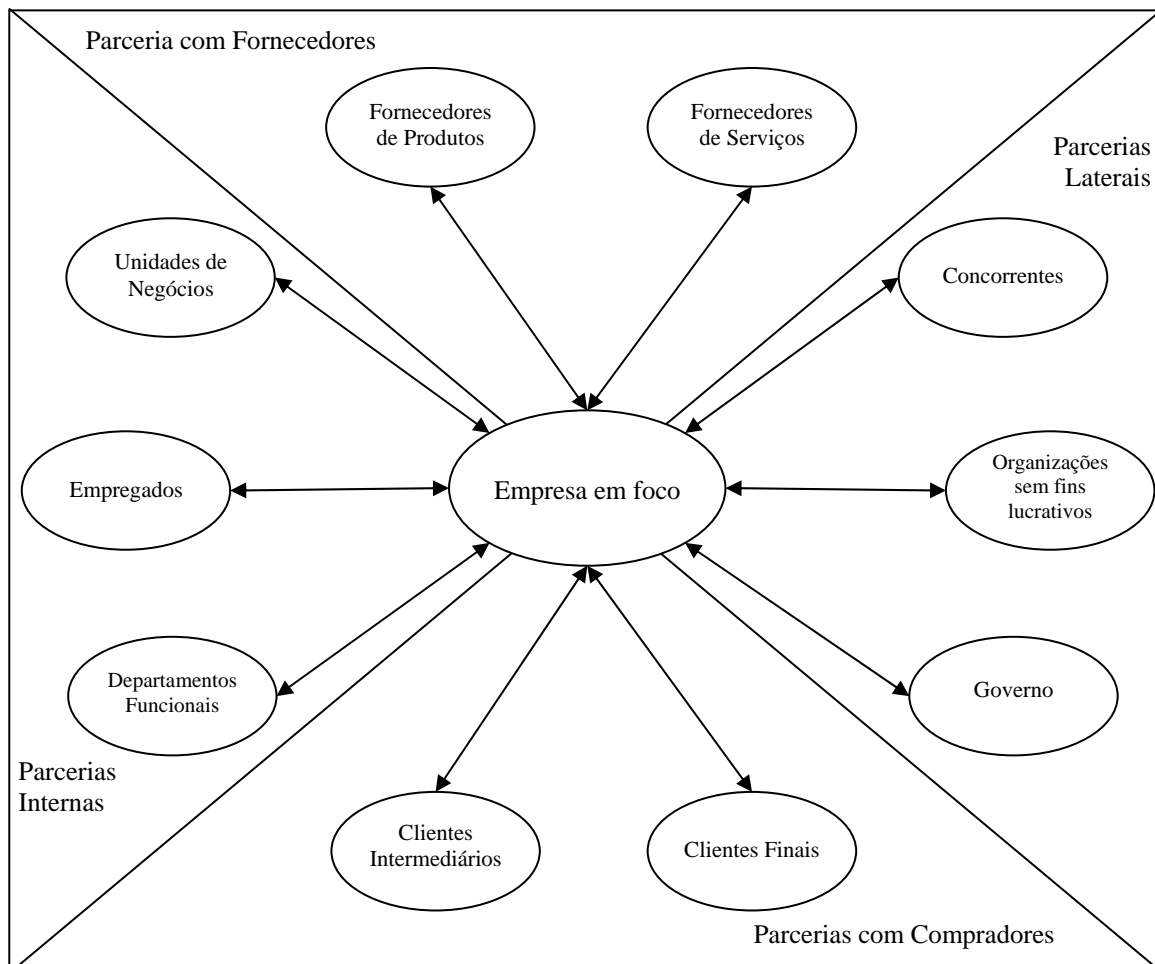


Ilustração 1 - Formas de Relacionamento

Fonte: HUNT *et al* (2006)

A competição tradicional ocorre entre os diversos níveis das empresas. As agências de propaganda concorrem entre si, bem como um fornecedor concorre com outro fornecedor e um fabricante concorre com outro fabricante. Na competição hierárquica ocorre uma integração em forma de hierarquia entre empresas fornecedoras e produtoras como estratégia para que uma empresa produtora possa enfrentar suas concorrentes. As duas formas de competição apresentam vantagens e desvantagens e a competição estratégica de rede faz uma combinação das duas anteriores de forma a evitar suas respectivas desvantagens.

O sucesso de cada um dentro da rede depende do sucesso de toda rede, que é o sucesso junto ao consumidor final. Se uma marca de automóvel não atinge os volumes de venda esperados, todos os atores da rede, que se formou para lançar essa marca, terão prejuízo. Se um remédio não produz o efeito esperado, perdem dinheiro: o fabricante, o distribuidor, a farmácia e a drogaria. Caso contrário, todos têm sucesso. Portanto, a proeminência do marketing de relacionamento é devido à exigência de maior esforço para se coordenar e relacionar todas as ações entre as empresas parceiras do negócio.

A Ilustração 2 indica a competição estratégica de redes, na qual os componentes de uma rede incluem desde os fornecedores, até o cliente final na indústria automobilística, tomada como exemplo pelos autores Hunt *et al* (2006, p. 75).

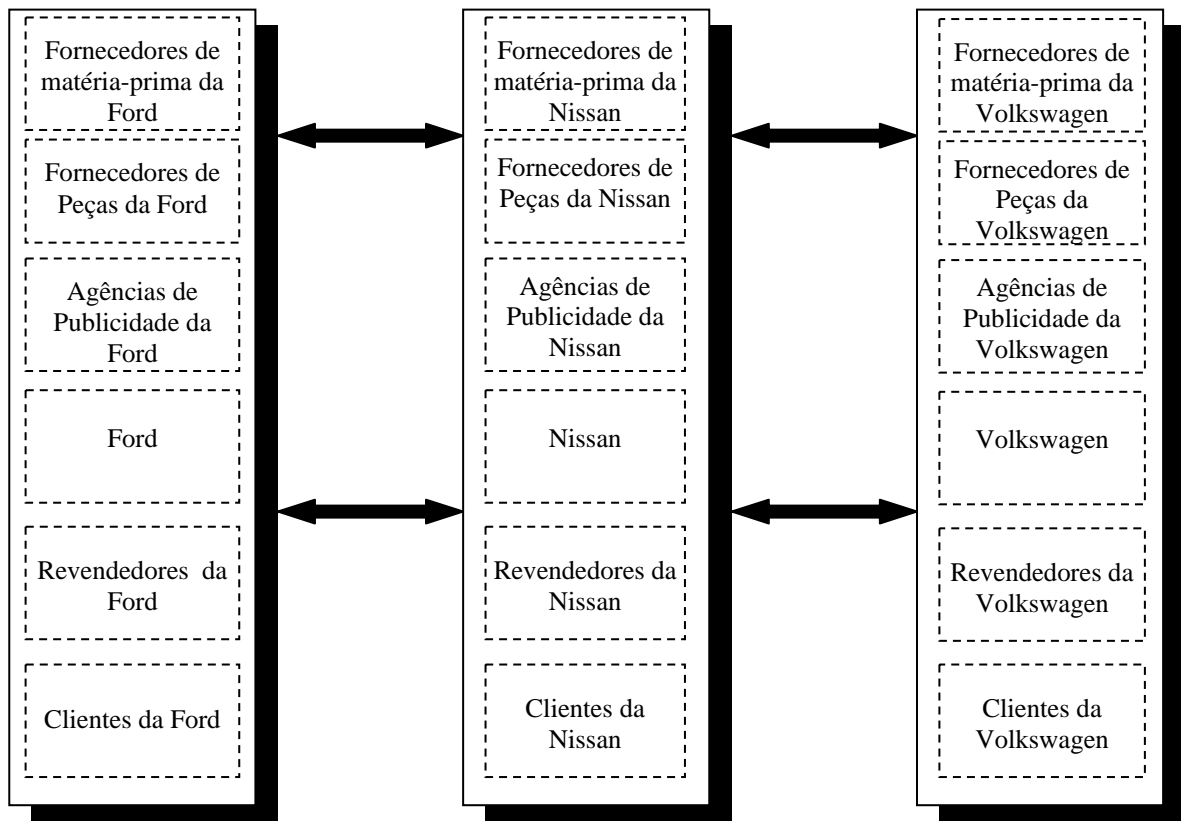


Ilustração 2 - Competição Estratégica de Redes

Fonte: HUNT *et al* (2006, p. 75)

Faria (2007) alerta que o desenvolvimento das redes dissolve as fronteiras entre estratégia e gerência, torna os gerentes de rede mais estratégicos e poderosos, enquanto outros, dentro das empresas se tornam mais operacionais. O autor destaca dois níveis de rede: supra-redes e redes gerenciais. As supra-redes desafiam as fronteiras entre empresa e mercado, entre público e privado, facilitam a formação de cartéis, e podem causar o bloqueio da competição. Por sua vez, as redes gerenciais ocorrem entre as empresas de modo mais operacional. O autor ressalta as dificuldades da implementação das redes principalmente entre os fornecedores e as montadoras devido ao próprio histórico de conflitos entre ambos. Destaca também que falta, aos acadêmicos, explicar como a rede, de fato, influencia no desempenho competitivo das empresas.

Por outro lado, Coviello (2005) apresenta um trabalho sobre a dinâmica de uma rede ao longo do tempo, com a utilização de técnicas qualitativa e quantitativa. Essa abordagem bifocal captura tanto mudanças na estrutura da rede quanto nas suas interações. Os profissionais envolvidos podem avaliar seus relacionamentos e tomar decisões sobre quais deles devem ser reforçados.

Hadjikhani e Thilenius (2005) apresentam uma perspectiva interessante sobre os relacionamentos em uma rede de negócios (*network business*). A confiança e o comprometimento são variáveis centrais dos relacionamentos, as quais sofrem influências das conexões verticais e horizontais do relacionamento. O objetivo é compreender o impacto que essas conexões causam no relacionamento. Por exemplo, sob a ótica do fornecedor, a relação entre ele e o cliente sofre influências de conexões verticais: dos clientes do cliente, do fornecedor complementar do cliente e dos fornecedores do próprio fornecedor. As influências de conexões horizontais são: agências governamentais, organizações internacionais, sindicatos e outros agentes sociais. Confiança e comprometimento podem ser considerados a base e o fundamento das redes de negócios e, até mesmo, de qualquer relacionamento.

A resposta à segunda pergunta trata dos motivos pelos quais as empresas decidem entrar no relacionamento com outras empresas e com os consumidores.

A razão é que as empresas entram nos relacionamentos para competir melhor; portanto, trata-se de uma decisão estratégica. Os autores indicam a teoria da vantagem de recurso para explicar como o relacionamento pode tornar uma empresa mais competitiva. Com base nessa teoria, as empresas combinam recursos heterogêneos para atender as preferências e gostos dos consumidores. A combinação adequada dos recursos implica vantagem competitiva para as empresas.

Os aspectos indicados na teoria da vantagem por recurso podem ser financeiros, físicos, humanos, organizacionais, informacionais ou relacionais. Dessa forma, as empresas fazem trocas relacionais porque os relacionamentos contribuem para as empresas serem competitivas.

Com relação à terceira pergunta que questiona os motivos pelos quais alguns esforços no marketing de relacionamento resultam em sucesso, enquanto outros não, os autores Hunt *et al* (2006) apresentam um conjunto de indicadores que devem estar relacionados às estratégias de sucesso do marketing de relacionamento, apesar de não demonstrarem tal associação: vantagens competitivas, performance financeira, satisfação do cliente, aprendizagem organizacional, propensão para o parceiro se manter no relacionamento, aquiescência dos parceiros e diminuição da incerteza sobre decisões de gestão.

Num primeiro momento, parece razoável que esses indicadores resultem em sucesso para a empresa; porém, podem não ser suficientes. Por exemplo, se um relacionamento contribui para diminuir a incerteza quanto às decisões que o gestor deva tomar, isto não significa que ter certeza sobre o futuro acarrete um bom desempenho para a empresa. Outros fatores não controláveis pelo gestor podem afetar de forma negativa o futuro da empresa. Esses fatores surgem do próprio ambiente de marketing: mudanças tecnológicas, políticas, ambientais etc.

Hunt *et al* (2006, p. 77) também apresentam os fatores que podem ajudar a empresa a ter sucesso com base no marketing de relacionamento:

- a) fatores relacionais;
- b) fatores de recursos;
- c) fatores de competência;
- d) fatores de marketing interno;
- e) fatores relacionados à tecnologia da informação;
- f) fatores relacionados à oferta de mercado;
- g) fatores históricos;
- h) fatores da política pública.

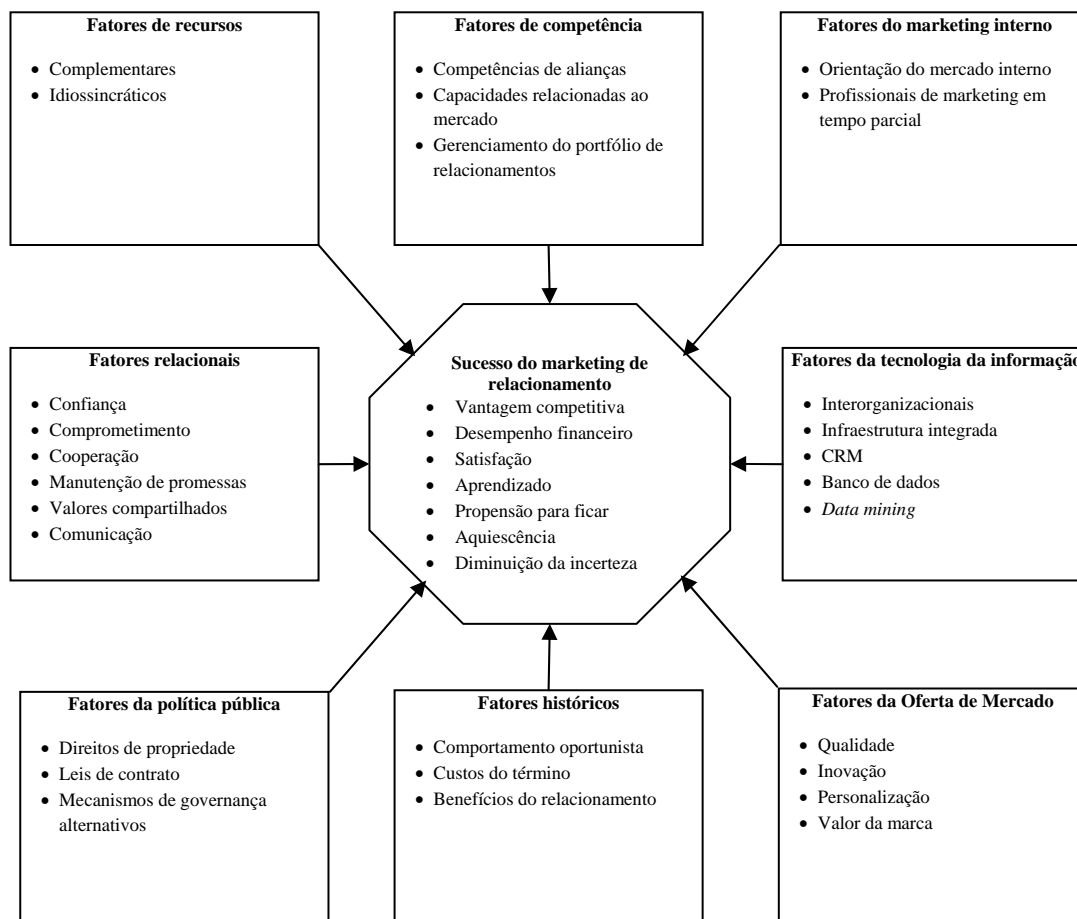


Ilustração 3 - Fatores de Influência no Marketing de Relacionamento

Fonte: HUNT *et al* (2006, p. 78)

A análise metódica dos fatores e de suas relações, feitas tanto por acadêmicos, quanto por profissionais, serve como base para o desenvolvimento da teoria do marketing de relacionamento, segundo Hunt *et al* (2006).

Muitos trabalhos precisam ser realizados e comparados para a avaliação das relações entre os fatores e dos itens que compõem cada fator (Ilustração 3). Diante do exposto, conclui-se que a construção de uma teoria para o marketing de relacionamento demandará muito tempo e esforço.

Nota-se também a falta de fatores relacionais importantes como o conflito e o poder. Morgan e Hunt (1994, p. 33) ressaltam a importância de se compreendê-los e Hunt e Nevin (1974, p. 186) citam vários autores, para os quais, o poder é um conceito central para se compreender o relacionamento entre as partes envolvidas em um canal de distribuição.

A seguir, alguns modelos de relacionamento entre cliente e fornecedor são apresentados, nos quais se nota o esforço e a dificuldade tanto na escolha dos conceitos quanto na representação da dinâmica do relacionamento.

2.7 Modelos de Relacionamento

O objetivo nesta seção é ilustrar e comentar alguns modelos de relacionamento sem a pretensão de esgotar o assunto. As definições do marketing de relacionamento englobam vários constructos e a literatura indica os esforços para se construírem modelos que expliquem o relacionamento entre cliente e fornecedor. Em específico, são analisados os modelos de autores que visaram a contestação ou a confirmação do modelo de Morgan e Hunt (1994), além da apresentação do modelo de Storbacka *et al* (1994).

Serão apresentados os modelos de Hennig-Thurau e Klee (1997), Storbacka *et al* (1994), Garbarino e Johnson (1999), KMV (*Key mediating variables*) de Morgan e Hunt (1994), Soetomo (2001), Hermans (2003) e Hennig-Thurau *et al* (2002). Três avaliações do modelo KMV também são apresentadas: Kalafatis e Miller (1997), Lancaster e Lages (2006) e Holdford e White (1997).

2.7.1 Modelo de Hennig-Thurau e Klee (1997)

O modelo proposto (Ilustração 4) por Hennig-Thurau e Klee (1997, p. 742) apresenta o constructo qualidade do relacionamento, constituído das variáveis: percepção de qualidade relativa, comprometimento e confiança, como um constructo mediador entre a satisfação e a retenção do cliente. Altos níveis de confiança, de comprometimento e de percepção de qualidade relativa devem reter o cliente. Os autores ressaltam que o modelo é teórico, não tendo sido testado.

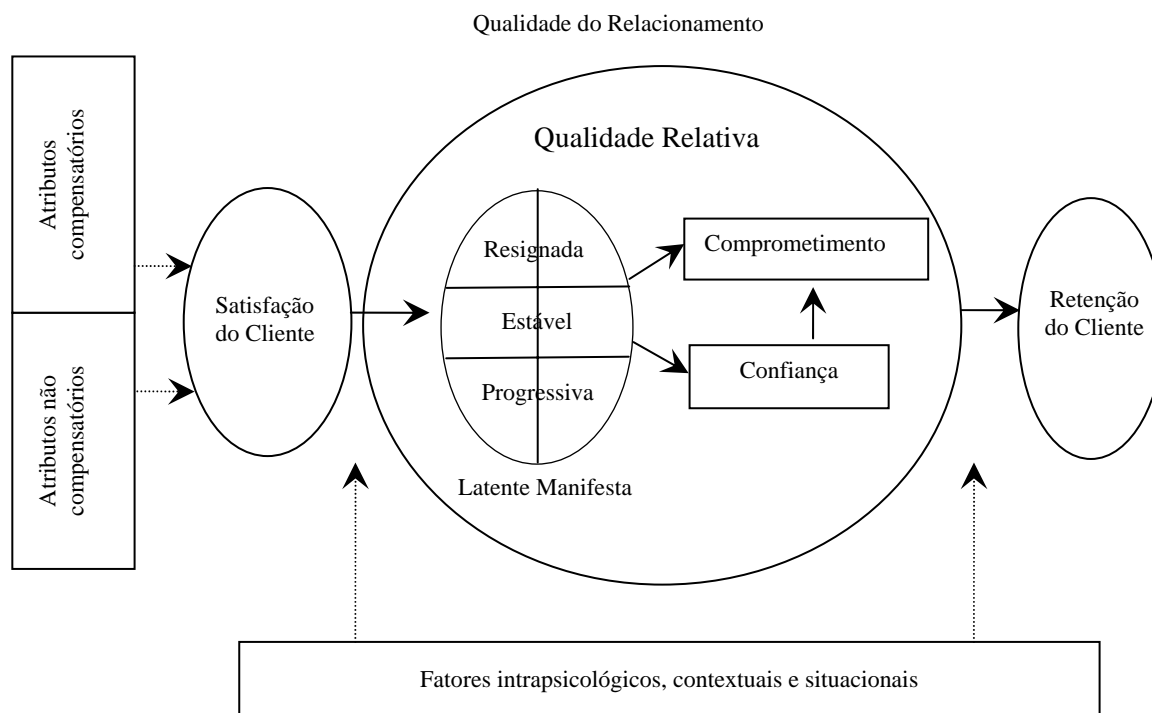


Ilustração 4 - Modelo de Hennig-Thurau e Klee
 Fonte: HENNIG-THURAU e KLEE (1997)

2.7.2 Modelo de Storbacka *et al* (1994)

O modelo proposto (Ilustração 5) por Storbacka *et al* (1994, p. 23) parte do constructo de qualidade percebida, o qual implica a satisfação do cliente, que implica o fortalecimento do relacionamento, a sua longevidade, culminando com a lucratividade do relacionamento.

Esse modelo apresenta uma perspectiva mais dinâmica da qualidade do relacionamento e procura prever todas as possíveis variáveis que podem ser gerenciadas pelos profissionais; porém, os autores ressaltam que cada vínculo, e o modelo como um todo, não foram testados.

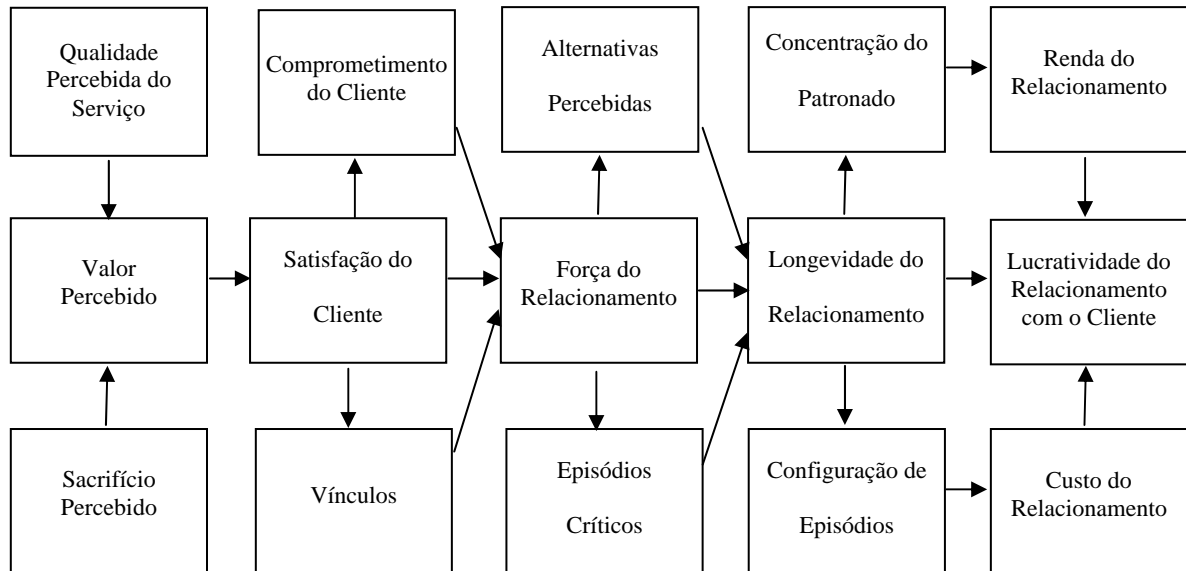


Ilustração 5 - Modelo de Storbacka *et al*
 Fonte: STORBACKA *et al* (1994, p. 23)

2.7.3 Modelo de Garbarino e Johnson (1999)

O modelo de Garbarino e Johnson (1999, p. 74), apresentado nas Ilustrações 6 e 7, explora a importância dos constructos de confiança e de comprometimento nas intenções futuras dos frequentadores de um teatro.

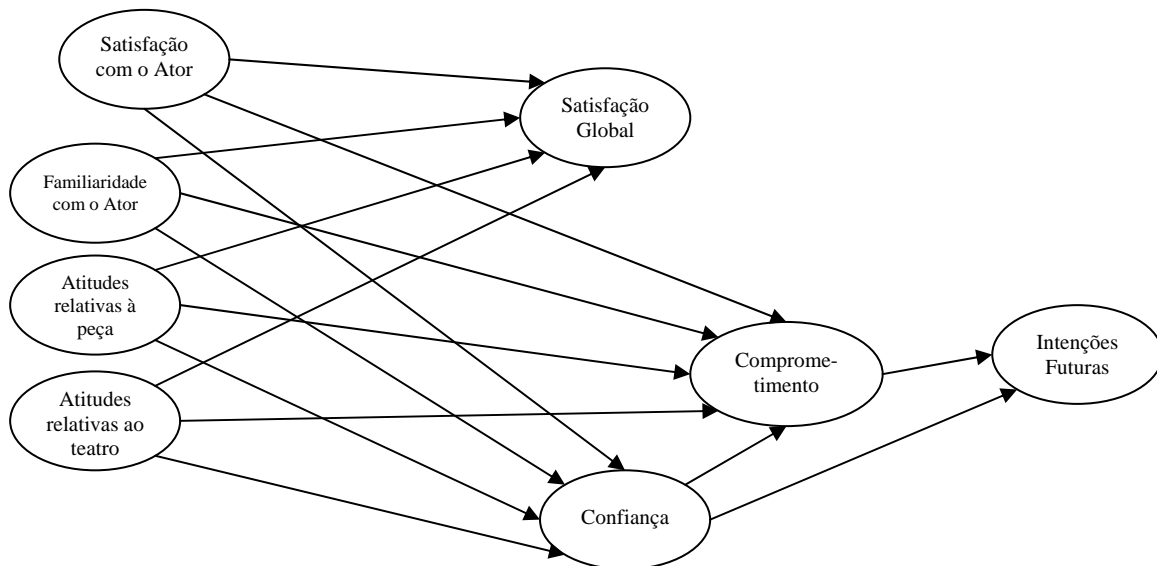


Ilustração 6 - Modelo de Garbarino e Johnson - Comprometimento e Confiança
 Fonte: GARBARINO e JOHNSON (1999, p. 74)

Os autores comparam as intenções dos frequentadores que são assinantes de temporada, isto é, pessoas que compram ingressos para várias apresentações com os compradores eventuais, que são pessoas que adquirem ingressos avulsos das peças do teatro.

A idéia central é que grupos de pessoas com relacionamentos distintos com o fornecedor, no caso com o teatro, apresentam intenções futuras diferenciadas. A Ilustração 6 exhibe o relacionamento de assinantes de temporada com o teatro e a Ilustração 7 apresenta o relacionamento de freqüentadores eventuais de apresentações do teatro.

O maior relacionamento entre os assinantes de temporada e o teatro acaba apresentando altos níveis de confiança e compromisso que, por sua vez, formam a base para as intenções futuras desses assinantes, enquanto que os freqüentadores eventuais que apresentam um relacionamento em termos transacionais, ou uma relação mais fraca, (Ilustração 7) têm suas intenções futuras influenciadas pela satisfação geral.

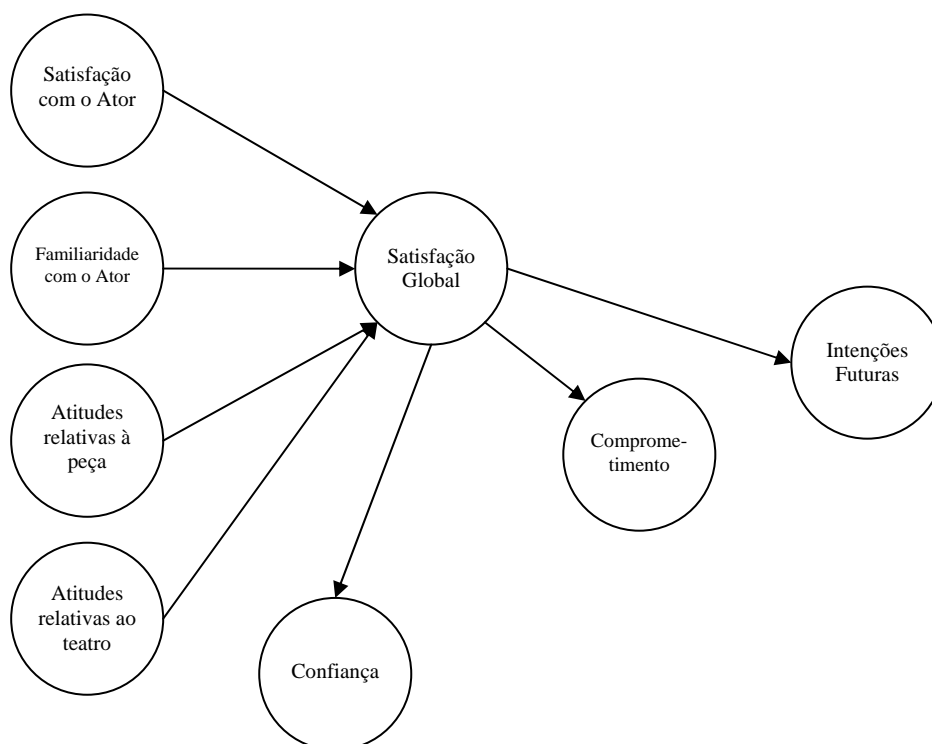


Ilustração 7 - Modelo de Garbarino e Johnson - Satisfação

Fonte: GARBARINO e JOHNSON (1999, p. 75)

Os modelos apresentados anteriormente, de Hennig-Thurau e Klee (1997), Storbacka *et al* (1994) e de Garbarino e Johnson (1999) indicam ou explicam como manter o cliente fiel ao seu fornecedor, ou como estabelecer um relacionamento duradouro entre ambos, com base em conceitos como satisfação, comprometimento, fortalecimento do relacionamento, entre outros.

2.7.4 Modelo de Morgan e Hunt (1994)

Morgan e Hunt (1994, p. 22) argumentam que comprometimento e confiança (Ilustração 8) desempenham um papel central para o sucesso do relacionamento entre clientes e fornecedores, com base em uma pesquisa entre os distribuidores e um fornecedor de pneus nos Estados Unidos. Os autores comparam dois modelos alternativos: num dos modelos, os conceitos de confiança e de comprometimento são intermediários entre os conceitos antecedentes de comportamento oportunista, comunicação, valores compartilhados, benefícios do relacionamento e custos do término do relacionamento, com os conseqüentes de aquiescência, propensão de abandono do relacionamento, cooperação, conflitos funcionais e incerteza.

No modelo alternativo não há intermediação dos dois conceitos e com a comparação dos dois modelos, os autores concluem que comprometimento e confiança podem mediar os demais conceitos num relacionamento entre cliente e fornecedor, conforme a Ilustração 8.

Os autores ressaltam que os conceitos antecedentes explicam mais da metade da variância do comprometimento e da confiança, além de explicarem uma quantia substancial da variância dos conseqüentes, inclusive para a cooperação, considerado o mais importante. Em relação ao modelo sem intermediação, o modelo com a mediação pelo comprometimento e a confiança é o mais adequado.

Morgan e Hunt (1994) reconhecem que os dois modelos são extremos, isto é, no modelo KMV (com variáveis mediadoras - *key mediating variables*) só se permitem caminhos indiretos entre as variáveis antecedentes e as conseqüentes, no total de treze caminhos. No modelo alternativo não são permitidos caminhos indiretos, somente diretos, o que totaliza 29 caminhos. Dessa forma, o modelo KMV é mais parcimonioso. No modelo alternativo nenhum dos conceitos antecedentes está relacionado de modo significativo com mais do que dois conceitos conseqüentes.

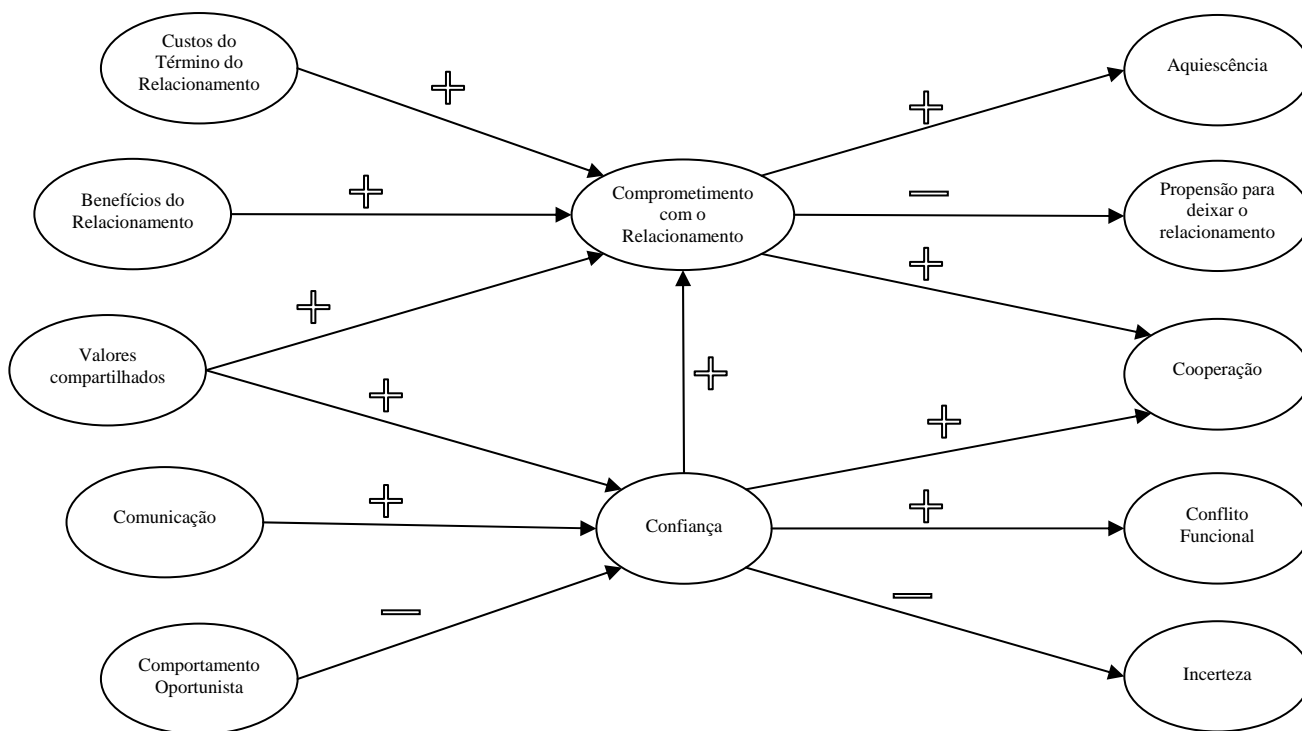


Ilustração 8 - Modelo KMV de Morgan e Hunt

Fonte: MORGAN e HUNT (1994, p. 22)

Essa importância surge de forma indireta no modelo KMV, isto é, os conceitos antecedentes afetam de forma significativa os consequentes, por meio da confiança e do comprometimento. Além disso, o modelo alternativo analisado com relação à parcimônia apresentou um índice de ajuste menor que 50% do índice de ajuste do modelo KMV. Morgan e Hunt (1994) concluem, então, que comprometimento e confiança são variáveis mediadoras que contribuem para o sucesso do relacionamento entre fornecedor e cliente.

Em todos os contextos, para que haja o sucesso do marketing de relacionamento é necessário haver cooperação entre as partes, de forma a se atingirem os objetivos, que as organizações não conseguem alcançar se agirem sem a parceria. Morgan e Hunt (1994, p. 31) ressaltam que no modelo alternativo somente os conceitos benefícios do relacionamento e comportamento oportunista afetam a cooperação, ao passo que no modelo KMV todos os antecedentes, exceto benefícios do relacionamento afetam de forma significativa a cooperação.

Comprometimento e confiança são variáveis mediadoras importantes tanto para o pesquisador acadêmico quanto para o profissional que trata do marketing de relacionamento no dia-a-dia. Se o pesquisador encara ambos os conceitos como, simplesmente, mais duas variáveis

antecedentes dos resultados do relacionamento, haverá menos variância explicada das variáveis conseqüentes. No caso da intermediação, é mais grave, ainda, se o pesquisador falhar em incluir os efeitos dessas variáveis, pois perderá também os efeitos das variáveis antecedentes intermediadas na explicação da variância das variáveis conseqüentes.

Para o profissional de uma organização, de modo geral, e para o gerente de marketing, a compreensão de como funciona um relacionamento significa mais do que simplesmente redigir uma lista de itens que funcionam como antecedentes de resultados importantes. Comprometimento e confiança são peças-chave para a compreensão do processo de desenvolvimento de um relacionamento.

Morgan e Hunt (1994) colocam algumas propostas de pesquisas com base nos resultados encontrados:

- a) Avaliação de um modelo que considere os caminhos direto e indireto do conceito de comportamento oportunista para os conceitos da cooperação e da incerteza;
- b) Teste do modelo com os caminhos direto e indireto do conceito de comunicação para o conceito conflito funcional;
- c) Estabelecimento mais abrangente e acurado das variáveis indicadoras dos constructos benefícios do relacionamento e comprometimento no modelo KMV, pelo fato de não ter sido significante a relação entre ambos;
- d) Exploração e detecção das formas mais adequadas de cooperação. Análise dos comportamentos relacionados à cidadania de rede (*network citizenship behavior*) que contribuem para o sucesso do marketing de relacionamento;
- e) Avaliação do modelo com a inclusão do conceito poder. A questão que se coloca é: por que as empresas se submetem ou agem de acordo com o desejo de outras empresas? Isto ocorre devido ao exercício do poder. Morgan e Hunt (1994, p. 33) ressaltam os dois tipos de poder: o coercivo e o não coercivo. A diferença é que o primeiro é do tipo ameaça ou de imposição: “faça isso!” e o segundo denota um grau de influência que interfere no comportamento dos outros. O poder não coercivo pode ser questionado no sentido de que, na melhor das hipóteses, parece ser uma proposição que não surge logicamente da premissa ou, na pior das hipóteses, é uma expressão que contradiz a si mesma. Uma vez que a aquiescência é um constructo previsto no modelo KMV e significa a concordância de uma empresa em agir conforme a influência de outra,

Morgan e Hunt (1994, p. 33) sugerem um modelo que contempla o constructo de poder na forma coerciva, o qual será apresentado mais adiante (Ilustração 9).

Kelly (2004, p. 647) comenta que o fato de não ser significativo o caminho entre benefícios do relacionamento e comprometimento pode ser resultado do fato de Morgan e Hunt (1994) não terem considerado o constructo comprometimento na sua forma multidimensional (dimensões instrumental, afetiva e normativa). A dimensão normativa engloba os itens: rompimento, perdas e necessidades, os quais estariam associados ao conceito benefícios do relacionamento, segundo Kelly (2004).

Com relação ao conceito poder, vale a pena comentar mais algumas observações feitas por Morgan e Hunt (1994, p. 33). Os autores fazem uma distinção entre relacionamentos “saudáveis” e relacionamentos “doentios” devido à importância dada aos conceitos poder e conflito nos trabalhos acadêmicos. Por exemplo, aquiescência em um relacionamento “doentio” seria a consequência do exercício do poder e a aquiescência em um relacionamento “saudável” seria a consequência do comprometimento no relacionamento. Empresas comprometidas se submetem ou agem de acordo com o desejo da outra porque querem agir assim e, no outro caso, agem porque são obrigadas.

Portanto, um relacionamento de longo período está mais associado à não existência do exercício de poder e à presença do comprometimento e da confiança. Os autores não pretendem negar a importância do constructo de poder e afirmam que o modelo pode ser ampliado de forma a incorporar esse constructo.

A Ilustração 9 indica o modelo com a inclusão da variável poder, apresentado por Morgan e Hunt (1994, p. 33): o poder é afetado pelos custos do término do relacionamento e pelos benefícios do relacionamento. O mesmo afeta de forma positiva a aquiescência e o conflito e afeta negativamente o comprometimento e a confiança. Esse efeito negativo, no longo prazo, afeta a cooperação e, dessa forma, os autores concluem que o poder não é um conceito central do marketing de relacionamento.

Os conceitos comprometimento e confiança são mais adequados do que o conceito de poder para se entender a relação existente entre dois parceiros, apesar de os autores indicarem, para futuros estudos, o modelo com a inclusão do poder na sua forma coerciva.

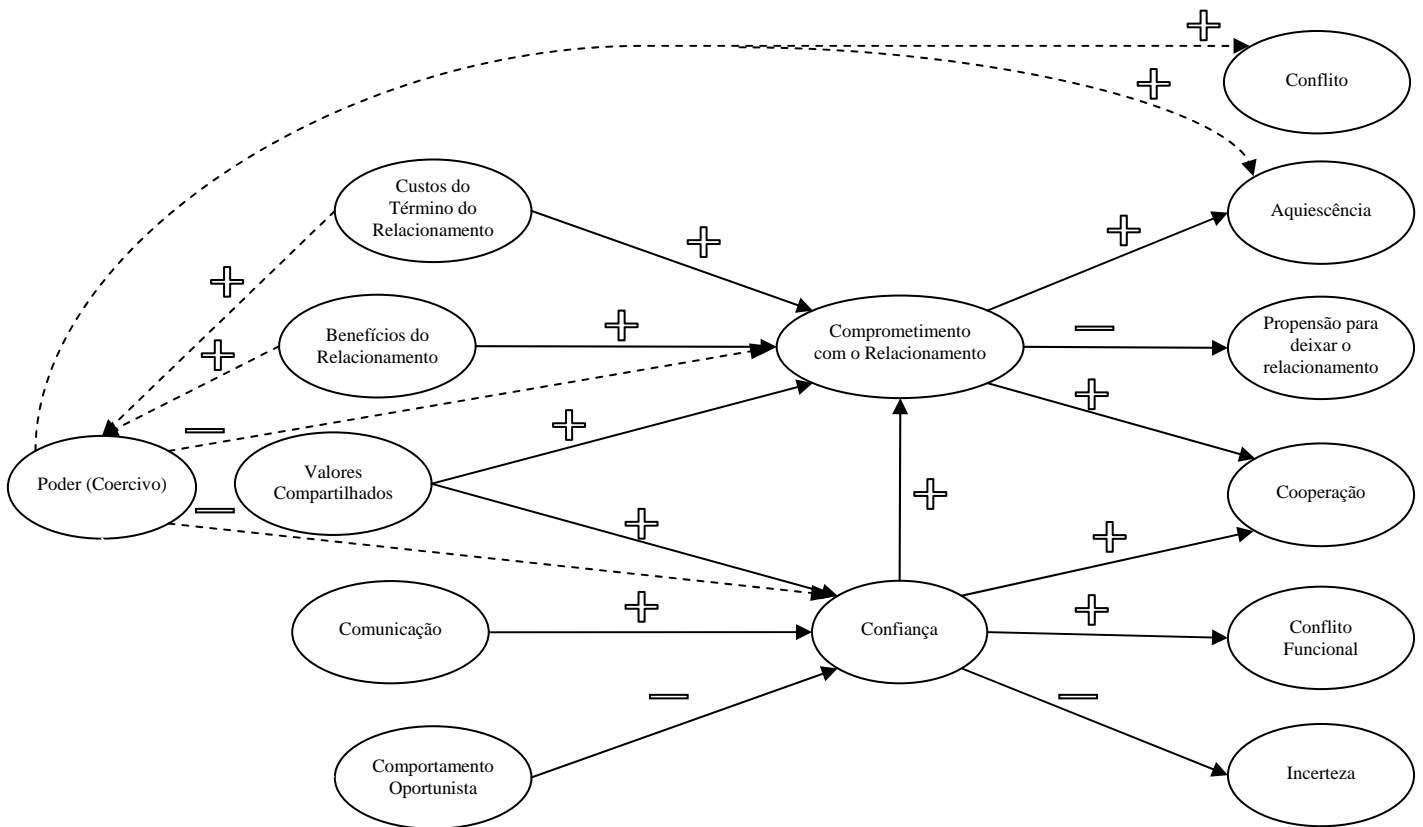


Ilustração 9 - Modelo de Morgan e Hunt com a variável Poder

Fonte: MORGAN e HUNT (1994, p. 33)

No longo prazo, o exercício do poder pode produzir conflitos entre as partes envolvidas num relacionamento, ou pode acarretar a aquiescência de uma das partes em relação à outra, de forma que esses conceitos não são intermediados pelo comprometimento, nem pela confiança. A utilização do poder, por uma das partes, pode desgastar o relacionamento e, no longo prazo, reduzir a confiança e o comprometimento.

A seguir, alguns autores avaliam o modelo de Morgan e Hunt (1994).

2.7.5 Modelo de Morgan e Hunt avaliado por Kalafatis e Miller (1997)

Kalafatis e Miller (1997, p. 213) ressaltam a mudança da natureza das interações entre comprador e fornecedor de um enfoque de competição para o de relacionamento e o de transações discretas para uma relação de trocas. A formação de alianças estratégicas e o gerenciamento dos canais de distribuição são alguns dos temas que também tiveram destaque nessa mudança de foco, segundo os autores. Por consequência, os conceitos de confiança e comprometimento, entre outros, ganharam importância nos estudos de marketing de relacionamento. Dessa forma, Kalafatis e Miller (1997) testaram o modelo de Morgan e Hunt (1994) no setor de saúde do Reino Unido, em específico no mercado de fornecimento de produtos relacionados ao tratamento da doença diabetes, com o objetivo de desenvolvê-lo, adaptá-lo e de propor modificações do mesmo.

A justificativa para a aplicação do modelo reside no fato de ser necessária a existência do comprometimento e da confiança no mercado de produtos para a diabete, entre os profissionais de medicina (enfermeiras, médicos e farmacêuticos), os representantes de vendas e a empresa fornecedora, além de ser um contexto diferente do utilizado por Morgan e Hunt (1994).

Como resultado, os autores comprovaram como conceitos antecedentes do comprometimento, benefícios do relacionamento e valores compartilhados. O conceito custos do término do relacionamento, como antecedente do comprometimento, não ficou comprovado. Para o conceito confiança, ficaram comprovados os conceitos antecedentes de comunicação e comportamento oportunista e não ficou comprovado o conceito valores compartilhados.

Os conceitos conseqüentes do comprometimento: aquiescência, propensão para deixar o relacionamento e cooperação foram comprovados pela pesquisa; porém, cooperação, conflito funcional e incerteza não ficaram comprovados como conceitos conseqüentes da confiança.

Kalafatis e Miller (1997, p. 220) justificam que o caminho não comprovado entre custos do término do relacionamento e o comprometimento pode ser resultado da falta da medição de outros custos além dos econômicos, tais como os custos psicológicos, como também indicaram Morgan e Hunt (1994, p. 32). Quanto aos outros caminhos não comprovados, os autores apresentam justificativas relacionadas ao contexto do setor de saúde relacionada à diabetes para a falta de suporte das relações testadas entre os conceitos.

Os resultados da pesquisa de Kalafatis e Miller (1997) confirmam de forma parcial o modelo apresentado por Morgan e Hunt (1994) devido à confirmação de apenas algumas das relações entre os conceitos. Sugestões propostas por estes autores: exame mais cuidadoso das escalas, decomposição de conceitos, um melhor entendimento das relações causais entre os conceitos e a inclusão de novos conceitos, como, por exemplo, acordos contratuais e poder.

2.7.6 Modelo de Morgan e Hunt (1994) adaptado por Lancaster e Lages (2006)

Lancaster e Lages (2006) avaliaram uma adaptação do modelo de Morgan e Hunt (1994) no relacionamento entre um cliente e um fornecedor do mercado B2B eletrônico. As variáveis antecedentes foram classificadas em três grupos: o componente econômico formado pelas variáveis preços dos produtos e custos do término do relacionamento, o componente recursos formado pela variável benefícios obtidos após a aquisição e o componente social formado pelas variáveis políticas e práticas do relacionamento, comportamento oportunista e a troca de informação e comunicação. Essas variáveis são mediadas pelo comprometimento e pela confiança e impactam na cooperação.

Os resultados da pesquisa indicaram que no mercado eletrônico *business-to-business* a cooperação é afetada positivamente pelos custos do término do relacionamento, pelas práticas e políticas do relacionamento com o fornecedor e a troca de informação e comunicação. A cooperação é negativamente afetada pelos preços dos produtos e pelo comportamento oportunista, além da confirmação da mediação do comprometimento e da confiança.

Não foi confirmado o impacto dos benefícios obtidos após a aquisição no comprometimento e na cooperação, como também aconteceu com o teste do modelo de Morgan e Hunt (1994). No estudo, Lancaster e Lages (2006) teceram as mesmas considerações e motivos pela não confirmação da influência dessas variáveis. Acrescentaram que o motivo pode ser do fato que antes de os clientes se engajarem no relacionamento, os mesmos já possuíam uma boa percepção da credibilidade e da confiabilidade dos fornecedores, que no caso eram dois grandes bancos e uma empresa de telecomunicações de nível nacional.

2.7.7 Modelo de Morgan e Hunt avaliado por Holdford e White (1997)

Holdford e White (1997) aplicaram o modelo de Morgan e Hunt (1994) entre os estudantes de um curso de ciências farmacêuticas, os quais avaliaram a faculdade onde estavam matriculados. Todos os caminhos (*path*) entre os constructos antecedentes e os constructos comprometimento e confiança foram confirmados, exceto o caminho entre custos do término do relacionamento e o comprometimento. Os caminhos entre comprometimento e confiança e os constructos conseqüentes foram confirmados. Outra constatação foi a de que os benefícios do relacionamento afetam também a confiança do estudante. Quando o parceiro, com maior poder (faculdade) trata o estudante de forma justa, este procedimento é um benefício que contribui de forma positiva na confiança do estudante.

Holdford e White (1997) indicam para estudos futuros a inclusão dos constructos conseqüentes: o desejo de recomendação do curso para outros estudantes, a média de notas e o sucesso profissional do estudante. Os autores frisam que o modelo de Morgan e Hunt (1994) é útil para avaliar o relacionamento entre os estudantes e a faculdade de ciências farmacêuticas, uma vez que os alunos participam ativamente do processo educacional.

2.7.8 Modelo de Soetomo (2001)

Em oposição ao modelo proposto por Morgan e Hunt (1994), Soetomo (2001) apresenta a proposta de que várias das fontes de poder influem de forma positiva no comprometimento e na confiança e não da forma negativa como proposto por Morgan e Hunt (1994). As fontes são: poder de especialista, poder de recompensa, poder legítimo, poder da informação e poder de referência. Além disso, este autor refuta a idéia preconizada por Morgan e Hunt (1994) de que a utilização do poder está associada a relacionamentos “doentios”. Soetomo (2001) não inclui o poder na sua forma coerciva e confirma seu modelo com base numa pesquisa realizada com o produtor de leite e seu relacionamento com a cooperativa em determinada região da Indonésia (Ilustração 10).

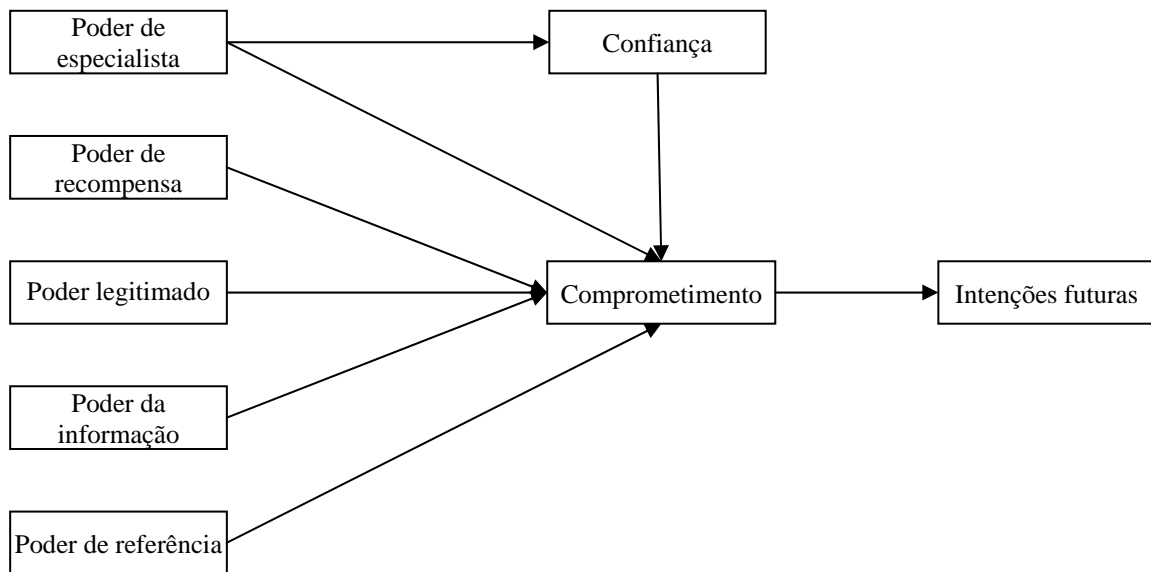


Ilustração 10 - Modelo de Soetomo

Fonte: SOETOMO (2001, p. 53)

Os caminhos entre os constructos são confirmados, exceto para as relações diretas entre os constructos poder de especialista, de recompensa e de referência com o comprometimento. A falta de significância destes caminhos refuta parcialmente a idéia de Soetomo (2001) sobre a influência positiva das fontes de poder. O objetivo de Soetomo (2001) foi o de refutar a idéia de alguns autores, inclusive de Morgan e Hunt (1994), que o poder tem a conotação de coerção e torna o relacionamento “doentio”. Por essa razão, Soetomo (2001), no seu modelo, não levou em conta o poder coercivo, apesar de Morgan e Hunt (1994) serem explícitos na inclusão do poder coercivo, quando propuseram o modelo KMV estendido (Ilustração 9).

2.7.9 Modelo de Hermans (2003)

Hermans (2003) testou o modelo de Morgan e Hunt (1994) somente com as variáveis: comprometimento, confiança, poder coercivo e cooperação (Ilustração 11). A pesquisa foi feita com gerentes de canais de marketing associados ao Warehousing Education Research Council. Os pesquisados trabalhavam em empresas que eram clientes de fornecedores no canal de distribuição.

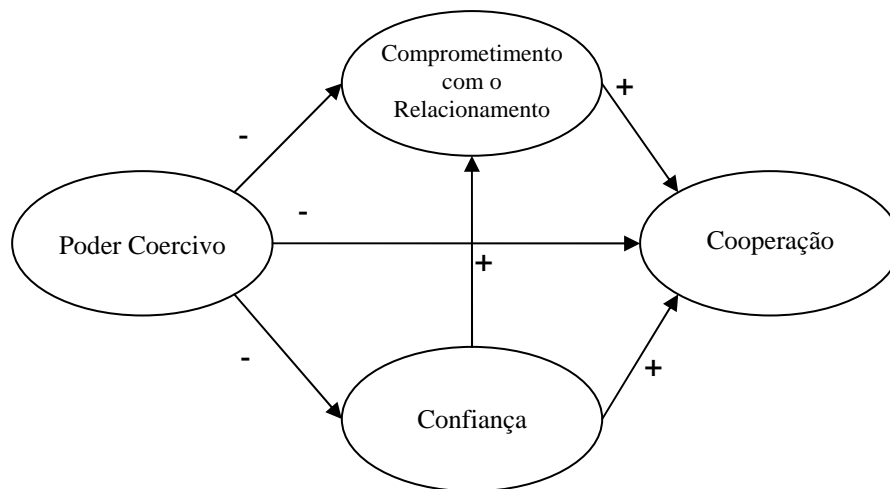


Ilustração 11 - Modelo de Hermans

Fonte: HERMANS (2003, p. 47)

A pesquisa de Hermans (2003) pode ser dividida nos seguintes tópicos:

- Efeitos diretos do poder coercivo. Foram testadas as hipóteses de um efeito negativo direto nas variáveis: confiança, comprometimento e cooperação. A relação entre poder coercivo e cooperação não se mostrou significativa. A única relação significativa, com o sinal correto (negativo), foi entre o poder coercivo e a confiança. Os dados indicaram uma relação significativa entre poder coercivo e comprometimento; porém, com sinal contrário ao da hipótese estabelecida no trabalho. Dessa forma, somente uma das três hipóteses estabelecidas foi confirmada.
- Efeitos indiretos do poder coercivo. Foram significantes: o caminho entre poder coercivo e comprometimento, mediado pela confiança e o caminho entre poder coercivo e cooperação, mediado pela confiança. Os outros caminhos não foram significantes.
- Hermans (2003) utilizou uma subamostra, na qual os fornecedores tinham maior habilidade para forçar as empresas a aceitarem suas exigências, isto é, alto poder coercivo. Nesse caso, não houve relação significativa entre confiança e cooperação, nem entre comprometimento e cooperação. O autor conclui que a utilização de alto nível de poder coercivo diminui a confiança e o comprometimento; porém, as empresas demonstraram, assim mesmo, cooperação com o fornecedor. Hermans (2003) ressalta

que este caso não é previsto pelo modelo de Morgan e Hunt (1994) e, dessa forma, seu modelo (da teoria do comprometimento-confiança) não pode ser generalizado.

A ressalva na pesquisa de Hermans (2003) é que o modelo testado é apenas parte do modelo de Morgan e Hunt (1994). As conclusões de Soetomo (2001) e de Hermans (2003) não encerram a questão sobre o papel do poder no relacionamento, nem sobre a generalização do modelo proposto por Morgan e Hunt (1994).

2.7.10 Modelo de Hennig-Thurau *et al* (2002)

Além do modelo criado com Klee em 1997 (seção 2.7.1), Hennig-Thurau, juntamente com os autores Gwinner e Gremier, cria outro modelo de relacionamento em 2002. Nota-se, inicialmente, na literatura a utilização de uma única variável antecedente da lealdade do cliente (GONÇALVES FILHO *et al*, 2006, p. 2) e, em trabalhos posteriores, a utilização de mais de uma variável, controláveis pelos profissionais de marketing, que são antecedentes de variáveis conseqüentes, que implicam a retenção do cliente ou a continuidade do relacionamento entre as partes envolvidas, como é a proposta de Morgan e Hunt (1994). Com esse raciocínio, Hennig-Thurau *et al* (2002) apresentam um modelo, o qual foi testado também por Gonçalves Filho *et al*. (2006).

O modelo de Hennig-Thurau *et al* (2002) está baseado no desenvolvimento e manutenção do relacionamento entre fornecedor e cliente na área de serviços. O foco dos autores está na identificação de variáveis que podem ser gerenciadas pelos profissionais de marketing, com o objetivo de se obter a lealdade do cliente e gerar a comunicação boca-a-boca. Além disso, os autores ressaltam a necessidade de se construírem modelos abrangentes, isto é, que englobem mais de uma variável direcionadora da lealdade do consumidor.

Hennig-Thurau *et al* (2002, p. 233) justificam essa percepção com um levantamento das diversas abordagens uni e multivariada da literatura do marketing de relacionamento. A abordagem multivariada considera algumas variáveis-chaves como mediadoras entre os constructos pesquisados. No grupo das variáveis antecedentes (Ilustração12), os autores incluem três constructos: a) os benefícios da convicção (*confidence benefits*) juntamente com a confiança, b) benefícios sociais (*social benefits*) e c) benefícios de tratamento especial

(*special treatment benefits*), baseados no trabalho de Gwinner *et al* (1998). As variáveis mediadoras são a satisfação e o comprometimento e as variáveis conseqüentes são a lealdade do cliente e a comunicação boca-a-boca.

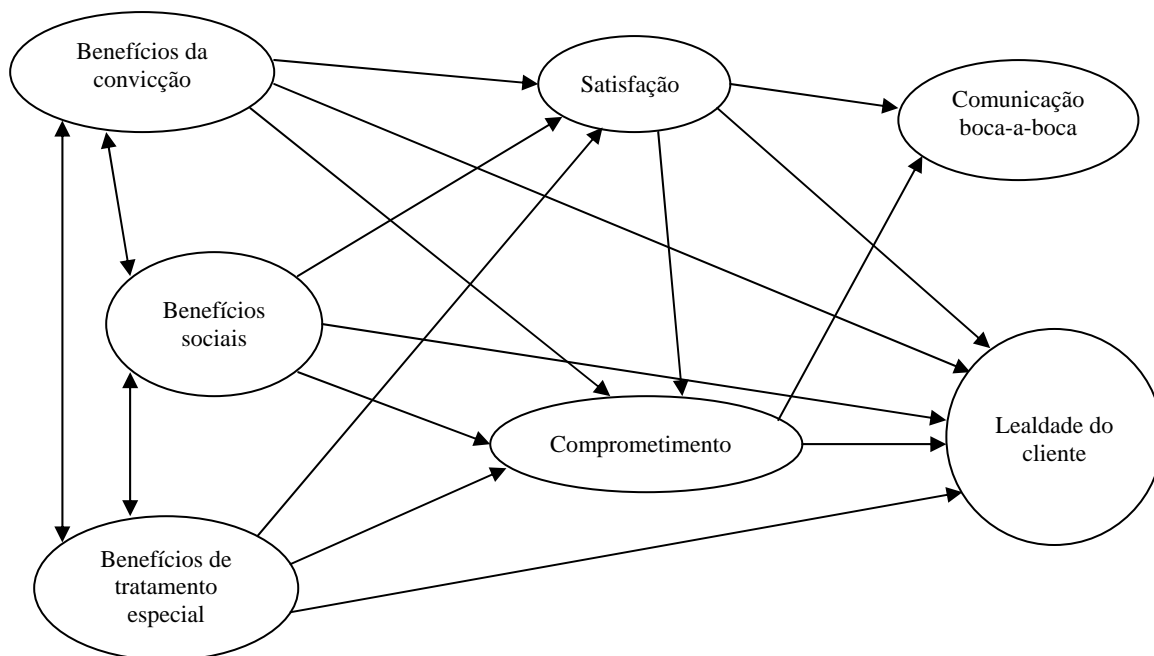


Ilustração 12 - Modelo de Hennig-Thurau *et al*

Fonte: Hennig-Thurau *et al* (2002, p. 235)

A pesquisa foi realizada com o cliente final, o qual escolheu e avaliou um fornecedor de determinado serviço e fez o autopreenchimento do questionário. A análise dos dados demonstrou a importância das variáveis mediadoras satisfação e comprometimento. A relação direta entre confiança/benefícios da convicção e o constructo comprometimento não se mostrou significativa e, dessa forma, não se confirma a hipótese de que, para se comprometer em um relacionamento, o cliente deve confiar no fornecedor. Esse resultado contradiz as conclusões de Morgan e Hunt (1994), segundo os autores, apesar de constatarem a significância da relação entre esses constructos na forma indireta, mediada pela satisfação.

A comparação das conclusões de Morgan e Hunt (1994), de Hennig-Thurau *et al* (2002) e dos modelos apresentados neste trabalho levanta a questão da inclusão, ou não, do constructo satisfação e seu papel nos modelos multivariados, isto é, modelos compostos de variáveis antecedentes, conseqüentes e de variáveis mediadoras.

Outra conclusão interessante do modelo de Hennig-Thurau *et al* (2002) é a relação não significativa entre benefícios de tratamento especial e lealdade. Os autores alertam que os clientes podem ser leais somente por certo período de tempo, até a concorrência oferecer tratamentos ainda mais especiais. Outra consequência é que o cliente que não recebe esse tipo de tratamento pode ficar descontente com o fornecedor e com o relacionamento. Em trabalhos futuros seria interessante testar os modelos de Hennig-Thurau *et al* (2002) e de Morgan e Hunt (1994) para os dois grupos de clientes: quem recebe o tratamento especial e o percebe, e quem não o recebe.

Gonçalves *et al* (2006) testaram o modelo de Hennig-Thurau *et al* (2002) com os clientes de um varejista de calçados e confirmaram a falta de relação direta entre comprometimento e benefícios de confiança. A relação ocorre de forma indireta e mediada pela satisfação. A lealdade apresentou, como antecedentes, os constructos benefícios de tratamento especial, benefícios sociais e comprometimento. Não foi significativa a influência da satisfação e dos benefícios de confiança na lealdade, apesar de ter havido esta constatação na pesquisa de Hennig-Thurau *et al* (2002).

2.7.11 Conclusões sobre os modelos apresentados

O quadro 2, a seguir, apresenta o papel de mediação dos conceitos confiança e comprometimento nos vários modelos testados. Nota-se também uma variedade de conceitos que antecedem a confiança e o comprometimento: satisfação, qualidade percebida, entre outros. Também são vários os conceitos resultantes: retenção do cliente, lucratividade do relacionamento, cooperação, entre outros. No caso do modelo de Morgan e Hunt (1994), nota-se a pretensão de mostrar que confiança e comprometimento servem como mediadores de vários conceitos antecedentes e consequentes que atuam ao mesmo tempo, alguns de forma mais intensa que outros, conforme o relacionamento estabelecido entre as partes.

As conclusões de Garbarino e Johnson (1999), a respeito dos frequentadores habituais e ocasionais de um teatro, de que nem sempre a confiança e o comprometimento são variáveis mediadoras em um relacionamento, não indicam contradição no modelo de Morgan e Hunt (1994), pois pode-se dizer que um cliente eventual não tem relacionamento com o teatro. Os trabalhos de Hermans (2003), Soetomo (2001) e Hennig-Thurau *et al* (2002) também não

indicam contradição no modelo de Morgan e Hunt (1994), pelas razões já expostas nas seções anteriores e, principalmente pelo fato de que esses autores testaram apenas parte do modelo, isto é, não utilizaram o conjunto inteiro de variáveis.

Os outros autores: Kalafatis e Miller (1997), Lancastre e Lages (2006) e Holdorf e White (1997) confirmaram pelo menos em parte o modelo KMV, e os modelos de Hennig-Thurau e Klee (1997) e de Storbacka *et al* (1994) carecem de ser testados.

Quadro 2 - Comparações dos modelos

Autores	Variáveis antecedentes	Variáveis mediadoras	Variáveis conseqüentes
Hennig-Thurau e Klee (1997)	satisfação do cliente	confiança, comprometimento, percepção de qualidade	retenção do cliente
Storbacka <i>et al</i> (1994)	qualidade percebida	satisfação, força e longevidade do relacionamento	lucratividade do relacionamento
Garbarino e Johnson (1999) - cliente eventual	familiaridade e satisfação com o ator, atitudes em relação ao teatro e à peça	satisfação global	confiança, comprometimento e intenções futuras
Garbarino e Johnson (1999) - cliente frequente	familiaridade e satisfação com o autor, atitudes em relação ao teatro e à peça	comprometimento e confiança	intenções futuras
Morgan e Hunt (1994) - modelo KMV	custos do término e benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunista	comprometimento e confiança	aquiescência, propensão para deixar o relacionamento, cooperação, conflito funcional e incerteza
Kalafatis e Miller (1997)	confirmação da maioria das variáveis antecedentes do modelo KMV	comprometimento e confiança	confirmação da maioria das variáveis do modelo KMV
Lancastre e Lages (2006)	preços dos produtos e custos do término do relacionamento, benefícios obtidos após a aquisição, políticas e práticas do relacionamento, comportamento oportunista, troca de informação e comunicação	comprometimento e confiança	cooperação
Holdorf e White (1997)	custos do término e benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunista	comprometimento e confiança	aquiescência, propensão para deixar o relacionamento, cooperação, conflito funcional e incerteza
Soetomo (2001)	poder de especialista, de referência, de recompensa, legitimado e da informação	confiança e comprometimento	intenções futuras

Quadro 2 - Comparações dos modelos (continuação)

Hermans (2003)	poder coercivo	comprometimento e confiança	cooperação
Hennig-Thurau <i>et al</i> (2002)	benefícios da convicção, do tratamento especial e sociais	satisfação e comprometimento	lealdade e comunicação boca-a-boca

Nas próximas seções serão apresentados os conceitos utilizados no modelo apresentado pelos autores Morgan e Hunt (1994), o conceito do poder apresentado na literatura e a relação do mesmo com os outros conceitos que fazem parte do relacionamento entre o distribuidor e o cliente.

2.8 Conceitos inerentes aos modelos do marketing de relacionamento

Alguns conceitos do marketing de relacionamento são citados por vários autores e são importantes em diversos relacionamentos, tais como, na relação entre fabricante e distribuidor, distribuidor e varejo, varejo e cliente final. A seguir são apresentados as definições, dimensões e indicadores dos conceitos.

2.8.1 Constructo do comprometimento

Ferreira (1999, p. 516) define comprometimento como o ato ou o fato de comprometer-se. Comprometer, do latim *compromittere*, apresenta as seguintes definições: a) fazer assumir compromisso; obrigar por compromisso, b) implicar; envolver, c) dar, como garantia; empenhar, d) expor a perigo; arriscar, aventurar, e) pôr (alguém) em má situação ou em situação suspeita, f) assumir compromisso, responsabilidade; obrigar-se.

Várias destas definições estão relacionadas com o assunto deste trabalho. Assumir compromisso significa que a pessoa se obriga a fazer uma determinada tarefa para outra pessoa ou organização. O comprometimento envolve ou implica várias pessoas com relação a um conjunto de tarefas, que elas mesmas devem realizar. A pessoa é responsável, isto é, deve realizar coisas em prol de todas as pessoas envolvidas.

Comprometimento apresenta um papel central e é estudado em vários níveis: pessoal, interpessoal e na relação de uma pessoa com uma organização. O mesmo serve como

indicador de *turnover*, lealdade, absenteísmo e é influenciado por recrutamento, treinamento e satisfação. O comprometimento organizacional é o grau de identificação do empregado ou colaborador com os objetivos e com a organização (ROBBINS; 1999, p. 93). O mesmo raciocínio é utilizado na conceituação de Mowday *et al* (1979, *apud* SOETOMO, 2001). O comprometimento é como uma relação forte existente no indivíduo que se identifica e se envolve com a organização. Essa relação é caracterizada como a disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização. O indivíduo compartilha os valores e objetivos da empresa e apresenta forte desejo de continuar a ser membro da mesma.

No marketing de relacionamento, esse conceito tem papel de destaque, uma vez que para existir o relacionamento, as partes devem estar comprometidas. O desejo de desenvolver um relacionamento que perdure e a tendência de realizar sacrifícios eventuais para o mesmo indica que a empresa ou o profissional está comprometido com a outra parte (ANDERSON; WEITZ, 1992, p. 19). Alguns autores enfatizam de que deve haver valores compartilhados, isto é, a empresa e o indivíduo têm uma identificação de valores, o que facilita o surgimento do comprometimento (BETTENCOURT, 1997, p. 388). A congruência de valores éticos entre os colaboradores e a gerência da empresa pode garantir o comprometimento organizacional (SCHWEPKER JR, 1999, p. 47).

Se um relacionamento é importante para a empresa ou para o indivíduo, os mesmos apresentam um forte desejo de mantê-lo (MOORMAN *et al*, 1992, p. 316). Os autores analisaram os resultados de uma pesquisa entre fornecedores e usuários de pesquisa de marketing e constataram que a confiança afeta o comprometimento. Comprometimento e confiança são chaves para o sucesso do marketing de relacionamento (MORGAN ; HUNT, 1994). O comprometimento é afetado pela confiança e pela dependência. Quanto maior a dependência, mais a confiança afeta o comprometimento (ANDALEEB, 1996). Comprometimento também está relacionado ao desejo de se manter o relacionamento por um período grande de tempo (HENNIG-THURAU; KLEE, 1997).

Comprometimento funciona como uma garantia de que o relacionamento tem sua continuidade entre os parceiros (DWYER *et al*, 1987, p. 19). Outro aspecto do comprometimento é a questão da crença em um sócio, empresa ou profissional ou até num indivíduo, de forma a se fazerem esforços para manter o relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994), isto é, o comprometimento existe quando o relacionamento é considerado importante e

o sócio comprometido deseja que o relacionamento seja mantido indefinidamente (MOHR; SPEKMAN, 1994). Os autores ressaltam que o comprometimento tem papel central no marketing de relacionamento e que esse conceito também é importante na literatura do comportamento do cliente e do comportamento organizacional.

O quadro 3 apresenta algumas definições de comprometimento.

Quadro 3 - Definições de Comprometimento

Autores	Definição
Dwyer, Schurr e Oh (1987)	garantia implícita ou explícita de continuidade da relação entre parceiros de troca
Mowday, Steers e Porter, (1979)	relação forte para o indivíduo que se identifica e se envolve com a organização
Anderson e Weitz (1992)	desejo de desenvolver um relacionamento estável e uma tendência de realizar sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento
Bettencourt (1997)	intenção em continuar o relacionamento e interesse no bem-estar da outra parte.
Moorman <i>et al</i> (1992)	forte desejo em manter um relacionamento valioso
Hennig-Thurau e Klee (1997)	orientação do consumidor para o longo prazo no relacionamento baseado em vínculos emocionais e na convicção de que permanecendo no relacionamento terá mais benefícios do que no término dele
Morgan e Hunt (1994)	crença num sócio de que o relacionamento é tão importante a ponto de se fazer o máximo de esforço em mantê-lo
Mohr e Spekman (1994)	desejo dos parceiros de negócios de empregarem esforços a favor do relacionamento

Fonte: Diversos autores

Randall *et al* (1990 *apud* SOETOMO, 2001) apresentam três dimensões para o comprometimento: a) afetiva, a qual se refere ao desejo de permanecer na organização, b) normativa, a qual considera os motivos pelos quais os indivíduos se sentem compromissados e c) a continuidade, que considera as recompensas e os custos de se manter o comprometimento.

O'Relly e Chatman (1986) apresentam duas dimensões para o comprometimento: a) a identificação, que indica o grau de orgulho que o indivíduo tem da organização e de seus valores e b) a internalização que é o grau de adoção dos valores da organização por parte do indivíduo.

Gundlach *et al* (1995, p. 79) apresentam três componentes para o comprometimento: a) o componente instrumental, o qual indica o interesse próprio no relacionamento com os *inputs*: garantias, créditos devidos aos comprometimentos já ocorridos e investimentos, b)

componente atitudinal que é o comprometimento afetivo, a identificação, a afiliação e a congruência de valor e c) a dimensão temporal, uma vez que comprometimento significa algo que ocorre no longo prazo com *inputs* e atitudes consistentes.

Conforme seção 2.7.3, Garbarino e Johnson (1999) examinaram os relacionamentos de pessoas que iam ocasionalmente ao teatro e aqueles que eram freqüentadores assíduos e o estudo indicou que o comprometimento e a confiança são variáveis mediadoras entre as atitudes e as intenções futuras nos freqüentadores assíduos e que essa mediação não ocorre entre as atitudes e as intenções futuras dos freqüentadores ocasionais, isto é, o freqüentador é assíduo quando está comprometido com o teatro. Os componentes do comprometimento, no trabalho de Garbarino e Johnson (1999) são mais de cunho afetivo e de lealdade.

Pritchard *et al* (1999, p. 335) apresentam três fatores antecedentes do comprometimento. O primeiro é o conjunto de processos de informação, que incluem a tendência à estabilidade das estruturas cognitivas dos consumidores, a necessidade de o consumidor defender a sua estrutura de informações em situações de conflito que é chamada de consistência cognitiva e a confiança, com comportamentos previsíveis e com regras definidas, os quais reforçam o comprometimento. O segundo é o processo de identificação ou compatibilidade dos valores com a auto-imagem do consumidor. O terceiro e último, é o processo volitivo que representa a vontade ou a livre escolha do consumidor de se comprometer.

Por exemplo, o governo pode diminuir alíquotas de impostos para determinados produtos, a fim de que o mercado continue comprador; porém, espera que as empresas não demitam seus colaboradores, de forma a colaborar no combate à recessão. Se isto não ocorre, o governo pode fazer ameaças de cortes de crédito para as empresas que não colaborarem.

O comprometimento é afetado pelo exercício do poder (KASULIS; SPEKMAN, 1980 *apud* SOETOMO, 2001). Três são as conseqüências da utilização do poder: a) o exercício adequado do poder no canal de marketing contribui para a concordância sobre valores e objetivos entre os participantes do canal, b) as tentativas de influência associadas a uma base específica de poder favorecem a identificação pelo outro membro do canal e c) o poder legítimo ajuda na aceitação e internalização pelo outro membro do canal.

Dimensões do comprometimento

As dimensões do comprometimento são apresentadas por diversos estudiosos e com ênfases diferentes: normativa, instrumental, de propensão à continuidade, calculativa, afetiva e comportamental. O quadro 4 fornece as dimensões ou critérios de medida do comprometimento utilizados por alguns autores.

Mensuração do comprometimento

Os formatos unidimensionais para a mensuração do comprometimento são utilizados por diversos autores e indicam que cada um enfatizou determinada dimensão. Por exemplo, Morgan e Hunt (1994) enfatizam a continuidade e Garbarino e Johnson (1999) enfatizam a afetividade do comprometimento.

Quadro 4 - Dimensões do Comprometimento

Dwyer et al (1987): 1 - entrada: as partes fornecem recursos significativos para a associação, 2 - durabilidade: a associação deve perdurar por um certo período de tempo e 3 - consistência: os parceiros colocam recursos com o propósito de manter o relacionamento

Randall et al (1990): 1 - afetivo, desejo de permanecer na organização, 2 - normativo, motivos pelos quais os indivíduos se sentem compromissados e 3 - a continuação, as recompensas e os custos de se manter o comprometimento

O'Relly e Chatman (1986): 1 - a identificação: grau de orgulho que o indivíduo tem da organização e de seus valores, 2 - a internalização: grau de adoção dos valores da organização por parte do indivíduo

Gundlach et al (1995): 1 - o componente instrumental: interesse próprio no relacionamento, alguma forma de investimento com os *inputs*: garantias, créditos devidos aos comprometimentos já ocorridos e investimentos, 2 - componente atitudinal: ligação psicológica ou um comprometimento afetivo, a identificação, a afiliação e a congruência de valores, 3 - a dimensão temporal, uma vez que comprometimento significa algo que ocorre no longo prazo com *inputs* e atitudes consistentes

Brown et al (1995): 1 - normativa: internalização induzida de um parceiro sobre o outro, a obrigação de permanecer na organização, 2 - instrumental: custo relacionado à saída da organização ou de continuar com a relação, 3 - propensão à continuidade

Kim e Frazier (1997): 1 - continuidade: desejo de continuar com o relacionamento; desejo de desenvolver relacionamentos estáveis, 2 - comportamental: o quanto um parceiro fornece ajuda especial ao seu parceiro em tempos de necessidade, 3 - comprometimento afetivo: senso de unidade que une o distribuidor com o seu fornecedor

Gruen et al (2000): 1 - normativo: grau em que o sócio está ligado à organização com base na obrigação moral percebida de manter o relacionamento com a mesma, 2 - continuidade: grau em que o sócio ou membro está ligado psicologicamente à organização com base nos custos percebidos (econômico, social e de *status*) ao deixar a organização, 3 - afetivo: grau em que o sócio ou membro está ligado psicologicamente à organização com base em quão favorável se sente em relação à organização

Prado (2004): 1 - normativa: internalização induzida de uma parte sobre a outra, a perspectiva da obrigatoriedade da participação e a dimensão da identificação, 2 - propensão à continuidade: desejo de continuar o relacionamento com o parceiro de negócios e estímulos como prêmios e punições, 3 - afetiva: senso de individualidade no tratamento do parceiro e a relação entre os parceiros, 4 - calculativa: estímulos externos como prêmios e punições

Fonte: Diversos autores

O quadro 5 apresenta os indicadores do comprometimento utilizados por vários autores. Nota-se nesses indicadores a intenção ou a preocupação da pessoa em se manter compromissada e

identificada com a outra parte. A identificação significa que ambas as partes agem e pensam da mesma forma.

Neste trabalho o constructo do comprometimento terá a ênfase na importância da manutenção do relacionamento como indicada pelos autores Morgan e Hunt (1994). Além disso, na fase da pesquisa qualitativa será avaliado pelos entrevistados um conjunto de indicadores que sintetizam os pontos de vista dos autores citados.

Quadro 5 - Indicadores do Comprometimento

Morgan e Hunt (1994): O relacionamento que a minha empresa tem com o maior fornecedor é 1 - alguma coisa com a qual estamos muito comprometidos, 2 - alguma coisa que a minha empresa pretende manter indefinidamente, 3 - algo que merece o máximo esforço da minha empresa para manter, 4 - é muito importante para a minha empresa 5 - é alguma coisa como ser uma família, 6 - é alguma coisa que a minha empresa realmente cuida, 7 - é de uma importância muito pequena para nós (inverso). Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Garbarino e Johnson (1999): 1 - eu me sinto orgulhoso de pertencer a este teatro, 2 - eu tenho a sensação de pertencer a este teatro, 3 - eu me importo com o sucesso deste teatro no longo prazo, 4 - eu sou um cliente leal a este teatro. Escala Likert de cinco pontos (muito insatisfeito - muito satisfeito)

Gruen et al (2000): 1 - eu sinto uma forte sensação de pertencer a essa associação, 2 - eu sinto os problemas da associação como meus próprios problemas, 3 - a associação tem uma grande parte de significado pessoal para mim, 4 - eu gosto de falar sobre a associação com outras pessoas, 5 - eu me sinto como “parte da família” na associação. Escala Likert de sete pontos - comprometimento afetivo

Gruen et al (2000): 1 - muita coisa na minha carreira seria interrompida se eu desistisse de ser membro da associação neste momento, 2 - neste momento, pertencer à associação é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo, 3 - eu sinto que tenho muito poucas opções a considerar se eu deixar de ser um associado, 4 - uma séria consequência de deixar de ser associado seria a escassez de alternativas disponíveis, 5 - eu tenho nada ou quase nada de ligação emocional com a associação. Escala Likert de sete pontos - comprometimento de continuidade

Gruen et al (2000): 1 - agentes profissionais que são licenciados para vender seguros de vida e de saúde deveriam ser membros dessa associação, 2 - pelo fato de a associação me apoiar, é certo que eu deveria apoiá-la através da continuidade da minha filiação, 3 - se for somente pelo motivo de preservar e fortalecer a profissão de venda de seguros, eu sinto que tenho a obrigação de manter a minha filiação à associação, 4 - agentes licenciados de seguros de vida e saúde não deveriam sentir “um senso de dever” de serem membros dessa associação, 5 - outra associação pode não oferecer todos os benefícios que eu tenho aqui, 6 - um grande motivo para eu continuar como membro da associação é que se eu deixar de ser associado isso vai requerer um considerável sacrifício pessoal ou profissional. Escala Likert de sete pontos - comprometimento normativo

Prado (2004): 1 - as pessoas deveriam ter uma conta no Banco A, 2 - é necessário barganhar com o banco A para obter condições mais favoráveis, 3 - estou disposto a transferir mais de meus recursos para o banco A como forma de fortalecer minha relação com ele, 4 - eu acho que devo manter minha conta no banco A, apenas para continuar a relação, 5 - eu me sentiria feliz se pudesse continuar com o banco A por bastante tempo, 6 - eu me sinto como “parte da família” quando estou numa agência do banco A, 7 - eu me sinto obrigado a permanecer com a conta no banco A, 8 - eu me sinto orgulhoso em dizer aos meus amigos que tenho conta no banco A, 9 - eu poderia descrever minha relação com o banco A como uma parceria, 10 - eu sinto que teria poucas opções se saísse do banco A, 11 - eu somente transfiro uma quantidade maior dos meus recursos para o banco A se ele me oferecer algo mais, 12 - manter a conta no banco A é um desejo meu, 13 - o banco A me trata como um cliente especial e não somente como mais um cliente, 14 - o banco A significa muito para mim, 15 - se eu decidisse fechar minha conta no banco A, eu me sentiria prejudicado pessoal e financeiramente, 16 - uma das principais razões para continuar com a conta no banco A é que outro banco não ofereceria os benefícios que eu tenho aqui. Escala Likert de 10 pontos (discordo totalmente - concordo totalmente)

Quadro 5 - Indicadores do Comprometimento (continuação)

Anderson e Weitz (1992): 1 - nós defendemos esse fornecedor enquanto outros criticam a empresa, 2 - eu tenho uma forte sensação de lealdade a esse fornecedor, 3 - nós estamos continuamente na procura de outro produto para acrescentar ou repor este fornecedor para esse tipo de produto, 4 - nós esperamos distribuir os produtos desse fornecedor por algum tempo, 5 - se outra empresa oferecesse uma linha de produtos melhor, nós certamente a adotariamos, mesmo que isso significasse ter de largar esse fornecedor, 6 - nós não estamos muito compromissados com esse fornecedor, 7 - nós estamos desejando fazer um investimento de longo prazo nas vendas da linha desse fornecedor, 8 - nosso relacionamento com esse fornecedor é uma aliança de longo prazo, 9 - nós somos pacientes com esse fornecedor quando ele comete erros que trazem problemas para nós, 10 - nós queremos dedicar pessoas e recursos que sejam necessários para aumentar as vendas dos produtos desse fornecedor. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Bettencourt (1997): 1 - eu estou muito comprometido com essa mercearia, 2 - eu pretendo fazer compras nessa mercearia para os próximos anos, 3 - eu despenderia esforços para essa mercearia para ajudá-la a ser bem sucedida. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Mohr e Spekman (1994): 1 - nós gostaríamos de descontinuar o apoio ao produto desse fabricante, 2 - nós estamos muito compromissados com o apoio ao produto desse fabricante, 3 - nós temos um comprometimento mínimo com esse fabricante. Escala Likert de cinco pontos (concorda - discorda)

Moorman et al (1992): 1 - eu estou comprometido com o meu relacionamento com o meu pesquisador, 2 - eu considero o meu pesquisador como uma parte do meu departamento, 3 - eu realmente me importo com o destino do meu relacionamento de trabalho com o meu pesquisador. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Lacey (2007): 1 - o meu relacionamento com a empresa X é forte - eu estou muito comprometido em continuá-lo, 2 - o meu relacionamento com a empresa X é muito importante para mim, 3 - o meu relacionamento com a empresa X é alguma coisa que eu realmente cuido, 4 - o meu relacionamento com a empresa X vale a pena o meu esforço em manter. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

2.8.2 Constructo da confiança

Confiança é um conceito importante por estar presente na vida diária das pessoas, tanto no aspecto pessoal quanto no relacionamento entre as pessoas. Confiança está muito associada à crença, algo em que se acredita, que se tem fé. Em termos psicológicos, uma pessoa pode acreditar e confiar em alguém ou em algo real ou imaginário. Em ambos os casos, a pessoa estabelece uma relação com outras pessoas ou consigo mesma e age ou interage de alguma forma com base nessa crença.

Ferreira (1999, p. 525) apresenta as seguintes definições de confiança: “a) segurança íntima de procedimento, b) crédito, fé, c) boa fama, d) segurança e bom conceito que inspiram as pessoas de probidade, talento, discrição, e) esperança firme, f) familiaridade, g) empregado (ou outra pessoa) de confiança, com quem se pode contar em qualquer situação, h) atrevimento, petulância, i) atos libidinosos, licença.”

Delfim Netto (2009) sintetiza bem a importância da confiança: “[...] Qual é a origem da sociedade? ... Então, a confiança precede a sociedade. Ela é o cimento, o fator catalítico que faz funcionar a sociedade [...]”

Além de ser utilizada para caracterizar várias condições, confiança apresenta diversas definições em diferentes ramos do conhecimento, como por exemplo, a filosofia, a sociologia, a psicologia e os estudos das organizações (PRADO, 2004, p. 73).

A análise mais detalhada do constructo confiança auxilia na compreensão do relacionamento entre as pessoas e especificamente no campo de estudo deste trabalho que é o marketing de relacionamento. Na literatura, constata-se muitos estudos sobre a confiança, como por exemplo, no caso de trocas relacionais, Dwyer et al (1987, p. 23), que utilizam a idéia apresentada por Sullivan e Peterson (1982, p.30 *apud* DWYER *et al* 1987): “... onde as partes confiam uma na outra, existem maneiras pelas quais as duas partes podem resolver as dificuldades, tais como o conflito de poder, a baixa rentabilidade e assim por diante”⁶. Dwyer *et al* (1987, p. 23) completam: “ [...] seria impossível prever todas as contingências em um contrato formal para uma cooperação sustentável; porém, se os parceiros têm confiança, é desnecessário prever todas as contingências”⁷.

Segundo os autores Mohr e Spekman (1994, p. 138), nas trocas que apresentam confiança pode-se administrar maior *stress* e apresentar maior adaptabilidade no relacionamento. Com a falta de confiança, os parceiros são tentados a agir conforme o próprio interesse, e de forma independente da relação.

Muitos trabalhos apresentam uma referência implícita da confiança como um aspecto de poder de *expertise* e de referência, cooperação e de segurança nas ameaças e promessas, segundo Dwyer *et al* (1987, p. 23).

Um dos trabalhos mais citados sobre a confiança é dos autores Moorman *et al* (1992, p. 315), os quais apresentam a seguinte definição: “predisposição em se contar com um parceiro de troca no qual se pode confiar”⁸.

⁶ “...where the parties have trust in one another, then there will be ways by which the two parties can work out difficulties such as power conflict, low profitability, and so forth.”

⁷ “...it might be impossible to cover all contingencies in a formal contract for sustained cooperation, but if the partners have trust it may be unnecessary to cover all contingencies.”

⁸ “...a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence”

A definição contém duas abordagens: a) a expectativa ou crença de que se pode confiar no parceiro devido à sua integridade, à sua *expertise* ou intenção no relacionamento, e b) a atitude comportamental ou intenção, de que se confia no mesmo, de modo que se pode correr algum tipo de risco, isto é, o parceiro vai agir sem prejudicar a outra parte. Segundo os autores, a confiança existe quando ocorrem essas duas abordagens ao mesmo tempo. Morgan e Hunt (1994, p. 315) não vêem confiança como intenção de comportamento, isto é, o fato de se confiar já implica que se deseja contar com aquela pessoa. Se não se quer contar com aquela pessoa, não há motivos para se confiar ou, então, não se pensa em confiança. Por outro lado, no caso de alguém não confiar, porém precisar contar com outra pessoa, tem-se uma função do poder ou da dependência e não de confiança.

O fato de contar com o parceiro sem confiar nele pode ser expresso como a capacidade ou habilidade de este parceiro influenciar no comportamento de outro, de modo que este venha a fazer coisas que não gostaria de fazer. Segundo Soetomo (2001, p. 39), essa é a essência central do constructo poder: a capacidade de alguém influenciar no comportamento do outro. Esse constructo será analisado posteriormente, devido à sua importância, tanto na vida das pessoas e seus relacionamentos, quanto nas diversas áreas, como no marketing.

Os autores argumentam que a propensão ou convicção para agir está implícita no próprio conceito de confiança e, dessa forma, alguém não poderia rotular o parceiro de negócios como digno de confiança se não desejasse agir de forma a correr riscos. Em outras palavras: a convicção sincera que um parceiro tem de contar com outro, de fato implicará a intenção comportamental de contar com ele. A convicção para contar com, ou confiar em, deve ser encarada como um resultado ou como um indicador e não como parte da definição de confiança.

Morgan e Hunt (1994; p. 23) ressaltam que a confiança existe quando uma das partes tem certeza da integridade e da confiabilidade na outra parte ou no parceiro de troca. Dessa forma, a confiança é uma expectativa de que o parceiro pode e vai se comportar como foi prometido ou acordado e, conseqüentemente, os comportamentos futuros serão benéficos para as partes envolvidas (IACOBUCCI ; HIBBARD, 1999, p. 22).

Constata-se a dificuldade em se conceituar a confiança e a dificuldade de se fazê-lo de forma integrada, uma vez que a mesma apresenta definições em vários campos e, dessa forma,

Bhattacharya *et al* (1998) apresentam questões que devem ser consideradas: a) a confiança não pode existir num ambiente de certeza. A confiança existe em um ambiente de risco e de incerteza, b) confiança reflete (indica) a noção de que se pode prever o comportamento futuro, c) confiança não é uma expectativa; porém, implica expectativa, d) qualquer definição de confiança deve levar em conta a sua força e a sua importância, e) confiança existe em um ambiente de reciprocidade, isto é, depende da situação e das percepções das pessoas envolvidas, f) confiança é “do bem”. Por exemplo, não tem nada a ver com confiança, quando se diz que se pode confiar em alguém que certamente irá mentir. Não se pode esperar que alguém vá confiar em outro e que estará vulnerável a esse outro, se existe a certeza de que o resultado será ruim. Quando se confia existe a perspectiva de um resultado positivo com base nessa confiança, apesar de se sujeitar a um engano (BHATTCHARYA *et al*, 1998, p. 462). O quadro 6 apresenta algumas definições de Confiança.

Quadro 6 - Definições de Confiança

Autores	Definições
Mohr e Spekman (1994)	convicção de que a palavra do outro (parceiro) é confiável e que o outro cumprirá suas obrigações na troca
Moorman <i>et al</i> (1992)	predisposição em se contar com um parceiro de troca no qual se pode confiar
Morgan e Hunt (1994)	quando uma das partes tem certeza (convicção ou fé na probidade de outrem) na integridade e na confiabilidade na outra parte ou no parceiro de troca
Doney e Cannon (1997)	benevolência e credibilidade percebidas em um objeto de confiança
Andaleeb (1996)	desejo de uma parte confiar no comportamento de outra parte especialmente quando esses comportamentos implicam resultados para a parte que confere a confiança
Garbarino e Johnson (1999)	convicção na qualidade e na confiabilidade dos serviços oferecidos pela organização

Fonte: Diversos autores

Dimensões da Confiança

A confiança pode apresentar as dimensões da credibilidade e da benevolência percebidas, segundo Doney e Cannon (1997, p. 36) ou, segundo Santos (2001), a benevolência e a competência. MacAllister (1995, p. 26) também coloca a dimensão afetiva com base na interação e nas ligações interpessoais. Por exemplo, o altruísmo percebido no parceiro, isto é, quanto uma parte está interessada e motivada para buscar ganhos em conjunto e se preocupa com o bem estar da outra parte (MAYER *et al*, 1995, p. 718). A maior contribuição para a confiança vem do comportamento altruísta das partes envolvidas.

Outra dimensão para confiança é a percepção de que o parceiro é íntegro, isto é, de que existem princípios que são aceitáveis para os parceiros de um negócio (MAYER *et al*, 1995; WILLIAMS, 2001, p 380). As dimensões utilizadas por vários autores são apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 - Dimensões da Confiança

Moorman *et al* (1992): 1 - a expectativa ou crença de que se pode confiar no parceiro devido à sua integridade, à sua *expertise* ou intenção no relacionamento e 2 - a atitude comportamental ou intenção, de que se confia no mesmo, de modo que se pode correr algum tipo de risco, isto é, o parceiro vai agir sem prejudicar a outra parte

Doney e Cannon (1997): 1 - a credibilidade objetiva em um parceiro de troca, uma expectativa de que a palavra do parceiro ou sua afirmação por escrito é confiável, 2 - benevolência (boa vontade para com alguém) é o âmbito no qual um parceiro está autenticamente interessado no bem estar da outra parte e motivado na busca do ganho conjunto

Prado (2004): 1 - competência / credibilidade que indica a avaliação de que o fornecedor possui as habilidades necessárias para a consecução dos objetivos na relação. 2 - integridade relacionada à percepção de que a outra parte respeita um conjunto de princípios que são considerados aceitáveis, 3 - altruísmo que indica a motivação de colocar os interesses do cliente à frente dos próprios interesses e se retrata na percepção de que o parceiro pode sacrificar alguns dos seus resultados de curto prazo para que o relacionamento se mantenha

Ganesan (1994): 1 - credibilidade com base na crença do varejista de que o fornecedor tem o *expertise* necessário para realizar a tarefa de forma efetiva e confiante, 2 - benevolência com base na crença do varejista de que o fornecedor tem intenções e motivos para beneficiar o varejista quando surgem novas condições para as quais o comprometimento não foi estabelecido

Fonte: Diversos autores

Mensuração da Confiança

Morgan e Hunt (1994) utilizaram uma escala unidimensional para mensurar o constructo da confiança no relacionamento entre o fornecedor e os distribuidores de pneus. Santos (2001) utilizou o altruísmo e a competência para medir a confiança, Ganesan (1994) utilizou credibilidade e altruísmo e Mayer *et al.* (1995) utilizaram a credibilidade, o altruísmo e a integridade.

As escalas aplicadas são de Likert com itens que representam as dimensões comentadas. O quadro 8 apresenta os indicadores da Confiança utilizados por vários autores.

Quadro 8 - Indicadores da Confiança

Garbarino e Johnson (1999): 1 - as performances neste teatro sempre vão ao encontro das minhas expectativas, 2 - pode-se contar com este teatro para a produção de um bom show, 3 - eu não posso sempre confiar que as performances neste teatro sejam boas, 4 - este teatro é uma empresa não pertencente à Broadway que é confiável, 5 - a qualidade das produções deste teatro é consistentemente alta, 6 - eu me preocupo de que a performance poderá ser uma perda de tempo, 7 - eu fico preocupado de que a performance pode não valer o dinheiro. Escala de cinco pontos (muito insatisfeito - muito satisfeito)

Mohr e Spekman (1994): 1 - nós confiamos que as decisões do fabricante serão benéficas ao nosso negócio, 2 - nós temos a percepção de que não temos um acordo justo com esse fabricante, 3 - esse relacionamento é caracterizado por um alto grau de harmonia. Escala de cinco pontos (discorda - concorda)

Quadro 8 - Indicadores da Confiança (continuação)

Moorman et al (1992): 1 - se eu ou alguém do meu departamento não pudesse ser contactado pelo meu pesquisador, eu desejaria que o meu pesquisador tomasse importantes decisões de pesquisa sem o meu envolvimento, 2 - se eu ou alguém do meu departamento não fôssemos capazes de monitorar as atividades do meu pesquisador, eu gostaria de confiar no meu pesquisador de que ele faria o trabalho corretamente, 3 - eu confio que o meu pesquisador faz coisas que eu não posso fazer por mim mesmo, 4 - eu confio que o meu pesquisador faz coisas que o meu departamento não pode fazer por si mesmo, 5 - eu geralmente não confio no meu pesquisador. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Morgan e Hunt (1994): no relacionamento com o meu fornecedor principal: 1 - não se pode confiar em algumas ocasiões, 2 - pode-se contar com ele para fazer o que é correto, 3 - tem alta integridade, 4 - meu fornecedor principal é perfeitamente honesto e confiável, 5 - no relacionamento com o meu fornecedor principal pode-se confiar completamente. Escala Likert sete pontos (concorda - discorda)

Doney e Cannon (1997): 1 - esse fornecedor cumpre as promessas que ele faz para a nossa empresa, 2 - esse fornecedor não é sempre honesto conosco, 3 - nós acreditamos na informação que essa empresa nos fornece, 4 - esse fornecedor realmente se preocupa que o nosso negócio seja bem sucedido 5 - na tomada de decisões importantes, esse fornecedor leva em conta nosso bem estar como o seu próprio, 6 - nós confiamos que essa empresa mantém os melhores interesses em mente, 7 - esse fornecedor é digno de confiança, 8 - nós achamos que é necessário sermos cautelosos com esse fornecedor. Escala Likert (concorda - discorda)

Ganesan, 1994: Credibilidade. 1 - o empregado desse fornecedor tem sido franco ao negociar conosco, 2 - promessas feitas pelo empregado desse fornecedor têm sido confiáveis, 3 - o empregado desse fornecedor é conhecedor dos seus produtos, 4 - o empregado desse fornecedor não faz afirmações falsas, 5 - o empregado desse fornecedor não é aberto ao negociar conosco, 6 - se ocorrem atrasos na entrega, o empregado desse fornecedor é honesto a respeito dos problemas, 7 - o empregado desse fornecedor tem problemas para responder nossas questões. Benevolência. 1- o empregado desse fornecedor fez sacrifícios por nós no passado, 2 - o empregado desse fornecedor cuida de nós, 3 - em tempos de falta de mercadoria o empregado desse fornecedor “quebrou o galho” para nós, 4 - o empregado desse fornecedor é como um amigo, 5 - nós temos a sensação de que o empregado desse fornecedor tem ficado do nosso lado. Escala Likert sete pontos (concorda - discorda)

Zaheer e Venkatraman (1995): 1 - a empresa de seguros mais importante e a nossa agência tem um alto nível de confiança mútua, 2 - a empresa de seguros mais importante é conhecida pelos seus negócios transparentes, 3 - a empresa de seguros mais importante mantém sua palavra. Escala Likert sete pontos (concorda - discorda)

Andaleeb (1996): 1 - A deveria ser cuidadoso ao tratar com B, 2 - A não deveria hesitar em tomar importantes decisões de compra baseado nas sugestões de B, 3 - B é digno de confiança, 4 - B não é sincero em manter seus compromissos, 5 - não se pode contar com B em ser útil, 6 - B não é muito confiável. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Prado (2004): 1 - as solicitações que faço ao banco não precisam ser acompanhadas detalhadamente, 2 - confio no banco porque ele é um banco correto, sério, 3 - confio no banco porque entre nós existe apoio mútuo, 4 - confio no banco pela sua solidez, 5 - eu estou certo de que o banco trata as informações que possui a meu respeito como confidenciais, 6 - eu não hesito em tomar decisões importantes baseadas nas sugestões do banco, 7 - o banco mantém suas promessas, 8 - o banco é bastante competente no fornecimento de serviços financeiros, 9 - o banco é bastante íntegro no tratamento de seus clientes, 10 - quando toma decisões importantes, o banco considera o meu bem estar assim como o dele, 11 - sinto que o banco se preocupa com meus interesses, 12 - tenho confiança que as informações que recebo do banco são sempre corretas. Escala Likert de dez pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

Neste trabalho o constructo da confiança terá a ênfase indicada pelos autores Morgan e Hunt (1994). Além disso, na fase da pesquisa qualitativa será avaliado pelos entrevistados um conjunto de indicadores deste constructo oriundos da literatura pesquisada. Vale ressaltar que algumas dimensões que não são utilizadas por Morgan e Hunt (1994) no constructo confiança estão representadas nos constructos antecedentes do seu modelo, tais como valores compartilhados, comportamento oportunista e comunicação.

2.8.3 Constructo do poder

O constructo do poder abarca vinte e nove definições, conforme Ferreira (1999; p. 1591):

- ter a faculdade de;
- ter possibilidade de;
- estar arriscado ou exposto a;
- ter ocasião, ter oportunidade, meio de;
- ter força para;
- ter calma, paciência, para;
- ter força de ânimo, energia de vontade, para;
- ter o direito, a razão, o motivo;
- ter vigor, robustez, saúde ou capacidade para agüentar, para suportar;
- ter ocasião ou oportunidade de;
- ter possibilidade;
- dispor de força ou autoridade de;
- ter força física ou moral; ter influência, valimento (ato ou efeito de valer);
- ter força, robustez, capacidade para suspender, agüentar, suportar;
- ter grande influência ou poder sobre;
- direito de deliberar, agir e mandar;
- faculdade, possibilidade;
- vigor, potência;
- autoridade, soberania, império;
- domínio, influência, força;
- posse, jurisdição;
- eficácia, efeito, virtude;
- recursos, meios;
- capacidade, aptidão;
- o governo de um estado;
- o poder considerado segundo suas formas e manifestações: o executivo, o judiciário e o legislativo;
- grande quantidade, grande número;
- probabilidade associada a uma região crítica, e cujo complemento é a probabilidade de se cometer um erro tipo II;

- segundo algumas correntes filosóficas atuais, potência exercida de modo difuso, e não necessariamente explícito, pelo conjunto das relações sociais sobre os indivíduos, e que lhes impõem determinações que regulam seus modos de ser: comportamentos, interesses, ideologias etc.

Nota-se a riqueza de atribuições a esse constructo e sua aplicação em muitas situações. Poder é uma propriedade da relação social e não é um atributo específico de um ente, pessoa ou organização (EMERSON, 1962, *apud* SOETOMO, 2001). A relação de dependência que existe entre duas empresas ou pessoas é o pressuposto para que exista o poder. Dahl (1957, *apud* SOETOMO; 2001) apresenta o conceito de poder como uma relação entre duas pessoas A e B, na qual A tem poder sobre B e obriga B a fazer coisas que este não quer fazer. O quadro 9 apresenta algumas definições de poder.

Quadro 9 - Definições de Poder

Jonsson e Zineldin (2003)	habilidade de um membro do canal influenciar as percepções, comportamento e a tomada de decisão de outro membro do canal
Gaski e Nevin (1985)	habilidade de despertar uma mudança no comportamento de outrem, a capacidade de fazer com que alguém faça alguma coisa que ele ou ela não teria feito de outra forma. Poder é uma habilidade mais potencial do que a real alteração de comportamento
El-Ansary, Stern (1972)	habilidade de controlar as variáveis de decisão da estratégia de marketing de outro membro num determinado canal em um nível diferente de distribuição
Hunt e Nevin (1974)	habilidade do franqueador, percebido pelo franqueado, de controlar as variáveis de decisão da franquia

Fonte: Diversos autores

A relação de poder é simétrica quando A e B apresentam o mesmo nível de poder; porém, de modo geral, a relação é assimétrica, instável e dependente da influência mútua e do controle de A sobre B ou vice-versa (WRONG, 1967). O autor apresenta dois tipos de poder: o poder que indica o equilíbrio e a divisão do escopo entre as partes, e o poder integral, quando as decisões ou ações ocorrem somente por uma das partes.

Soetomo (2001, p. 39) comenta que a essência do poder é a capacidade ou habilidade de alguém influenciar o comportamento do outro para fazer coisas que este não faria se não houvesse essa influência. Assim, todos têm poder em potencial.

French e Raven (1959, *apud* SOETOMO, 2001) propuseram cinco bases de poder: a) o poder coercivo que é baseado no receio de receber uma punição ou de ser ameaçado, b) o poder de

recompensa, que significa a aquiescência, a submissão ou o consentimento. Esse tipo indica a habilidade de distribuir recompensas que outros consideram como algo de valor, c) o poder legitimado, resultante da posição na hierarquia formal de uma organização, d) o poder de especialista que é a influência baseada na habilidade ou no conhecimento superior e e) o poder de referência, que é a influência com base na posse de um indivíduo ou no respeito conferido a uma organização.

Simon (1953, *apud* SOETOMO, 2001) define poder em dois grupos: a) o poder efetivo ou sanções ordinárias que exemplifica como o dinheiro e a força física, e b) o poder formal com base na legitimidade. O poder efetivo é aquele que determina o comportamento real e o poder formal é uma espécie de racionalização da estrutura de poder.

O poder em um canal de distribuição pode ser explicado em função da dependência e das fontes de poder existentes entre os membros do canal. A pesquisa de El-Ansary e Stern (1972, p. 51) tinha esse objetivo; todavia, as hipóteses não se confirmaram. Uma empresa depende de outra empresa se a primeira tem um recurso que a segunda não tem. Dessa forma, a primeira procura manter o relacionamento no canal para atingir seus objetivos financeiros e de vendas, contando com os recursos oferecidos pela outra empresa. Essa dependência implica que a segunda empresa tem poder para influenciar as ações e as estratégias da primeira empresa. Por exemplo, os fabricantes de remédios no Brasil não são capazes de distribuir seus produtos para as farmácias e drogarias na forma e no tempo adequados. Os distribuidores de remédios detêm esse poder.

Ferreira e Alcântara (2008) ressaltam que a gestão de relacionamento no canal de distribuição deve levar em conta o poder, a dependência e os conflitos que ocorrem entre uma montadora de automóveis e suas concessionárias e que essas últimas avaliam que a montadora deveria estar mais “próxima”, pois o canal de distribuição é uma fonte importante de informação do mercado, da oferta de serviços antes, durante e após a venda do produto. Segundo as concessionárias, é importante também que a montadora leve em conta as suas restrições e sugestões no desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

El Ansary e Stern (1972) estabelecem, também, que o poder serve como controle de uma empresa sobre as variáveis de decisão de marketing da outra empresa, as quais fazem parte de determinado canal de distribuição. Raven e Kruglanski (1970, *apud* SOETOMO, 2001)

afirmam que se deve acrescentar o poder da informação, que é a capacidade de uma empresa fornecer uma informação que não está disponível, para outra empresa.

Soetomo (2001) indica duas abordagens para se medirem as fontes de poder nos canais de distribuição: a) a abordagem direta que mede a percepção de uma empresa membro do canal, do quanto outra empresa tem de poder, e b) a abordagem indireta que mede as fontes de poder que uma empresa percebe em outra empresa, pelas suas ações realizadas de assistência e de punição. Apesar de ambas as abordagens serem aceitáveis com base no ponto de vista da confiabilidade, validade de conteúdo, validade da convergência e de discriminação, segundo Soetomo (2001, p. 44), o mesmo afirma que a abordagem direta reflete melhor as fontes de poder.

As fontes de poder que as empresas membros de um canal possuem, afetam as atitudes como, por exemplo, a satisfação e o comportamento dos mesmos, e o conflito dentro do canal. O conflito é resultante da interação entre os membros e afeta todos os aspectos do relacionamento entre os parceiros do canal. Lusch (1976) incorpora o conceito de conflito e o relaciona positivamente com o poder coercivo, em seu estudo entre franqueado e franqueador. As fontes de poder não coercivo tendem a reduzir o conflito entre as partes envolvidas.

Hunt e Nevin (1974) analisaram o relacionamento entre franqueado e franqueador, no qual, este último pode utilizar o poder coercivo sobre o franqueado. A pesquisa indicou que existe uma relação significativa entre o poder de um membro do canal (franqueador) e as fontes de poder disponíveis para ele. O franqueador em princípio se baseia na fonte do poder coercivo para obter poder sobre o franqueado.

Outro resultado da pesquisa é que: a satisfação com o relacionamento, por parte do franqueado, aumenta quando o franqueador utiliza fontes não coercivas de poder. Os autores ressaltam a importância de se pesquisarem outros tipos de relacionamentos e de atores nos canais de distribuição e a relação entre poder e as fontes disponíveis de poder. O objetivo é compreender se a fonte deve estar explícita para ser utilizada ou sua utilização independe de haver ou não uma fonte de poder. Pode ser que o poder surja no próprio relacionamento e no consentimento de uma das partes. Interessante, também, detectar as fontes de poder que são utilizadas por membros de outros canais de distribuição, além do pesquisado.

Rawwas *et al.* (1997) pesquisaram o conflito e as fontes de poder em um canal de distribuição, junto aos varejistas com relação ao seu distribuidor principal e concluíram também que a utilização do poder coercivo por parte do distribuidor acarreta o aumento dos conflitos e o decréscimo da satisfação e a utilização das outras fontes de poder não coercivo, como, por exemplo, o poder de especialista ajuda no gerenciamento dos conflitos.

Mohr e Nevin (1990, p. 92) afirmam que o poder tem impacto no comprometimento de um membro do canal e que pode levar ao aumento do comprometimento bem como à diminuição do comprometimento. Kroeten (1992, p. 128) ressalta que a utilização das fontes de poder pode aumentar o nível de comprometimento, tais como poder da informação, do especialista, de recompensa, social, legítima, de referência e política, ao contrário do poder coercivo, uma vez que no seu estudo os cooperados são organizações voluntárias. Nota-se nesses estudos a relação entre o exercício do poder e as fontes de poder disponíveis, e a distinção de efeito entre as fontes de poder e o poder coercivo sobre a satisfação e o comprometimento.

O estudo de Brown *et al.* (1995, p. 365), sobre poder e comprometimento, indica que o poder mediado, que consiste na recompensa, coerção e legitimidade legal, diminui o comprometimento, o que não ocorre se existe o poder não mediado, como por exemplo, o poder especialista, de referência e informação. Para os autores, o poder mediado é a influência de um membro do canal A sobre outro membro B, de forma que B toma decisões e se comporta, até contra sua vontade, com base nesta influência. O poder não mediado significa que B toma suas decisões e se comporta conforme sua própria preferência, apesar de estar influenciado por A.

Nota-se ainda uma diferença de percepção mesmo entre as fontes mediadas, pois, Molm (1997, p. 269) afirma que a utilização do poder coercivo é encarada como algo menos justo do que o uso do poder na forma de recompensa, isto é, o poder coercivo é o mais “negativo” entre as formas de poder. Morgan e Hunt (1994, p. 33) dizem que o poder coercivo é caracterizado pelo conceito de submissão forçada. A vantagem do poder coercivo inclui a ação rápida e a completa submissão e as desvantagens são o ressentimento, o medo e o desejo de sair da situação e do relacionamento.

Gaski e Nevin (1985, p. 139) ressaltam a diferença entre o poder ser utilizado ou não, apesar de existirem as fontes de poder. A pesquisa indicou efeitos mais fortes na satisfação e no

conflito de canal quando o poder coercivo é utilizado, do que quando este não é utilizado, isto é, quando uma das partes tem poder sobre a outra, sem exercê-lo. Mayo *et al* (1998, p. 23) ressaltam que a utilização das fontes de poder não coercivas tem um efeito positivo na satisfação, ao contrário das fontes de poder coercivas.

Poder é um constructo complexo, pode ocorrer de várias maneiras e, neste trabalho, será utilizado na sua forma coerciva, conforme a sugestão de Morgan e Hunt (1994, p. 33).

Indicadores do poder coercivo

Vários autores desenvolveram escalas para medir o poder coercivo, como por exemplo, Corner (1984), e Gaski e Nevin (1985). Hermans (2003) utiliza a escala de Gaski e Nevin (1985), uma escala composta de dez itens: dois para preço, dois relacionados à quantidade ordenada e um para a linha de produto, para o serviço ao consumidor, propaganda e promoção, estoque, política de crédito, e para a exposição dos produtos.

Drea *et al* (1993) compararam as escalas criadas por Corner (1984), John (1984), Gaski e Nevin (1985) e Hinkin e Schriesheim (1989) e concluíram que a escala proposta por Gaski e Nevin (1985) é a mais recomendada. O quadro 10 apresenta os indicadores do poder.

Quadro 10 - Indicadores de Poder

Jonsson e Zineldin (2003): Poder coercivo. 1 - o fornecedor poderia ter feito o acordo pior para nós se não tivéssemos aceitado a sua proposta, 2 - o fornecedor fará mudanças que vão nos afetar negativamente, 3 - o fornecedor tem ameaçado não renovar o contrato conosco, 4 - o fornecedor tem insinuado que nossas exigências não serão consideradas no futuro. Poder não-coercivo. 1 - nós admiramos o modo como o fornecedor faz negócios e, portanto, nos adaptamos às suas exigências, 2 - por nos adaptarmos às exigências de nosso fornecedor, esperamos obter os benefícios mais tarde. Escala Likert 7 pontos (concorda - discorda)

John (1984): Atribuição de influência legítima: 1 - porque era meu dever fazer como foi solicitado, 2 - porque meu fornecedor mostrou uma cláusula do contrato que me obrigou a fazer conforme foi solicitado. Atribuição de influência especialista: 1 - porque eu confiei no julgamento do meu fornecedor com relação à questão, 2 - porque meu fornecedor tinha mais informação que eu sobre a questão. Atribuição de influência de referência: 1 - porque eu realmente admiro a maneira que eles conduzem o negócio, eu segui a conduta deles, 2 - porque o meu fornecedor e eu temos sentimentos similares sobre o modo que um negócio deve ser conduzido. Atribuição de influência coerciva: 1 - porque meu fornecedor insinuou que tomaria certas ações que reduziriam meus lucros, 2 - porque eu percebi que o meu fornecedor retiraria certos serviços necessários de mim. Atribuição de influência de recompensa: 1 - porque eu senti que estando mais afinado com o meu fornecedor eu seria favorecido em outras ocasiões, 2 - porque meu fornecedor tem a habilidade de me recompensar. Formalização: 1 - meus negócios com o fornecedor estão sujeitos a uma série de regras e procedimentos que estabelecem como vários aspectos do meu trabalho devem ser feitos, 2 - meus contratos com o fornecedor e seus representantes são formais e pré-planejados. Centralização: 1 - eu tenho que perguntar aos representantes do meu fornecedor antes de fazer quase tudo no meu negócio, 2 - nos negócios com o meu fornecedor mesmo as pequenas questões devem ser levadas ao superior para uma resposta final.

Quadro 10 - Indicadores de Poder (continuação)

John (1984): Controles: 1 - eu sinto que sou observado para assegurar que estou seguindo todas as regras do contrato estabelecido, 2 - existem duras penalidades para quem viola os procedimentos do meu fornecedor. Orientação cognitiva: 1 - eu penso que o meu fornecedor e outras companhias de petróleo deveriam ser mais controlados pelo governo, 2 - meu fornecedor e eu discordamos sobre muitos procedimentos operacionais específicos que são aplicados na minha estação. Orientação afetiva: 1 - eu sinto que eu tenho um acordo justo com o meu fornecedor, 2 - meus acordos com os representantes do meu fornecedor são um tanto tensos algumas vezes. Orientação conativa: 1 - eu não forneço voluntariamente muita informação do meu negócio para o meu fornecedor, 2 - existem algumas coisas que eu farei somente se o meu fornecedor verificar e insistir para eu fazer. Oportunismo: 1- algumas vezes eu tenho que alterar os fatos um pouco para conseguir o que eu necessito, 2 - eu tenho algumas vezes prometido fazer coisas que eu realmente não fiz mais tarde. Escala Likert 5 pontos (concorda - discorda)

Gaski e Nevin (1985): 1 - se o fornecedor quisesse que você aumentasse os preços dos produtos dele, qual a quantia máxima que você aumentaria os preços? 2 - se o fornecedor quisesse que você baixasse os preços dos produtos dele, qual a quantia máxima que você diminuiria os preços? 3 - se o fornecedor quisesse que você aumentasse a quantidade comprada dos produtos dele, qual a quantia máxima, que você aumentaria do seu pedido? 4 - se o fornecedor quisesse que você diminuísse a quantidade comprada dos produtos dele, qual a quantia máxima que você diminuiria do seu pedido? Escala de 4 pontos

Fonte: Diversos autores

A análise das definições, dimensões e indicadores dos constructos: comprometimento, confiança e poder, no contexto do relacionamento entre o distribuidor e as farmácias, servirá de base para a realização da pesquisa deste trabalho. Na seção seguinte são apresentados os constructos precursores do comprometimento e da confiança do modelo KMV dos autores Morgan e Hunt (1994).

2.9 Constructos precursores do Comprometimento e da Confiança

Morgan e Hunt (1994) postulam que os seguintes constructos influenciam a confiança e o comprometimento e os classificam como antecessores no relacionamento entre fornecedor e cliente: a) custos do término do relacionamento, e b) benefícios do relacionamento, os quais influem diretamente no comprometimento, c) valores compartilhados influenciam diretamente tanto a confiança quanto o comprometimento e d) comunicação e e) comportamento oportunista influenciam diretamente a confiança e indiretamente, por meio da confiança, o comprometimento.

Morgan e Hunt (1994, p. 32) incluem o constructo poder como precursor no modelo a ser testado em futuros estudos, como uma extensão do KMV. A seguir são apresentados suas definições e indicadores que serão utilizados neste trabalho.

2.9.1 Custos do término do relacionamento

Morgan e Hunt (1994, p. 24) definem os custos do término do relacionamento como o conjunto de todos os custos esperados do término do relacionamento, da falta percebida de parceiros alternativos, dos custos da dissolução e dos custos substanciais da troca de parceiros; porém, enfatizam que é a expectativa do total dos custos que causa o comprometimento. O constructo pode ser ampliado com a inclusão dos custos não econômicos, tais como, a satisfação social advinda da associação entre cliente e fornecedor, custos sócio-psicológicos como a preocupação, aborrecimento, e perda percebida de reputação, pois uma empresa parceira de outra, em determinado negócio, deve levar em conta muitos aspectos antes de decidir romper o relacionamento.

No quadro 11 são apresentados os indicadores do constructo custos do término do relacionamento, utilizados por diversos autores que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 11 - Indicadores dos Custos do Término do Relacionamento

Holdford e White (1997): 1 - deixar esta escola de farmácia por outra seria relativamente fácil para mim. Escala Likert sete pontos (concorda - discorda)

Ganesan (1994): 1 - se o nosso relacionamento com esse distribuidor terminasse, nós teríamos dificuldades em aumentar o meu volume de vendas, 2 - esse distribuidor é crucial para o futuro da nossa performance de vendas, 3 - seria difícil para nós repormos esse distribuidor, 4 - nós somos dependentes desse distribuidor, 5 - nós não temos uma boa alternativa para substituir esse distribuidor, 6 - esse distribuidor é importante para o nosso negócio, 7 - as linhas de produto desse distribuidor são essenciais para completar a nossa oferta de produtos, 8 - se o relacionamento com esse distribuidor fosse descontinuado, nós teríamos dificuldade para repô-lo. Escala Likert sete pontos (concorda - discorda)

Morgan e Hunt (1994): 1 - eu tenho medo do que poderia acontecer se nós rompêssemos o nosso relacionamento com esse fornecedor sem ter arranjado outro, 2 - seria muito difícil deixar esse fornecedor exatamente agora, mesmo se a gente quisesse, 3 - o nosso negócio teria uma grande interrupção se decidíssemos deixar esse fornecedor agora, 4 - custaria muito pouco para minha empresa deixar esse fornecedor agora, 5 - os custos para nós de trocarmos para outro fornecedor seriam muito altos neste momento. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

2.9.2 Benefícios do relacionamento

Morgan e Hunt (1994, p. 24) afirmam que as empresas estarão mais comprometidas com parceiros que entregam benefícios superiores aos clientes, como a lucratividade do produto, a satisfação do cliente e a performance do produto. Na pesquisa de Morgan e Hunt (1994) o entrevistado compara seu fornecedor com relação a um fornecedor alternativo; porém, os autores indicam que a comparação pode ser feita com os níveis ideais de benefícios que o

relacionamento pode oferecer. Em alguns casos, o cliente pode considerar níveis absolutos de benefícios, quando avalia o negócio, por não haver alternativas ou por estas serem muito inferiores ao fornecedor atual. O autor deste trabalho acha mais adequada a comparação com um fornecedor alternativo, pois, na maioria dos casos, o cliente tem dois ou mais fornecedores.

No quadro 12 são apresentados os indicadores do constructo benefícios do relacionamento, utilizados por diversos autores que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 12 - Indicadores de Benefícios do Relacionamento

Morgan e Hunt (1994): 1 - o lucro bruto obtido, 2 - o lucro bruto obtido por uma linha de produtos comum a ambos os fornecedores, 3 - a satisfação do cliente obtida por uma linha de produtos comum a ambos os fornecedores, 4 - a performance do produto obtida por uma linha de produtos comum a ambos os fornecedores. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Pesquisa qualitativa fase 1: 1 - o tempo de entrega do pedido, 2 - as condições de negociação, 3 - as condições de pagamento

Fonte: Diversos autores

2.9.3 Valores compartilhados

Esse constructo significa o conjunto de crenças comuns dos parceiros sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são importantes, e quais não são, para o bom relacionamento entre eles. Os valores compartilhados influem tanto na confiança quanto no comprometimento. O constructo pode ser avaliado com relação à qualidade do produto, as táticas de promoção e o serviço de atendimento ao cliente. Algumas empresas podem ter um relacionamento com outra; porém, não aprovam suas ações de marketing, ou acham que a empresa não está investindo de forma adequada, no produto ou serviço oferecido (MORGAN; HUNT, 1994, p. 25). No quadro 13 são apresentados os indicadores do constructo valores compartilhados, utilizados por diversos autores que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 13 - Indicadores de Valores Compartilhados

Morgan e Hunt (1994): 1 - para ser bem sucedido nesse negócio, é sempre necessário comprometer a ética da pessoa, 2 - a alta gerência de um negócio deve se fazer saber e não em termos incertos que comportamentos não éticos não serão tolerados, 3 - se se descobre que um colaborador está comprometido em um comportamento não ético que resulta em ganho pessoal ele deve ser prontamente repreendido. 4 - se se descobre que um colaborador está comprometido em um comportamento não ético que resulta em ganho para a empresa ele deve ser prontamente repreendido,

Quadro 13 - Indicadores de Valores Compartilhados (continuação)

Morgan e Hunt (1994): 5 - os empregadores deveriam assegurar que seus colaboradores estão se comportando da maneira correta de se fazer o negócio. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Lacey (2007): 1 - os valores da empresa são consistentes com os meus próprios valores pessoais, 2 - os valores da empresa refletem o tipo de pessoa que eu sou, 3 - os valores da empresa são compatíveis com as coisas que eu acredito, 4 - os valores da empresa são similares aos meus. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

2.9.4 Comunicação

Comunicação é um grande precursor da confiança, segundo Morgan e Hunt (1994, p. 25). Pode ser definida como a troca formal e informal de informação significativa no momento oportuno, entre as empresas ou parceiros.

No quadro 14 são apresentados os indicadores do constructo comunicação, utilizados por Morgan e Hunt (1994) que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 14 - Indicadores de Comunicação

Morgan e Hunt (1994): 1 - No nosso relacionamento, meu fornecedor principal nos mantém informados dos novos desenvolvimentos, 2 - No nosso relacionamento, meu fornecedor principal nos fornece retornos (*feedback*) positivos freqüentes de nossa performance, 3 - No nosso relacionamento, meu fornecedor principal nos oferece programas pobres de reconhecimento, 4 - No nosso relacionamento, meu fornecedor principal nos comunica bem suas expectativas com relação à performance da nossa empresa. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Fonte: Morgan e Hunt, 1994, p. 35

2.9.5 Comportamento oportunista

Na literatura da análise de custos transacionais o comportamento oportunista é definido como a busca ardilosa do próprio interesse. Todavia, o comportamento humano não é tão maquiavélico, principalmente em relacionamentos de longo período. Esse constructo funciona como uma variável explicativa do modelo, pois a confiança pode diminuir se um dos parceiros é oportunista (DWYER *et al*, 1987, p. 23). O comportamento oportunista ocorre também em determinados momentos e de forma não tão maquiavélica e o modelo a ser testado pode sugerir um caminho direto desse conceito para a cooperação e a incerteza.

No quadro 15 são apresentados os indicadores do constructo comportamento oportunista, utilizados por diversos autores, que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 15 - Indicadores de Comportamento Oportunista

Morgan e Hunt (1994): 1 - para realizar seus próprios objetivos, algumas vezes meu fornecedor altera levemente os fatos, 2 - para realizar seus próprios objetivos, algumas vezes meu fornecedor promete fazer coisas sem realmente fazê-las posteriormente, 3 - para realizar seus próprios objetivos, algumas vezes meu fornecedor falha no fornecimento do apoio que ele é obrigado a oferecer. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Rawwas et al (1997): 1 - o meu distribuidor principal faz coisas para mim somente quando eu insisto, 2 - o meu distribuidor principal valoriza suas dificuldades de forma a evitar fazer alguma coisa para mim, 3 - o meu distribuidor principal mantém suas promessas para mim, 4 - o meu distribuidor principal altera os fatos levemente para obter o que quer de mim, 5 - o meu distribuidor principal esquiva-se de certas obrigações quando percebe oportunidades rentáveis em agir assim. Escala Likert de cinco pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

Na próxima seção serão apresentados os constructos resultantes do comprometimento e da confiança, segundo os autores Morgan e Hunt (1994).

2.10 Constructos resultantes do Comprometimento e da Confiança

O sucesso de um processo de relacionamento entre parceiros, tem como consequência a confiança e o comprometimento e Morgan e Hunt (1994) incluem outros cinco resultados: a) aquiescência, b) propensão a abandonar o relacionamento, ambas influenciadas pelo comprometimento, c) cooperação, que é influenciada tanto pela confiança quanto pelo comprometimento, d) conflito funcional e e) incerteza, que são resultados diretos da confiança. Morgan e Hunt (1994, p. 32) incluem o constructo conflito como um constructo resultante, devido à inclusão do poder no modelo KMV estendido.

2.10.1 Aquiescência

Aquiescência é o grau do quanto o parceiro aceita as solicitações ou políticas do outro. Morgan e Hunt (1994, p. 25) postulam que o comprometimento influi de forma positiva na aquiescência e a confiança influi de forma indireta por meio do comprometimento.

No quadro 16 são apresentados os indicadores do constructo aquiescência, utilizados por diversos autores, que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 16 - Indicadores de Aquiescência

Morgan e Hunt (1994): 1 - no futuro minha empresa vai querer se sujeitar às políticas que esse fornecedor estabelecer para o marketing de seus produtos para os seus distribuidores. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Morris e Carter (2005): extensão do KMV. Apenas para nós, este fornecedor mudou: 1 - as características dos itens, 2 - seu serviço pessoal, 3 - os seus métodos de distribuição e de estoque, 4 - o relacionamento com o seu sub-empregado, seus equipamentos e ferramentas importantes. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

2.10.2 Propensão para deixar o relacionamento

Propensão para deixar o relacionamento significa a probabilidade percebida de que um parceiro terminará o relacionamento num futuro próximo. Morgan e Hunt (1994; p. 25) postulam que uma forte relação negativa entre comprometimento e a propensão para deixar o relacionamento pode ocorrer e ter custos para os parceiros.

No quadro 17 são apresentados os indicadores do constructo propensão para deixar o relacionamento, utilizados por diversos autores, que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 17 - Indicadores de Propensão para deixar o relacionamento

Morgan e Hunt (1994): Quais são, na sua opinião, as chances da sua empresa terminar esse relacionamento: 1 - dentro dos próximos seis meses?, 2 - dentro do próximo ano?, 3 - dentro dos próximos dois anos? Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Morris e Carter (2005): extensão do KMV. Quais são as chances da sua empresa terminar este relacionamento: 1 - dentro dos próximos seis meses? 2 - dentro do próximo ano? 3 - dentro dos próximos dois anos? Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

2.10.3 Cooperação

No quadro 18 são apresentados os indicadores do constructo cooperação, utilizados por diversos autores, que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

A cooperação significa o trabalho em conjunto e se refere às situações nas quais as partes trabalham juntas para alcançar os objetivos mútuos. Segundo Morgan e Hunt (1994, p. 26), a literatura focou muito o poder e o conflito e menos a cooperação. Relembrando o paradoxo do marketing de relacionamento, a cooperação dentro de uma rede promove a competição entre

as redes e a cooperação promove o sucesso do marketing de relacionamento. Cooperação difere de aquiescência por ser pró-ativo. Cooperação é o único constructo que recebe influência da confiança e do comprometimento.

Quadro 18 - Indicadores de Cooperação

Morgan e Hunt (1994): Como você caracteriza a cooperação entre você e seu fornecedor com relação às seguintes atividades: 1 - propaganda cooperativa regional/local, 2 - propaganda do revendedor, 3 - garantias de reembolso, 4 - desconto do revendedor, 5 - níveis de estoques. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Morris e Carter (2005): extensão do KMV. Nesse relacionamento, espera-se que: 1 - não importa de quem é o erro os problemas são responsabilidades conjuntas, 2 - ambas as partes estejam interessadas no sucesso da outra, 3 - uma parte não vai obter vantagens injustas de uma forte posição de barganha, 4 - ambos os lados desejam fazer trocas cooperativas, 5 - nós devemos trabalhar juntos para ter sucesso, 6 - nós não nos importamos de dever favores um para o outro. Mudar para outro concorrente neste setor: 1 - levaria muito tempo e esforço, 2 - requereria mais tempo do que eu desejaria empregar. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

2.10.4 Conflito funcional

Os conflitos e disputas sempre existem entre parceiros de um relacionamento. Os desentendimentos que são resolvidos de forma amigável são classificados como conflito funcional, por prevenirem a estagnação e por fornecerem um meio para o aparecimento das soluções. O conflito funcional pode ser visto como outra faceta do conceito de se fazerem negócios e Morgan e Hunt (1994, p. 26) postulam que a confiança leva o parceiro a perceber que os conflitos podem ser funcionais e, portanto, o aumento da funcionalidade do conflito é um resultado do aumento da confiança.

No quadro 19 são apresentados os indicadores do constructo conflito funcional, utilizados por diversos autores, que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 19 - Indicadores de Conflito Funcional

Morgan e Hunt (1994): 1 - no futuro, as diferenças de opinião entre meu fornecedor e eu provavelmente serão encaradas como “apenas uma parte da negociação” e deverão resultar em benefícios para todos nós, 2 - no futuro, os desacordos com o meu distribuidor serão mais construtivos, mais na base do diálogo do que discussão. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Morris e Carter (2005): extensão do KMV. 1 - no futuro as diferenças de opinião entre meu fornecedor e eu serão encaradas como “apenas parte de se fazer negócio” e provavelmente resultarão em benefícios para ambos, 2 - desacordos entre meu fornecedor e minha empresa têm aumentado a produtividade do nosso relacionamento de trabalho. Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Quadro 19 - Indicadores de Conflito Funcional (continuação)

Rawwas et al (1997): 1 - desacordos pequenos com o meu distribuidor principal são resolvidos de uma forma amigável, 2 - pequenos desacordos com o meu distribuidor principal são apenas outra forma de fazer negócios, 3 - pequenos desacordos com o meu distribuidor principal afetam de forma adversa nosso relacionamento, 4 - pequenos desacordos com o meu distribuidor principal têm aumentado a produtividade do nosso trabalho de relacionamento, 5 - pequenos desacordos com o meu distribuidor principal me estimulam a achar idéias produtivas para nossos problemas. Escala Likert de cinco pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

2.10.5 Incerteza/Certeza

Este constructo se refere a quanto o parceiro tem de informação para a tomada de decisões, para predizer as conseqüências de tais decisões e quanto tem de confiança nas mesmas. Os autores (MORGAN; HUNT, 1994, p. 26) postulam que a confiança faz diminuir a incerteza que um parceiro tem no outro parceiro.

O constructo incerteza será renomeado por certeza, pois, nota-se no modelo original que Morgan e Hunt (1994) variaram sistematicamente o significado dos extremos das escalas dos indicadores. Ora o grau alto tem conotação favorável, ora desfavorável. Devido à extensão do questionário e pelos testes realizados, decidiu-se padronizar a direção no sentido das notas (grau alto - favorável), simplificando-se o depoimento dos entrevistados.

Por essa razão, o constructo incerteza que originalmente tinha escala invertida (nota alta = informação inadequada), recebeu nesta tese a nomeação “certeza”, tendo indicadores respondidos com gradação favorável no sentido crescente.

No quadro 20 são apresentados os indicadores do constructo certeza, utilizados por diversos autores, que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 20 - Indicadores de Certeza

Morris e Carter (2005): extensão do KMV. O quanto você tem agora de informação adequada para tomar futuras decisões relativas a: 1 - quais produtos ou marcas estocar?, 2 - manter qual quantidade de estoque? Quanto confiante você se sente na sua habilidade de tomar futuras decisões relativas a: 1 - quais produtos ou marcas estocar?, 2 - manter qual quantidade de estoque? Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Morgan e Hunt (1994): Até onde você tem informação adequada para tomar futuras decisões com relação à: 1 - qual quantia gastar em propaganda e promoções de vendas?, 2 - como gastar em propaganda e promoções de vendas? O quanto você confia na sua habilidade de tomar decisões futuras em relação a: 1 - qual quantia gastar em propaganda e promoções de vendas? 2 - como gastar em propaganda e promoções de vendas?

Quadro 20 - Indicadores de Certeza (continuação)

O quanto você tem de informação adequada para tomar decisões futuras em relação a: 1 - quais produtos ou marcas estocar?, 2 - que quantia de estoque?, O quanto você confia na sua habilidade de tomar futuras decisões em relação a: 1 - quais produtos ou marcas estocar?, 2 - que quantia de estoque?, 3 - para quais produtos e marcas você deve concentrar seus esforços de vendas? Escala Likert de sete pontos (concorda - discorda)

Fonte: Diversos autores

2.10.6 Conflito

As formas de conflito disfuncionais ou destrutivos entre colaboradores de uma empresa ou entre os membros de um canal de distribuição atrapalham o desempenho das partes envolvidas (ROBBINS, 1999). Morgan e Hunt (1994) postulam que o poder coercivo contribui para a ocorrência do conflito disfuncional.

No quadro 21 são apresentados os indicadores do constructo conflito que originaram os indicadores da pesquisa deste trabalho.

Quadro 21 - Indicadores de Conflito

Rawwas et al (1997): 1 - meu distribuidor principal dificulta o meu trabalho, 2 - meu distribuidor principal me frustra quando eu tento perseguir meus próprios interesses, 3 - meu distribuidor principal me ajuda a atingir meus objetivos, 4 - existem conflitos pessoais de personalidade com o meu distribuidor principal, 5 - meu distribuidor principal participa comigo das minhas políticas de negócios. Escala Likert de cinco pontos (concorda - discorda)

Fonte: Rawwas et al (1997)

Os constructos apresentados não esgotam o que a literatura oferece para o marketing de relacionamento e são mais específicos do modelo de Morgan e Hunt (1994). Os indicadores são apresentados, pois servem de base para a pesquisa realizada com os profissionais responsáveis pelas compras de medicamentos das farmácias e drogarias, na sua relação com o seu principal distribuidor. A seção a seguir apresenta o mercado que é de interesse deste trabalho.

3 INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL

Inicialmente será apresentado um breve histórico do setor farmacêutico brasileiro, em seguida a definição do produto farmacêutico, a cadeia de suprimentos do setor, a produção e a distribuição dos medicamentos.

3.1 Histórico do Setor

No Brasil, a indústria farmacêutica surgiu e se desenvolveu entre 1890 e 1950, com atraso em relação ao desenvolvimento dos países europeus que, já no século XIX, tiveram avanços notáveis neste segmento. Nessa época, a produção local ainda era pequena e dependente de importações de insumos (ORTIZ, 2003, p. 61).

Durante a Segunda Guerra Mundial, os países exportadores de insumos estavam envolvidos no conflito e seus esforços estavam direcionados para a fabricação de material bélico e o Brasil passou a intensificar sua produção de medicamentos. O estado brasileiro teve um importante papel no início do desenvolvimento industrial farmacêutico ao incentivar e fornecer recursos para alguns dos primeiros laboratórios.

O perfil do setor farmacêutico no Brasil sofreu uma mudança em 1950. As medidas e os planos desenvolvimentistas do Brasil, que surgiram a partir da gestão do presidente Juscelino Kubitschek, permitiram a chegada de empresas de capital estrangeiro, caracterizadas por maior *know-how* e recursos financeiros, que, dessa forma, eliminaram boa parte da concorrência dos laboratórios nacionais (ORTIZ, 2003, p. 62). Nessa época havia aproximadamente 600 empresas em atividade no Brasil. Devido às indefinições de regulamentação, as exigências burocráticas e as dificuldades econômicas nos anos 80, o número de empresas farmacêuticas decresceu para aproximadamente 400.

Nos anos 90, com a liberação de preços e o avanço do processo de globalização, a indústria farmacêutica nacional chegou ao sétimo lugar do mercado mundial. Em 1997, por exemplo, faturou cerca de 8,5 bilhões de dólares. Nesse período, as empresas cresceram e se

modernizaram. Todavia, a crise cambial de 1999 prejudicou os planos de expansão do setor e o Brasil foi rebaixado no *ranking* de faturamento.

Nesse contexto, surgiram novos desafios para a indústria farmacêutica nacional, dentre os quais destacam-se (ORTIZ, 2003, p. 62):

- a) Controle de preços do governo;
- b) Lei de patentes que reforçou os monopólios;
- c) Dificuldade de acesso à mídia;
- d) Dificuldades advindas de questões culturais brasileiras como o baixo prestígio dado aos produtos nacionais em comparação com os importados;
- e) Ausência de políticas industriais de longo prazo, que poderiam permitir os investimentos em melhoria e dinamização do setor;
- f) Aumento do grau de exigência na concessão de registros de novos medicamentos por parte da ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Até o final do século passado, a indústria farmacêutica no Brasil teve o domínio dos grandes laboratórios multinacionais. Num segundo momento houve a ascensão e a liderança das empresas brasileiras de medicamentos genéricos e, agora, tem início o ciclo dos fabricantes de medicamentos de biotecnologia, que trata de drogas para a cura de doenças mais complexas e a entrada de empresas especializadas nesse setor. A biotecnologia deve mudar o modelo de negócios da indústria farmacêutica (COSTA, 2008). Outro fator é a mudança de perfil do mercado brasileiro da venda de grandes volumes de medicamentos para doenças infecciosas, para o consumo de remédios que tratam de problemas cardiovasculares, diabetes, entre outros (JULIBONI, 2009).

3.2 O Produto Farmacêutico

O produto da indústria farmacêutica é o medicamento, composto pelo fármaco, também chamado de princípio ativo ou base medicamentosa (substância ativa que produz o efeito terapêutico desejado) e os aditivos que são substâncias adicionadas ao fármaco para alterar e complementar sua propriedade e forma de administração, o estado físico-químico e a velocidade de absorção (CARNEIRO, 2005, p. 65).

O medicamento é resultado de investimento em atividades de pesquisa, realizadas por laboratórios, com o objetivo de sintetizar novas moléculas que, no final do processo, se transformam em produtos finais, que são comercializados e que proporcionam o retorno financeiro (ORTIZ, 2003, p. 64).

A pesquisa e o desenvolvimento de um novo remédio apresentam alto custo e, dessa forma, apenas sete países são responsáveis por quase 90% do que é desenvolvido e mais da metade dos investimentos são realizados nos EUA. Isso prejudica os outros países, que não conseguem obter investimentos para desenvolver seus próprios medicamentos. As pesquisas são direcionadas às doenças mais comuns desses sete países, excluindo algumas doenças típicas dos países mais pobres como malária, tuberculose, e outras, cujo retorno financeiro é considerado pouco atraente pela indústria farmacêutica (CARNEIRO, 2005, p. 66).

A indústria farmacêutica de inovação investe cerca de US\$ 40 bilhões em pesquisa para desenvolver novos medicamentos, que representam mais de 20% do seu faturamento anual. O número é mais expressivo quando comparado a outros setores da economia global, que destinam menos de 10% de seu faturamento para essa área (FEBRAFARMA, 2007).

Há cerca de três décadas, criar uma nova droga custava em média 54 milhões de dólares. Atualmente, segundo o Tufts Center for the Study of Drug Development, dos Estados Unidos, são necessários cerca de 900 milhões de dólares e 15 anos de pesquisas para o desenvolvimento de um medicamento inovador. A base para se chegar até ele é a descoberta de uma molécula ativa. Em média, de cada 10 mil moléculas analisadas, apenas uma torna-se medicamento (FEBRAFARMA, 2007).

Existem vários tipos de classificação dos medicamentos. Com relação à forma de comercialização, os medicamentos podem ser classificados como éticos, quando necessitam de prescrição médica para venda, e de venda livre (conhecidos no mundo inteiro como OTC - *over the counter* - sobre o balcão), que são vendidos sem exigência de prescrição médica (CARNEIRO, 2005, p. 65).

Os medicamentos são ainda classificados entre medicamentos de marca, genéricos ou similares. Os medicamentos de marca são produzidos por laboratórios detentores de patentes e

são, geralmente, os primeiros remédios que surgem para curar determinada doença. Como o próprio nome sugere, sua marca é bem conhecida.

Por sua vez, os genéricos são cópias de medicamentos cujas patentes já expiraram. Sua produção obedece a rigorosos padrões de controle de qualidade. Por lei, só podem chegar ao consumidor depois de passarem por testes de bioequivalência realizados em seres humanos (para serem absorvidos na mesma concentração e velocidade que os medicamentos de referência) e equivalência farmacêutica (para a garantia de que a composição do produto é idêntica ao do medicamento inovador que lhe deu origem). Criados no Brasil em 1999, com preços no mínimo 35% menores que os medicamentos de marca, os genéricos já respondem por quase 14% das vendas em unidades no conjunto do mercado farmacêutico, sendo que cerca de 80% são produzidos no país (PRÓGENÉRICOS, 2007; ROCHA, 2006).

Finalmente, os similares contêm o mesmo princípio ativo, apresentam a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica do medicamento de referência, mas não são bioequivalentes, isto é, não apresentam a mesma velocidade e nem a mesma quantidade de absorção pelo corpo do paciente. Além disso, por determinação da ANVISA, não poderão mais ser vendidos pelo nome da substância química; deverão, obrigatoriamente, apresentar uma marca. Essa medida tem por objetivo evitar que o consumidor adquira um medicamento similar pensando se tratar de um genérico (BRASIL, 2001). Sua existência se deve ao não reconhecimento de patentes, pelo Brasil, o que estimulou a criação de medicamentos que copiavam os de marca, a preços mais baixos (CARNEIRO, 2005, p. 73).

3.3 O Setor Industrial Farmacêutico

O setor industrial farmacêutico não apresenta concentração e cada uma das empresas não detém mais do que 8% do mercado (ORTIZ, 2003, p. 65). O varejo farmacêutico brasileiro também é pulverizado (MACHLINE; AMARAL JR., 1998, p. 65). O número de apresentações comercializadas, isto é, produtos com marca, gira em torno de 11 mil.

Segundo Carneiro (2005, p. 72), a cadeia produtiva da indústria farmacêutica constitui-se da etapa química, em que são sintetizados os fármacos e os aditivos, e da etapa farmacêutica, na

qual se produz o medicamento final. A etapa de síntese química utiliza como insumos, produtos gerados na indústria química básica e é realizada geralmente em grande número de etapas intermediárias, que podem ultrapassar 20 em alguns casos.

Cada uma dessas etapas gera produtos purificados, para os quais há oferta de mercado e que servem como matérias-primas nas etapas seguintes da síntese. A cadeia farmacêutica se estende desde os fornecedores de matérias-primas (fármacos) até o consumidor final, passando pelos fabricantes (laboratórios), que entregam medicamentos diretamente às redes ou, indiretamente, e na sua maioria, por meio de distribuidores. Além das farmácias e drogarias, os hospitais, centros de saúde e as secretarias públicas estaduais e municipais de saúde constituem o segmento institucional e representam um importante mercado. A cadeia de suprimentos do setor farmacêutico é representada pela Ilustração 13.

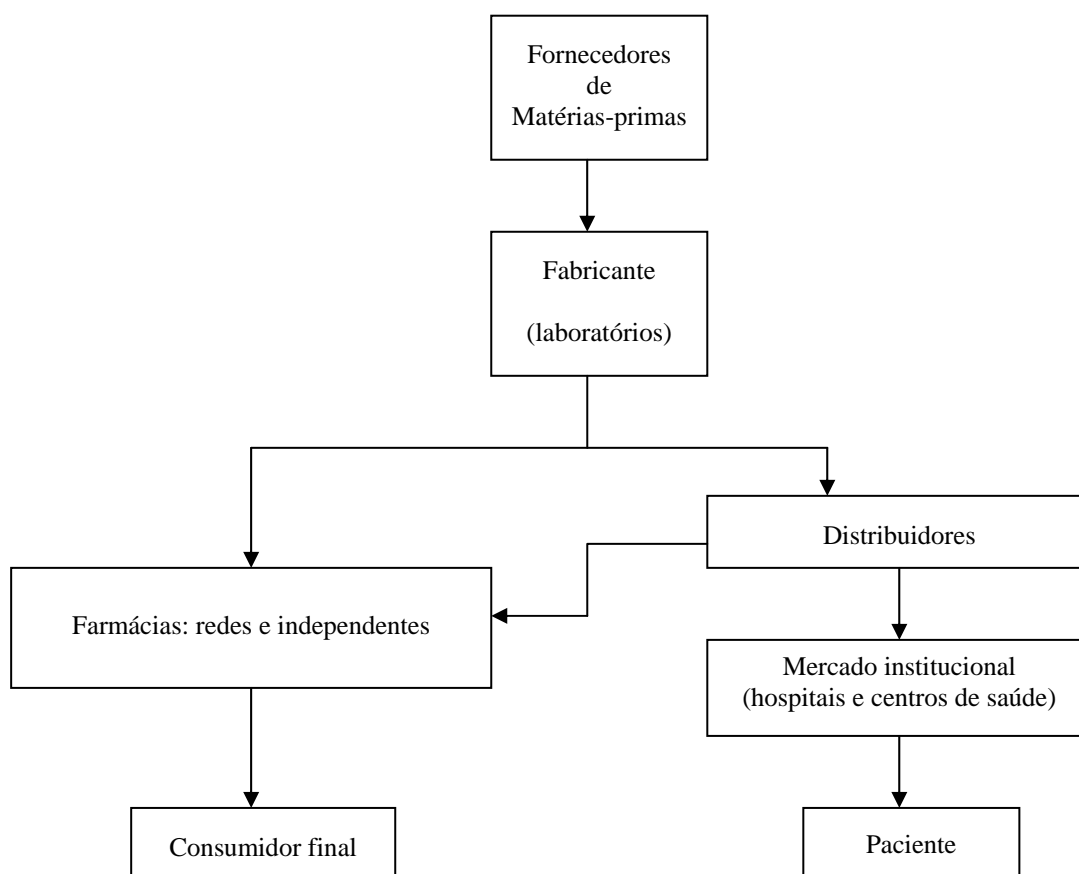


Ilustração 13 - Cadeia de suprimentos do setor farmacêutico

Fonte: ORTIZ, 2003, p. 67

Segundo Carneiro (2005, p. 81), dados da ANVISA indicam que os distribuidores e as farmácias e drogarias são responsáveis por cerca de 75% das vendas de medicamentos no país. A distribuição é muito similar à da Espanha com 76% (FRIAS, 2007, p. 142). Ainda

segundo Carneiro (2005), a composição de preços dos remédios é de 47% para a indústria, 23% para o governo, na forma de impostos, 22% para as farmácias e drogarias e 8% para os distribuidores.

Estudos da FEBRAFARMA, Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (OHANA, 2006, p. 11), também destacam que, devido ao forte controle de preços exercido pelos órgãos estatais que buscam aumentar o acesso da população aos medicamentos, em 2005, o preço médio do medicamento no Brasil foi o quarto mais barato do mundo, atrás apenas da Colômbia, Uruguai e Coreia. Por exemplo, os Estados Unidos apresentaram em 2005 o preço médio ao consumidor sem imposto de US\$ 0,89, o Brasil apresentou o preço de US\$ 0,19 e o Uruguai o preço de US\$ 0,15.

Apesar dessa colocação, entre os menores preços, não foi constatada a ampliação de acesso das famílias brasileiras na compra de remédios. Para os brasileiros situados abaixo da linha de pobreza o preço é irrelevante, porque eles não têm condições de pagar absolutamente nada (FEBRAFARMA, 2007).

3.4 Produção de Medicamentos

Segundo Ortiz (2003, p. 68), a indústria farmoquímica não acompanhou o crescimento da indústria farmacêutica no Brasil, o que acarretou a insuficiência de princípios ativos para a produção de medicamentos e a conseqüente dependência externa. Quase 82% desses produtos consumidos pela indústria farmacêutica brasileira são obtidos pela importação.

Essa dependência acarreta diretamente conseqüências nos custos dos produtos farmacêuticos. Se o dólar se desvaloriza, isso pode causar alguma vantagem para o setor. Se o contrário ocorre, isto é, o dólar se valoriza, as margens diminuem. Para piorar, existe, ainda, o controle dos preços por parte do governo. Dessa forma, a lucratividade das empresas cai e compromete os investimentos em pesquisa.

Ortiz (2003, p. 69) destaca que essa dependência externa em relação aos insumos da indústria farmacêutica traz uma série de desvantagens à produção brasileira, dentre as quais menor

margem de manobra nas negociações, fretes mais caros, maior burocracia no desembaraço aduaneiro das importações, diminuindo a confiabilidade de cumprimento de *lead times*, e, conseqüentemente, aumentando a necessidade de criação e manutenção de estoques para reduzir os riscos de falta.

Para os produtores, sejam eles laboratórios tradicionais, de medicamentos genéricos ou de manipulação, o impacto dessa dependência se reflete no aumento dos custos frente à receita líquida. Segundo estudos da FEBRAFARMA (ROMANO *et al*, 2005, p. 13), os custos passaram de 45% para 56% da receita líquida no período de 1998 a 2003.

3.5 Distribuição de Medicamentos

A estrutura de distribuição de medicamentos no Brasil passou por profundas modificações ao longo do século XX (ORTIZ, 2003, p. 69). No início, quando a produção de medicamentos era artesanal, não existia a figura do distribuidor na estrutura de comercialização, por sinal muito simples. O relacionamento existente era de nível um, pela classificação de Kotler e Keller (2006, p. 470), onde não existe a figura do atacadista ou distribuidor, ou seja, a relação se dá diretamente entre fabricantes e varejistas.

Entretanto, o aumento substancial de pontos de venda tornou essa estrutura ineficiente e inviável, uma vez que os fabricantes já não conseguiam gerenciar seus canais de forma a atender toda a demanda do mercado. É nesse contexto que surgem os primeiros distribuidores de medicamentos.

Diante da eficiência ganha com essa nova forma de organizar os canais, os distribuidores foram se multiplicando à medida que o setor farmacêutico como um todo crescia, o que acirrou a concorrência entre eles.

Segundo Carneiro (2005, p. 85), muitas redes de farmácias optam pela compra de mercadorias do distribuidor em vez de fazê-lo diretamente da indústria, tendo em vista o elevado giro do estoque de suas farmácias e a maior agilidade na entrega dos medicamentos. Além disso, o

distribuidor atacadista oferece condições de fracionamento de embalagens, o que atende aos pequenos comerciantes.

Ainda segundo Carneiro (2005, p. 85), dados da ABRAFARMA, Associação Brasileira de Redes de Farmácia e Drogarias evidenciam que 70% das farmácias e drogarias no país são micro e pequenas empresas (faturam até R\$ 120 mil por ano). Conseqüentemente, os distribuidores exercem um papel cada vez mais importante no setor. De acordo com pesquisas da consultoria LAFIS (CARNEIRO, 2005, p. 85), em 2004 operavam no Brasil cerca de 1.500 distribuidores, dentre os quais 15 eram responsáveis por mais da metade dos negócios. De acordo com os dados da Gazeta Mercantil - Panorama Setorial, 72% da produção industrial de medicamentos é comercializada pelos distribuidores.

Algumas drogarias e farmácias representam redes de lojas (mesma razão social e CNPJ), visando uma melhor negociação com os distribuidores. Por exemplo, as redes: Drogasil, Onofre e Raia que são constituídas por centenas de lojas. Existem também redes menores e as farmácias e drogarias classificadas como independentes, isto é, constituem no máximo 4 lojas, que podem apresentar ou não a mesma raiz do CNPJ.

Segundo Ortiz (2003, p. 69), nos últimos 5 anos, os distribuidores vêm apresentando uma tendência de priorização das vendas verticalizadas, ou seja, fazendo uma seleção natural dos clientes por regiões. O objetivo destas ações é reduzir os riscos de inadimplência, roubo de cargas e de redução das margens, face ao controle de preços operado pelo governo brasileiro.

Uma conseqüência desta mudança de rumo é que alguns pontos de vendas deixaram de ser atendidos com a regularidade esperada. Dados da Abrafarma, segundo Carneiro (2005, p. 85), informam que há cerca de 54 mil farmácias e drogarias no Brasil. Destas, cerca de 26% se concentram no Estado de São Paulo. Dados mais atualizados indicam que há mais de 72 mil farmácias e drogarias em todo o Brasil (SINDIFARMA, 2009) e aproximadamente 72% operam nas cidades do interior.

Nos termos do inciso X do art. 4º da Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, farmácia é definida como o estabelecimento de manipulação de drogas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra

equivalente de assistência médica, enquanto que a drogaria é definida como o estabelecimento destinado à dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais, nos termos da mesma lei.

A diferença é que a farmácia pode manipular o medicamento e a drogaria não pode fazê-lo. Ambas podem comercializar medicamentos e é a mesma relação que ambas têm com o distribuidor de medicamentos, a qual é o objetivo central deste trabalho.

O grande problema desse modelo de distribuição adotado atualmente pela indústria farmacêutica é a busca de cada parte integrante do canal, da maximização de sua rentabilidade independente do desempenho do sistema.

Segundo Ortiz (2003, p. 72), cada parte procura comprar a um menor preço nas negociações e logo em seguida vender a um maior valor possível, ou seja, o conceito predominante é vender para o canal e não vender por meio do canal, isto é, cada membro do canal tenta maximizar seu próprio lucro. Este tipo de relacionamento naturalmente ergue barreiras comerciais e culturais que dificultam o trânsito de matérias-primas, produtos e informações ao longo da cadeia de suprimentos. O autor descreve que o resultado desta política pode ser discriminado nos seguintes pontos:

- a) A política de remuneração da força de vendas está baseada no sistema de cotas mensais, sendo um fator de incentivo à ineficiência e à criação de demandas irreais. As promoções visam à venda de grandes quantidades de medicamentos, acarretando o aumento no nível dos estoques ao longo da cadeia de suprimentos;
- b) O prazo médio de validade dos medicamentos é reduzido quando comparado ao acúmulo de estoques nos armazéns. Muitos produtos acabam tendo seu prazo de validade reduzido quando chegam ao varejo;
- c) As pequenas variações da demanda nos pontos de venda crescem ao longo da cadeia de suprimentos resultando em grandes variações no volume de produtos entre fornecedores, fabricantes e distribuidores;
- d) O número de distribuidores atual é maior do que o necessário para atender à demanda do mercado e acarreta perda de eficiência, aumento de custos de distribuição e elevação dos estoques intermediários de produtos;

- e) Os pontos de venda situados nas regiões mais distantes não são atendidos de forma adequada pelos distribuidores, ocasionando a falta de produtos.

Em meio a tantos problemas, Tamashiro *et al* (2006, p. 6) realizaram um estudo com o objetivo de verificar se os serviços prestados pelas redes de distribuição do setor farmacêutico atendem às expectativas dos clientes. O estudo foi realizado com uma amostra não-probabilística intencional de 91 farmácias situadas em Ribeirão Preto, interior de São Paulo.

Foram analisados indicadores como disponibilidade dos produtos, tempo de ciclo do pedido, flexibilidade do sistema de entrega e apoio pós-venda. Os resultados mostraram que de fato existe um baixo nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços recebidos.

Esse resultado vai ao encontro das teorias de marketing contemporâneas, segundo as quais o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos duradouros podem se mostrar lucrativos para as partes envolvidas. Particularmente no contexto de farmácias e drogarias, altamente competitivo, estes relacionamentos deveriam ser cultivados e baseados em comprometimento e confiança.

Neste trabalho pretende-se avaliar o relacionamento entre um distribuidor de medicamentos e as farmácias e drogarias, sob a ótica das mesmas. O relacionamento de longo prazo pode se fortalecer ou se enfraquecer devido aos episódios que ocorrem entre ambos e em determinado período de tempo.

Os custos do término e os benefícios do relacionamento podem fazer com que a drogaria se comprometa com os objetivos do distribuidor e vice-versa. Se ambos possuem mesmos objetivos e partilham das mesmas idéias sobre como o negócio deve ser gerenciado, a confiança e o comprometimento podem sair fortalecidos e podem aumentar a cooperação entre ambos. A comunicação é fundamental para que haja confiança e maior cooperação.

O poder pode ser resultado da dependência, a qual tem relação direta com o valor recebido do parceiro e relação inversa da disponibilidade de parceiros alternativos. A dependência, por sua vez, pode resultar dos benefícios do relacionamento e dos custos do término do mesmo e a contínua utilização do poder para obter a aquiescência pode destruir a confiança e o comprometimento, o que resulta na diminuição da cooperação e do sucesso no longo prazo.

Para o alcance do objetivo deste trabalho o modelo de Morgan e Hunt (1994), apresentado na Ilustração 9, será aplicado com a inclusão do conceito poder coercivo. Também serão avaliados a mediação dos conceitos de comprometimento e confiança do modelo e o relacionamento entre o distribuidor de medicamentos e seus clientes que são a farmácia e a drogaria. A seguir são apresentadas as hipóteses que norteiam o desenvolvimento deste trabalho e que se baseiam no modelo de Morgan e Hunt (1994).

4 MODELO DE PESQUISA PROPOSTO E HIPÓTESES

O foco principal desta tese é o entendimento do relacionamento entre farmácias e drogarias e seu principal distribuidor de medicamentos por meio do teste do modelo de Morgan e Hunt (1994, p. 33), nomeado pelos autores de modelo KMV estendido do marketing de relacionamento, adaptado para o setor das farmácias e drogarias. A extensão diz respeito à inclusão das variáveis poder e conflito no modelo KMV, que tem como variáveis mediadoras a confiança e o comprometimento. A mediação significa a relação indireta entre os constructos antecedentes e consequentes, de forma que a “ligação” entre eles deve passar pelo constructo mediador. Por exemplo, na ilustração 9, a relação entre os constructos comunicação e cooperação é feita por meio do constructo confiança.

Assim, o modelo de pesquisa proposto para o entendimento do relacionamento entre farmácias e drogarias e seu principal distribuidor é o modelo KMV estendido e exibido na ilustração 9.

As hipóteses que são testadas no contexto das farmácias e drogarias são as seguintes:

- a) H1: O custo do término de um relacionamento apresenta uma relação positiva com comprometimento;
- b) H2: Os benefícios do relacionamento influem de forma positiva no comprometimento do relacionamento;
- c) H3: Os valores compartilhados apresentam uma influência positiva no comprometimento do relacionamento;
- d) H4: Os valores compartilhados apresentam uma influência positiva na confiança;
- e) H5: Comunicação apresenta uma influência positiva na confiança;
- f) H6: O comportamento oportunista apresenta uma influência negativa na confiança;
- g) H7: O comprometimento apresenta uma influência positiva na aquiescência;
- h) H8: O comprometimento apresenta uma influência negativa na propensão de deixar o relacionamento;
- i) H9: O comprometimento apresenta uma influência positiva na cooperação;
- j) H10: A confiança apresenta uma influência positiva na cooperação;
- k) H11: A confiança apresenta uma influência positiva no comprometimento;

- l) H12: A confiança apresenta uma influência positiva no conflito funcional;
- m) H13: A confiança apresenta uma influência positiva na certeza;
- n) H14: Os custos do término do relacionamento têm uma influência positiva no poder;
- o) H15: Os benefícios do relacionamento têm uma influência positiva no poder;
- p) H16: O poder tem uma influência positiva no conflito;
- q) H17: O poder tem uma influência positiva na aquiescência;
- r) H18: O poder tem uma influência negativa no comprometimento;
- s) H19: O poder tem uma influência negativa na confiança.

Na hipótese H13 o constructo certeza substitui o constructo incerteza apresentado nos modelos de Morgan e Hunt (1994) nas ilustrações 8 e 9. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos deste estudo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 37): “O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. Por sua vez, método é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo.” Método é um conjunto de atividades realizadas de forma sistemática que permitem obter conhecimentos válidos e verdadeiros e que auxiliam na tomada de decisão (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 40). Uma pesquisa realizada da forma correta é importante tanto para quem a utiliza como instrumento de pesquisa, quanto para quem utiliza os seus resultados (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 9).

O processo padrão para se operacionalizarem pesquisas em administração pode ser resumido nas seguintes fases: a) formulação, b) execução e c) análise. Na formulação, desenvolvem-se a teoria, as questões de pesquisa, hipóteses e o plano de estudo. Na execução, criam-se os dispositivos e efetua-se a coleta de dados, além da codificação e o armazenamento dos mesmos, e a verificação dos erros. Na fase da análise, os dados são analisados, são feitas: a inferência, a interpretação dos dados e a identificação das limitações (HAIR JR. *et al* 2005b, p. 76).

Neste trabalho inicialmente foram coletados dados secundários nas associações e sindicatos das farmácias e drogarias e nos órgãos do governo para se obter o cenário atual do setor farmacêutico. A compreensão do cenário é o primeiro passo para se compará-lo com o ambiente no qual realizou-se a pesquisa de Morgan e Hunt (1994) e para colher as primeiras impressões de viabilidade de aplicação do modelo a ser testado.

Para aprofundar as questões relativas ao relacionamento entre farmácias e drogarias e seus distribuidores de medicamentos, planejou-se a realização de uma pesquisa qualitativa e uma quantitativa.

5.1 Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa é uma forma não-estruturada de exploração importante para se ampliar o conhecimento do contexto do problema (MALHOTRA, 2001, p. 155) e, neste trabalho, teve duas fases: a fase I, com entrevistas em profundidade com dois profissionais especialistas de uma associação do setor farmacêutico, um distribuidor de medicamentos, um dono de uma grande rede de drogarias e um dono de três drogarias, com a finalidade de obter informações mais específicas sobre o relacionamento entre as farmácias e drogarias e os distribuidores de medicamentos.

A procura de informações nos *sites* das associações possibilitou o contato com o assistente e o presidente da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico - ABCFARMA. O distribuidor de medicamentos foi indicado por eles. O chefe do departamento de recursos humanos da rede de drogarias fez o papel de intermediador entre o autor deste trabalho e um dos donos da empresa. O contato com o dono das três drogarias foi feito em uma das lojas do mesmo. A fase I se estendeu de janeiro a abril de 2008.

Na fase II foram entrevistados treze profissionais, colaboradores ou donos das farmácias ou drogarias, responsáveis pelas compras de medicamentos, com o objetivo de se classificar em ordem de importância os indicadores dos constructos utilizados pelos autores Morgan e Hunt (1994) acrescidos de outros indicadores originados da literatura pesquisada. Além de fazerem a classificação, esses profissionais sugeriram novos indicadores. Esta fase ocorreu em maio e junho do mesmo ano.

Nesta fase da pesquisa qualitativa coube a análise de conteúdo por ser o método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação e não um comportamento (MALHOTRA, 2001, p. 196). Essa análise é a descrição objetiva e sistemática a respeito do conteúdo que serve de base para a elaboração do questionário que será utilizado na pesquisa quantitativa. A análise de conteúdo também busca detalhes do contexto (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 96) de forma a indicar, para o entrevistado, a importância das suas respostas.

A formulação do plano de pesquisa, os contatos com institutos de pesquisa, a análise de orçamentos e a contratação de entrevistadores profissionais foram realizados no mês de julho de 2008.

5.2 Pesquisa quantitativa

Na pesquisa quantitativa, do tipo descritiva, foram realizados os testes para as hipóteses apresentadas neste trabalho. O questionário na forma estruturada foi pré-testado e aplicado por entrevistadores profissionais nos meses de agosto e setembro de 2008 de forma a levantar informações específicas dos entrevistados.

O objetivo dessa pesquisa quantitativa é identificar os aspectos mais importantes no relacionamento entre as farmácias e drogarias e o distribuidor de medicamentos com base no modelo proposto por Morgan e Hunt (1994). Esse modelo inclui os constructos poder e conflito no modelo KMV (*Key Mediating Variables*). A contribuição de Morgan e Hunt (1994) foi a de apresentar a confiança e o comprometimento como mediadores de um conjunto de constructos que ocorrem no relacionamento entre cliente e fornecedor, tais como a cooperação.

5.3 População

A população deste estudo é composta pelas farmácias e drogarias da Grande São Paulo. Não fazem parte da população as empresas Drogaria Onofre, Droga Raia, Drogaria São Paulo e Drogasil, devido ao grande porte, as quais são chamadas de grandes redes. Algumas das empresas excluídas da população deste estudo têm mais de cem estabelecimentos. A quantidade de remédios comprada mensalmente é de tal magnitude, que a Drogaria São Paulo, por exemplo, compra diretamente dos fabricantes.

O mercado apresenta, também, redes menores e farmácias e drogarias independentes. Duas empresas que comercializam dados de mercado consideram como rede a empresa que tem cinco ou mais estabelecimentos com o mesmo CNPJ/razão social. Não é uma definição

formal ou oficial de rede e não é originária da literatura. Trata-se de um consenso do mercado. Se a empresa possui menos de cinco estabelecimentos, ela é classificada como independente.

Deve ser ressaltado que nenhuma dessas empresas que comercializam dados de mercado quis colaborar com a pesquisa devido ao sigilo das informações que são comercializadas por elas.

Embora não haja consenso, alguns profissionais do setor farmacêutico acreditam que a tendência é o desaparecimento das empresas independentes, enquanto outros ressaltam que é possível subsistir e ter sucesso, mesmo sendo uma farmácia independente, se o empresário cuidar do seu negócio, treinar seus colaboradores e atender bem o seu cliente.

Existe uma grande dificuldade de se obterem dados de faturamento do setor e, dessa forma, não foi possível estratificar as farmácias e drogarias em relação ao faturamento ou às vendas.

Na pesquisa realizada pelos autores Morgan e Hunt (1994, p. 27) não houve a preocupação em fazer a distinção dos comerciantes de pneus com relação ao faturamento e a população do estudo foi o varejo independente da associação National Tire Dealers and Retreaders Association - NTDRA. Não fizeram parte da população as empresas verticalizadas, isto é, que atuavam como distribuidores e varejistas.

Neste trabalho tem-se como foco, as farmácias e drogarias da Grande São Paulo que não pertençam às quatro redes mencionadas anteriormente. Também não fazem parte desta pesquisa as farmácias de manipulação, pois as mesmas compram de fornecedores que não são os mesmos que distribuem remédios com marcas no mercado.

5.4 Amostragem

Por razões de conveniência e de custos, fizeram parte da amostra farmácias e drogarias das cidades de São Bernardo, Santo André, São Caetano, Ribeirão Pires e das regiões da cidade de São Paulo: Mooca, Centro, Zona Leste, Interlagos e Vila Mariana.

Foram realizadas 275 entrevistas. Um grupo de dez entrevistadores profissionais do Instituto INPES da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) agendou e realizou as entrevistas com o colaborador responsável pelas compras da farmácia ou drogaria. Apenas quatro questionários não foram preenchidos corretamente, os quais foram excluídos da amostra, chegando-se a 271 questionários completos e de qualidade para serem utilizados nas análises.

5.5 Instrumentos de coleta de dados

Para a pesquisa qualitativa foi utilizado um roteiro composto por várias questões abertas relacionadas aos constructos do modelo KMV de Morgan e Hunt (1994) acrescidos dos constructos do poder e do conflito. Com esse tipo de abordagem pode-se obter *insights* sobre o assunto, maior compreensão do mesmo, além de subsídios úteis na preparação do questionário da pesquisa quantitativa. (CHURCHILL, 1979, p. 627).

A fase I da pesquisa qualitativa serviu para se avaliar a adequação do relacionamento entre o distribuidor de medicamentos e o comprador das farmácias e drogarias à luz do modelo proposto por Morgan e Hunt (1994). Por exemplo, a cooperação entre ambos, a confiança, o comprometimento no relacionamento e sua importância para o bom andamento dos negócios da farmácia e da drogaria.

Na fase II da pesquisa qualitativa foram avaliados os indicadores dos constructos componentes do modelo proposto por Morgan e Hunt (1994). Esses indicadores foram adaptados de trabalhos de diversos autores, além de Morgan e Hunt (1994), Holdford e White (1997), Ganesan (1994), Lacey (2007), Mohr *et al* (1996), Rawwas *et al* (1997), Garbarino e Johnson (1999), Gruen *et al* (2000), Prado (2004), Anderson e Weitz (1992), Bettencourt (1997), Mohr e Spekman (1994), Moorman *et al* (1992), Doney e Cannon (1997), Zaheer e Venkatraman (1995), Andaleeb (1996), Anderson e Narus (1990), Jonsson e Zineldin (2003), John (1984), Gaski e Nevin (1985), Morris e Carter (2005).

Na pesquisa quantitativa foram criados dois cartões de apoio ao entrevistado, apresentados e explicados com exemplos pelo entrevistador. Um dos cartões apresenta notas de zero a dez atreladas a graus: muito baixo: notas de zero a 2, baixo: notas de 2,1 a 4,0, regular: notas de

4,1 a 6,0, alto: notas de 6,1 a 8,0 e muito alto: notas de 8,1 a 10,0. Para cada indicador mencionado pelo entrevistador, o entrevistado dava uma nota de zero a 10, baseando-se no cartão. O outro cartão apresenta faixas de faturamento anual e o entrevistado escolhe em qual faixa a sua empresa se encontra. Os conteúdos dos dois cartões estão inseridos no corpo do questionário (APÊNDICE).

Os entrevistadores participaram de uma reunião de orientação sobre os objetivos da pesquisa, a aplicação do questionário, a importância de se obterem todas as respostas e sobre como se apresentarem nas drogarias e farmácias, com a informação de se tratar de uma pesquisa elaborada por um aluno do curso de doutorado em administração da FEA-USP.

5.6 Variáveis

O questionário para a pesquisa quantitativa contém a maioria das questões fechadas, compostas pelas variáveis, para as quais o entrevistado atribui uma nota, além das características para o levantamento do perfil da farmácia ou drogaria e do entrevistado. O quadro 22 apresenta as variáveis e seus conteúdos.

O conjunto de variáveis, numeradas de 6 a 95, representam os indicadores dos constructos do modelo utilizado.

Quadro 22 - Variáveis e conteúdos

Variáveis	Conteúdos
V1	Numeração para identificação dos questionários
V2	Cargo do entrevistado
V3	Sexo do entrevistado
V4	Grau de escolaridade
V5	Idade do entrevistado
Cidade	Endereço da farmácia ou drogaria
V6 a V11	Benefícios do relacionamento
V12 a V16	Custos do término do relacionamento
V17 a V22	Valores compartilhados
V23 a V28	Comunicação
V29 a V34	Comportamento oportunista
V35 a V44	Comprometimento
V45 a V53	Confiança
V54 a V61	Poder
V62 a V68	Aquiescência
V69 a V74	Cooperação
V75 a V80	Propensão para deixar o relacionamento

Quadro 22 - Variáveis e conteúdos (continuação)

V81 a V85	Conflito funcional
V86 a V90	Certeza
V91 a V95	Conflito
V96	Tempo de compra ininterrupta do principal distribuidor
V97	Número de farmácias ou drogarias que estão sob a mesma razão social
V98	Quantidade de itens de medicamentos comercializados mensalmente
V99	Volume mensal do estoque
V100	Percentual de itens comprados do principal distribuidor
V101	Comercialização de produtos de higiene e beleza
V102	Outros produtos comercializados
V103	Tempo de funcionamento do estabelecimento
V104	Faturamento anual

5.7 Forma de coleta de dados e de abordagem

A coleta de dados deste estudo, tanto na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa, foi realizada nas farmácias e drogarias da Grande São Paulo. A pesquisa qualitativa da fase I foi realizada pelo próprio autor deste trabalho. Na fase II, a pesquisa foi realizada pelo autor e por uma entrevistadora profissional. A abordagem iniciou-se com a apresentação do entrevistador e dos objetivos da pesquisa. A menção de que se tratava de um trabalho acadêmico da Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo e de que os dados eram confidenciais e seriam tratados de forma conjunta e não individual, tranquilizava o profissional, que dessa forma permitia a entrevista.

5.8 Pré-teste

A aplicação do pré-teste é importante para que o texto do questionário seja compreensível, objetivo e claro tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador, além da seqüência, conteúdo das perguntas, *layout* e formato e instruções. O questionário, por melhor que seja, sempre pode ser melhorado (MALHOTRA, 2001, p. 290). Foram realizadas 11 entrevistas no pré-teste e alguns ajustes foram feitos para melhorar a interpretação de algumas questões.

5.9 Análise dos dados

A pesquisa qualitativa fornece uma visão mais clara e uma melhor compreensão do problema e seu contexto (MALHOTRA, 2001, p. 155). A pesquisa quantitativa busca quantificar os dados com a aplicação da análise estatística. Ambas as pesquisas se complementam. Os dados devem refletir o fenômeno social e, para tanto, devem ser organizados de forma produtiva e criativa e devem provocar a reflexão do autor, na manipulação dos dados, e a reflexão dos acadêmicos e profissionais que lerem o trabalho (COFFEY; ATKINSON, 1996, p. 2). Esta seção contém os tópicos que serão utilizados na análise dos dados.

5.9.1 Tratamento preliminar das variáveis

Antes de se iniciar a análise estatística dos dados, deve-se examiná-los para detectar se há dados perdidos, se as suposições estatísticas são atendidas e se existem observações atípicas (HAIR JR. *et al*, 2005a, p. 49).

O quadro 23 apresenta o tratamento, o método de análise e a escala para cada tipo de análise preliminar.

Quadro 23 - Planejamento da análise preliminar dos dados

Tratamento dos dados	Método de análise	Escala
Amostra efetiva por variável	Frequência de cada variável com exclusão dos dados perdidos	Todas
Dados perdidos	Análise das variáveis codificadas com 99, que indica a omissão de respostas ou respostas “não sei”	Todas
Observações atípicas	Observações que devem ser analisadas no contexto do estudo e que se destacam das demais. Podem ser benéficas ou problemáticas. A Distância de Mahalanobis do conjunto de constructos, dividida pelo número de graus de liberdade (número de variáveis selecionadas) e comparada com um valor da tabela t de Student, com determinada significância é uma regra para se decidir pela permanência ou não da observação nas análises estatísticas (HAIR JR. <i>et al</i> , 2005a, p.71)	Razão
Normalidade univariada	Grau de aproximação dos dados da distribuição normal, verificado pelo teste Kolmogorov-Smirnov, que calcula o nível de significância para as diferenças em relação a uma distribuição normal	Razão
Estatísticas descritivas	Média	Razão
	Mediana	Ordinal ou razão
	Moda	Todas
Coeficiente de variação	Fórmula: desvio padrão dividido pela média e multiplicado por 100	Razão

Fonte: Nakagawa (2008)

5.9.2 Confiabilidade de escala

Após definir o tipo de pesquisa e a informação que deve ser obtida, o pesquisador define como deve ser a medição e a escala. Medição é a atribuição de símbolos ou números para as características de objetos conforme regras predefinidas. A escala é uma extensão da medida, é o conjunto contínuo onde devem ser localizados os objetos a serem medidos (MALHOTRA, 2001, p. 236).

A confiabilidade indica o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se realizam várias medidas repetidas de uma variável (HAIR JR. *et al*, 2005a, p. 24; MALHOTRA, 2001, p. 263).

O teste-reteste é uma das formas para se medir a consistência com base nas respostas de um entrevistado, em períodos de tempo diferentes.

A outra forma é a consistência interna que avalia a consistência de um conjunto de variáveis que compõem um constructo, por meio de uma escala. Por exemplo, a consistência interna pode ser medida, para cada variável desse conjunto, por meio da sua correlação com o escore da escala múltipla ou pela sua correlação com cada variável. A correlação existente entre uma variável com cada uma das variáveis restantes, pode ser significativa quando o número delas for pequeno, porque cada variável afeta mais o escore total a seu favor (PASQUALI, 2003, p. 170). Acima de 30 variáveis a correlação do item com o restante ou com o escore total não faz uma diferença significativa. Outra medida, muito utilizada, é o coeficiente Alfa de Cronbach, sendo considerado como boa consistência interna, um valor acima de 0,7 e para pesquisa exploratória, acima de 0,6 (HAIR JR. , 2005a, p. 112).

Alguns autores colocam restrições na utilização do coeficiente Alfa de Cronbach para o teste dos constructos no modelo estrutural: Brown, Chin, Vehkalahtin, Putanen e Tarkkonen. Esses autores são citados por Bido *et al* (2008; p. 9), Mendes-da-Silva *et al* (2008, p. 9) e Zwicker *et al* (2008; p.7). O coeficiente Alfa de Cronbach apresenta limitações, tais como, dependendo do caso, este coeficiente subestima (BOLEN, 1989) e em outros casos superestima a confiabilidade de escala, além de assumir que todos os itens têm confiabilidades iguais. Por sugestão destes autores, no lugar do Alfa de Cronbach, neste trabalho utilizar-se-á a medida de confiabilidade composta, que, por sua definição, não apresenta as limitações mencionadas.

5.9.3 Validade de escala

Se um conceito é bem definido pela(s) sua(s) medida(s), então a escala utilizada é válida. Hair Jr. *et al* (2005a, p. 91) definem validade como “grau em que uma medida ou um conjunto de medidas corretamente representa o conceito de estudo - o grau em que está livre de qualquer erro sistemático ou não-aleatório.”

Várias abordagens distintas de validade são apresentadas e utilizadas, tais como validade pragmática e de conceito (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 177), validade construída, satisfeita, concordante e previsora (KINNEAR; TAYLOR, 1996, p. 235), validade convergente, discriminante e nomológica (HAIR JR *et al*, 2005a, p. 111).

Neste trabalho serão utilizadas as validades:

- a) **Construída:** relação entre a construção de interesse e outras construções, por exemplo, um constructo com outros constructos. Supondo que um constructo esteja relacionado a outros dois e que as medidas dos constructos obtidas para uma amostra da população verificam o relacionamento entre eles, então a validade construída é verificada. Se não houver relação entre os constructos, deve-se questionar a validade construída das medidas e a validade da hipótese estabelecida. Se a hipótese foi confirmada por outras pesquisas, conclui-se que não está sendo medido o que se pretende medir e, dessa forma, as medidas utilizadas não são válidas. Neste trabalho a validade construída é avaliada pelo modelo de mensuração da modelagem de equações estruturais.
- b) **De constructo ou de conceito:** aborda a questão sobre qual constructo a escala realmente mede. Essa validade exige uma teoria sólida sobre o próprio constructo e as relações dele com outros constructos, além de englobar as validades: convergente, discriminante e nomológica (MALHOTRA, 2001, p. 266).
- c) **Validade convergente:** está presente quando os valores da variância média extraída dos constructos (*Average Variance Extracted* - AVE) forem iguais ou superiores a 0,5 (CHIN, 1998, p. 320 *apud* ZWICKER *et al*, 2008, p.7) e quando as variáveis constituintes de cada constructo apresentarem cargas superiores ou iguais a 0,6 (BIDO, 2008).
- d) **Discriminante:** avalia o grau em que a medida de um constructo não se correlaciona com os outros constructos. Neste trabalho, a validade discriminante é avaliada quando se comparam as correlações entre os constructos com o valor da raiz quadrada da

variância média extraída (FORNELL, LARCKER, 1981 *apud* ZWICKER *et al*, 2008, p. 7) e pela análise das cargas cruzadas das variáveis componentes dos constructos, isto é, a correlação de cada variável presente em todos os constructos (CHIN, 1998, p. 321 *apud* ZWICKER *et al*, 2008, p. 8).

- e) **Nomológica:** avalia o relacionamento entre os constructos, conforme a teoria, isto é, até que ponto os constructos se relacionam com base em associações supostas como causais (NETEMEYER *et al*, 2003). As hipóteses teóricas que indicam a relação entre os constructos são testadas para os dados empíricos oriundos da pesquisa. Se as confirmações ocorrem, as afirmações teóricas ficam, a cada teste, mais robustas (Hunt *et al*, 2002).

5.9.4 Técnicas estatísticas utilizadas

Para o alcance dos objetivos deste trabalho serão utilizadas várias técnicas estatísticas uni, bi e multivariadas e os *softwares* SPSS13 e SmartPLS 2.0 M3 (RINGLE *et al*, 2005). A análise univariada fornece as estatísticas descritivas das variáveis e a sua compreensão no contexto do trabalho. Por exemplo, ajudam a entender o perfil dos entrevistados, a distribuição das idades e o nível escolar, entre outras informações. A análise bivariada visa o cruzamento das opiniões e das avaliações dos entrevistados com variáveis relativas à farmácia (porte, faturamento, compras, etc.) e com variáveis dos próprios entrevistados (cargo, idade, escolaridade, etc.).

No contexto multivariado foram consideradas pertinentes aos objetivos do estudo as técnicas: análise de conglomerados, análise de correspondência, regressão logística e modelagem de equações estruturais.

A análise de conglomerados será aplicada para a identificação de grupos homogêneos com relação a características pessoais dos entrevistados e características das farmácias e drogarias.

A análise de correspondência múltipla será aplicada para serem mapeados e avaliados os grupos oriundos da análise de conglomerados com relação às características do entrevistado e do estabelecimento.

Outra técnica interessante a ser utilizada é a regressão logística para a identificação das características que discriminam grupos de farmácias e drogarias.

Quanto às relações entre os constructos do modelo, será aplicada a técnica de modelagem de equações estruturais (HAIR JR. *et al*, 2005a). Esta técnica foi escolhida por contemplar a análise de conceitos que não são diretamente mensuráveis, sendo a mais indicada para analisar o modelo proposto neste trabalho. Serão identificadas relações de dependência entre os constructos e suas contribuições, bem como das variáveis que compõem cada um deles. No modelo a ser testado, um conjunto de constructos é precursor de outros constructos considerados como conseqüentes, além de existirem constructos mediadores. A revisão bibliográfica indica que no relacionamento entre distribuidores de medicamentos e farmácias e drogarias a confiança e o comprometimento são itens importantes que devem estar presentes como intermediários para calibrar a influência de certos constructos sobre outros.

Vários fatores influenciam na escolha da técnica: tipo de dado, tipo de pesquisa e suposições subjacentes aos testes estatísticos (AAKER *et al*, 1995, p. 454). O quadro 24 apresenta as técnicas por tipo de análise: univariada, bivariada e multivariada. Cada análise apresenta as estatísticas que podem ser obtidas dos dados, bem como seus requisitos.

Quadro 24 - Técnicas para as análises dos dados, suposições e estatísticas

Técnicas	Requisitos	Estatísticas	Testes estatísticos
Análise univariada			
Estatísticas descritivas das variáveis: distribuição de frequências, medidas de tendência central, de dispersão e formas da distribuição	Escalas: nominal, ordinal, intervalar e razão	Frequência, postos, média, moda, mediana, coeficiente de variação, assimetria e curtose	Testes paramétricos
Análise bivariada			
Cruzamento dos dados com base em duas variáveis	Escalas: nominal, ordinal, intervalar e razão	Frequência, postos, média	Testes paramétricos e não-paramétricos (Mann-Whitney e Kruskal-Wallis)
Análise multivariada			
Análise de agrupamentos - técnica de interdependência	Escala razão	Coeficiente de aglomeração, ANOVA	Teste F
Análise de Correspondência	Escala nominal e ordinal		Teste qui-quadrado
Regressão logística - técnica de dependência	- Variável dependente nominal - Variáveis independentes métricas e não métricas	Tabela de classificação Coeficientes das variáveis incluídas no modelo	Teste <i>goodness-of-fit</i> de Hosmer e Lemeshow Teste de Wald

Quadro 24 - Técnicas para as análises dos dados, suposições e estatísticas (continuação)

Modelagem de equações estruturais	<ul style="list-style-type: none"> - Escala razão - Tamanho mínimo da amostra: número de parâmetros x 10, ou calculado com base nos parâmetros: tamanho do efeito, alfa e poder definidos - Exigência ou não de normalidade conforme o método de estimação - Linearidade de todas as relações 	<ul style="list-style-type: none"> AVE médio R² médio <i>Goodness-of-fit</i> Confiabilidade composta 	
-----------------------------------	---	---	--

Fonte: adaptado de Nakagawa (2008)

O quadro 25 apresenta os enfoques adotados neste trabalho com relação às técnicas estatísticas utilizadas.

Quadro 25 - Planejamento da análise dos dados

Tipos de análise	Técnicas planejadas e objetivos
Análise univariada	- Estatísticas descritivas das variáveis para descrição do perfil dos respondentes e do perfil do estabelecimento
Análise bivariada	<ul style="list-style-type: none"> - Cruzamentos dos escores fatoriais obtidos da análise multivariada por variáveis do perfil do respondente e do perfil do estabelecimento - Testes não paramétricos entre os escores fatoriais e as variáveis do perfil do respondente e do perfil do estabelecimento
Análise multivariada	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de conglomerados, para identificação de grupos com características semelhantes - Análise de correspondência para o mapeamento dos grupos e das características do entrevistado e do estabelecimento - Análise de regressão logística para a identificação das características que diferenciam os vários níveis das notas dadas aos constructos do modelo - Modelagem de equações estruturais (MEE ou <i>Structural Equation Modeling</i> - SEM). A modelagem é utilizada para identificar as relações de dependência entre os constructos e para confirmar o modelo proposto

As variáveis que descrevem o perfil dos respondentes são: sexo, cargo, grau de escolaridade e idade. As variáveis que descrevem o perfil do estabelecimento são: tempo que a farmácia ou a drogaria compra de forma ininterrupta do principal distribuidor, número de estabelecimentos com a mesma razão social, quantidade de itens comercializados mensalmente, volume mensal de estoque, porcentagem de compra do principal distribuidor, outros produtos comercializados além de medicamentos, tempo que o estabelecimento está em funcionamento e faturamento anual. Essas variáveis são chamadas de variáveis moderadoras, pois podem

indicar diferentes padrões de avaliação dos respondentes em relação aos constructos do modelo testado.

5.9.5 Análise de conglomerados

É uma técnica de interdependência, exploratória utilizada para segmentar os elementos de uma amostra, com base nas variáveis medidas desses elementos. O objetivo é obter grupos homogêneos internamente e heterogêneos entre si (HAIR JR. *et al*, 2005a, p. 381 - 415). Para um conjunto pequeno de dados utiliza-se a análise de conglomerados hierárquica e para um grande volume de dados utiliza-se a análise de conglomerados *K-means*. Para se saber quais variáveis mais contribuem para a formação dos grupos, utiliza-se a ANOVA, que vai indicar valores maiores para a estatística F dessas variáveis.

Outra informação interessante para se avaliarem os agrupamentos são as médias de cada variável em cada grupo (*final cluster centers*). A exploração das variáveis presentes no modelo testado neste trabalho, por meio dos segmentos delineados pela técnica de conglomerados, pode indicar diferenças de percepção das farmácias e drogarias no relacionamento com os distribuidores de medicamentos.

5.9.6 Análise de correspondência

Técnica composicional e de interdependência que fornece um mapa perceptual baseado na associação entre objetos e um conjunto de características definidas pelo pesquisador (HAIR JR. *et al*, 2005a, p. 441). A análise de correspondência utiliza o conceito estatístico qui-quadrado que é uma medida padronizada de frequências reais comparadas com frequências esperadas. As diferenças entre ambas resultam em valores de similaridades. A técnica cria uma medida de distância métrica e dimensões ortogonais onde são colocadas as categorias das características definidas e os objetos.

A associação entre os grupos definidos pela análise de conglomerados (objetos) e as variáveis do perfil do entrevistado e do estabelecimento definidas em categorias, fornecem uma visão conjunta que ajuda o pesquisador a caracterizar os grupos.

5.9.7 Análise de regressão logística

Técnica estatística de dependência, na qual a variável dependente é dicotômica e as variáveis independentes são utilizadas para se obter a probabilidade de um elemento pertencer a uma das categorias estabelecidas pela variável dependente (HAIR JR. *et al*, 2005a, p. 205 - 266).

O conceito em que se baseia a técnica é a estimativa de máxima verossimilhança da ocorrência de um evento com base nos dados obtidos na coleta da amostra (dados empíricos).

A avaliação da qualidade do ajuste do modelo é feita com base nas estatísticas:

- a) *Likelihood*: ou valor de verossimilhança é a probabilidade de se obterem os dados da amostra com base nas estimativas dos parâmetros do modelo logístico;
- b) Hosmer and Lemeshow *Goodness-of-fit test*: testa a hipótese de que as classificações feitas pelo modelo são iguais às observadas;
- c) Tabela de classificação: indica o percentual de acertos do modelo, comparando-se as classificações *a posteriori* com as observadas;
- d) Coeficientes das variáveis na função logística: importância relativa de cada variável para o modelo;
- e) Estatística de Wald: testa a hipótese de que o coeficiente estimado de cada variável é igual a zero.

A utilização dessa técnica pode determinar a probabilidade de uma farmácia ou drogaria terminar o relacionamento com o distribuidor em função do seu perfil, das características do responsável pelas compras de medicamentos e/ou do seu relacionamento com o distribuidor.

5.9.8 Modelagem de equações estruturais

Morgan e Hunt (1994) utilizaram a modelagem das equações estruturais para testar e propor o modelo KMV, no qual os constructos confiança e comprometimento são mediadores entre os constructos antecedentes e os consequentes. O *software* utilizado foi o Lisrel, baseado em covariâncias para a estimação dos coeficientes de mensuração e estruturais do modelo.

Para identificar as relações e a mediação entre os constructos, no modelo KMV estendido e adaptado, empregou-se a modelagem de equações estruturais, com o *software* SmartPLS. O

mesmo apresenta um método de estimação que exige menos suposições e menor tamanho da amostra, conforme será discutido adiante. É muito comum o pesquisador se defrontar com um conjunto de questões inter-relacionadas. Hair Jr. *et al.* (2005a, p. 465) citam como exemplo a questão de “quais são as variáveis que determinam a imagem de uma loja?” Outro exemplo: quais são os constructos precursores da cooperação entre fornecedor e cliente?

A modelagem de equações estruturais pode ajudar a resolver esse tipo de questão, além de outras e em diversas áreas de estudo como educação, marketing, psicologia, sociologia e administração. Essa técnica tem a vantagem de lidar com múltiplas relações simultaneamente e de ser um elo de ligação entre a análise exploratória e a análise confirmatória.

Hair Jr. *et al* (2005a, p. 470) enfatizam que:

[...] as técnicas de equações estruturais são distinguidas por duas características: a estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e a habilidade para representar conceitos não observados nessas relações e explicar o erro de mensuração no processo de estimação.

As equações estruturais fornecem a combinação de um modelo estrutural e um modelo de mensuração. “O modelo de mensuração especifica os indicadores (variáveis) para cada constructo e avalia a confiabilidade de cada constructo para estimar as relações causais.” (HAIR JR. *et al*, 2005a, p. 468). O modelo estrutural é um conjunto de relações de dependência que conecta os constructos do modelo.

As medidas que indicam a qualidade do modelo são: *Average variance explained*, que é a média das variâncias explicadas de cada constructo, R^2 que indica o quanto as variáveis dependentes são previstas pelas variáveis independentes e *Goodness-of-fit* que mede quanto da variância é explicada pelo modelo. Apesar da inexistência de uma medida global de ajuste dos dados empíricos ao modelo teórico, a medida *Goodness-of-fit* foi proposta por Tenenhaus *et al* (2005 *apud* ZWICKER, SOUZA, BIDO, 2008, p. 5). Para obtê-la, calcula-se a média geométrica entre o R^2 médio e a AVE média, o que indica a adequação do modelo estrutural e a adequação do modelo de mensuração, respectivamente. Aplica-se essa medida quando todas as variáveis latentes são reflexivas, que é o caso do modelo deste trabalho.

O modelo reflexivo implica que a direção da causalidade ocorre do constructo para os itens, isto é, os mesmos são manifestações do constructo e mudanças neles não devem causar

mudanças no constructo. Outras características devem estar presentes: intercambialidade, covariação e rede nomológica dos indicadores (BIDO, 2008).

A intercambialidade indica que os indicadores devem compartilhar do mesmo tema, de forma que a retirada de um deles não altera o constructo. A covariação diz respeito à existência de correlação entre os indicadores; quanto à rede nomológica, os indicadores devem ter os mesmos conceitos antecedentes e consequentes.

A modelagem de equações estruturais apresenta alguns métodos de estimação dos coeficientes de mensuração e estruturais, como por exemplo, a modelagem baseada na análise da matriz de covariâncias (MEEBC) e a *Partial Least Squares* (MEEPLS) baseada em componentes associados à regressão múltipla (relações lineares entre variáveis latentes resolvidas em partes, uma de cada vez por meio de regressões interdependentes). O quadro 26 apresenta uma comparação dos dois métodos.

Neste trabalho foi utilizado o método de estimação PLS devido às condições indicadas no quadro 26, principalmente por não haver suposições quanto à distribuição dos dados, ao tamanho da amostra e pelo contexto exploratório. O objetivo é testar o modelo proposto adaptado da Ilustração 9.

Quadro 26 - Comparação entre MEEPLS e MEEBC

Item	MEEPLS	MEEBC
Objetivo	predição	explicação: modelos causais, teste de teoria
Abordagem	baseado na variância	Baseado na covariância
Precisão	consistente conforme aumentam o tamanho da amostra (<i>consistency</i>) e a quantidade de indicadores (<i>consistency at large</i>)	ótimo para amostras grandes
Variáveis latentes (VL)	As VL são combinações lineares dos indicadores e os escores fatoriais são estimados explicitamente	indeterminância fatorial: diversos modelos podem reproduzir a matriz de covariância
Modelo de mensuração	Pode haver indicadores formativos ou reflexivos	Apenas indicadores reflexivos
Requisitos quanto à teoria	Mais flexível, contexto mais exploratório	Fortemente dependente da teoria
Distribuição dos dados	Não há suposições, por isso se diz que é <i>soft</i>	Dependendo do método de estimação, as variáveis devem apresentar distribuição normal multivariada

Quadro 26 - Comparação entre MEEPLS e MEEBC (continuação)

Tamanho da amostra	Análise do poder estatístico com a porção do modelo que possui o maior número de preditores ou 10 vezes o maior número de preditores (indicadores formativos ou setas estruturais chegando até a VL, o que for maior). O mínimo recomendado é de 30 a 100 casos.	Idealmente baseado na análise do poder estatístico, sendo o mínimo recomendado da ordem de 200 casos
Identificação (estimação única dos parâmetros)	Para modelos recursivos é sempre identificado	Depende do modelo e deve ter pelo menos de 3 a 4 indicadores por VL. Necessário impor restrições aos parâmetros. Três problemas: às vezes o modelo não converge, soluções impróprias e indeterminância fatorial
Significância dos parâmetros	Estimada por métodos não-paramétricos, por exemplo, <i>bootstrapping</i>	Geralmente, estimada por métodos paramétricos, mas <i>bootstrapping</i> é uma opção
Complexidade	Capaz de lidar com alta complexidade (100 constructos e 1000 indicadores)	Complexidade de média a moderada (menos de 100 indicadores)
Inclusão de restrições nos parâmetros do modelo	Mesmo que não haja seta entre as VL, supõe-se que elas tenham correlação entre si. Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo, como por exemplo, forçar correlação 1 entre duas VL no teste de validade discriminante.	Se não houver setas entre as VL, assume-se que a correlação entre elas seja zero (restrição implícita). É possível impor restrições em qualquer parâmetro do modelo, fixando-se valores ou relação entre valores.

Fonte: adaptado de Zwicker *et al* (2008, p. 4)

Morgan e Hunt (1994) compararam o modelo KMV com um modelo concorrente, no qual não havia mediação do comprometimento e da confiança entre os constructos antecedentes e os constructos conseqüentes do relacionamento entre cliente e fornecedor.

A comparação das medidas de qualidade dos modelos indicou como melhor o modelo KMV, isto é, os constructos antecedentes causam influências nos outros constructos via confiança e comprometimento.

A estratégia de se utilizarem modelos concorrentes com o auxílio dos dados empíricos auxilia na escolha do melhor modelo que acomoda a base teórica desenvolvida. Hair Jr. *et al* (2005a, p. 491) sugerem que o acréscimo ou a eliminação de uma ou mais relações causais é a maneira para se criarem os modelos concorrentes e para se obter o melhor modelo.

Primeiramente, testou-se o modelo proposto por Morgan e Hunt (1994), KMV estendido com a inclusão do poder e do conflito, com adaptação ao setor de farmácias e drogarias.

Também foi feita a avaliação das hipóteses inerentes ao modelo proposto.

Posteriormente, foi testado um modelo concorrente e alternativo, no qual não ocorre a intermediação dos constructos confiança e comprometimento entre as variáveis antecedentes e conseqüentes.

Por último, foi feita a comparação entre os dois modelos de modo a se eleger o melhor deles.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa são apresentados em seguida. Conforme a ordem em que foram realizadas, em primeiro lugar é apresentada a pesquisa qualitativa fase I, em seguida a pesquisa qualitativa fase II e, por último, a quantitativa.

6.1 Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa fase I tem caráter exploratório, confirma e enriquece as relações e os constructos deste trabalho. O que ressalta aos olhos é a riqueza de detalhes e *insights* existentes no fenômeno estudado. Os entrevistados são nomeados por letras A, B, C etc. Com relação à importância do relacionamento entre o distribuidor de remédios e as drogarias e farmácias, o entrevistado A, dono de uma grande rede de farmácias, respondeu o seguinte:

O que tem acontecido nos últimos anos, que eu percebo, é que cada vez mais tem uma aproximação do fornecedor com o varejo. No passado, uns 15 anos atrás, a negociação era puramente: 'um contra o outro'. De uns anos para cá, pelo menos aqui na empresa e acredito que no setor em geral, tem acontecido mais parcerias do fornecedor com o varejo.

Para as drogarias e farmácias é importante a rápida entrega dos remédios pelo distribuidor, para não perder a venda com o cliente final por falta de produto, conforme é confirmado pelo entrevistado A: “[...] exatamente, é uma *commodity*. O estoque é uma coisa extremamente importante no nosso negócio, principalmente medicamento porque muitos poucos produtos são substituíveis.”

A importância do distribuidor para a farmácia e para a drogaria, segundo o entrevistado B: “[...] a principal é o abastecimento constante em tempo real”. O entrevistado C confirma: “[...] um ponto positivo é que eu vendo hoje e amanhã eu já tenho produto para repor no estoque, na minha prateleira para atender novamente o cliente.”

Definição do remédio classificado como genérico, segundo o entrevistado A: “ O genérico é a quebra de patente. O similar, como ele não é comprovadamente igual, não é confirmado pelo Ministério da Saúde que tenha o mesmo efeito [...]”

Com relação ao tamanho das farmácias e drogarias, classificadas como redes e independentes, sob a percepção do entrevistado A: “No mercado, você tem as redes, as farmácias independentes, existem franquias, apesar que a franquia em farmácia é uma coisa que não pegou muito[.]”

Resposta do entrevistado B sobre a classificação das farmácias e drogarias: “Cada uma tem o seu foco nas suas estratégias de relacionamento comercial com os fornecedores (laboratórios e distribuidores); no entanto, o foco maior é sempre a dispensação ao consumidor.”

Cumprir esclarecer que dispensação é o ato de o farmacêutico orientar e fornecer medicamentos ao usuário (MENDES, 2007).

Com relação à importância do distribuidor (entrevistado A):

Para mim, o principal ponto do distribuidor, apesar de estar muito melhor do que já foi, é a qualidade de atendimento, qualidade de serviço, índice de falta, nível de serviço em logística. É o *core business* deles, entregar o produto sem falta e com qualidade. A questão central hoje é o nível de serviço mesmo.

A questão de trabalhar com mais de um distribuidor (entrevistado A): “[...] tem que ter opções para ter poder de barganha [...] o distribuidor hoje é muito forte, a principal receita dele não é com rede, é com as pequenininhas.”

Quanto à questão de estabelecer uma parceria de longo prazo com o distribuidor (entrevistado A): “O ideal seria esse distribuidor ver como funciona meu sistema na loja e ele repor os medicamentos no dia seguinte. Isso é uma parceria, integra as empresas [...] uma parceria mais de longo prazo.”

Quando perguntado sobre o que deve fazer o dono de uma farmácia para estabelecer uma boa parceria com o distribuidor, o entrevistado B respondeu: “O principal é a fidelidade e cumprimento dos compromissos, respeito aos eventuais contratos e ser uma parceria de ganha-ganha, pois se só um lado quiser ganhar, fica difícil qualquer parceria.”

Com relação às ações do distribuidor que contribuem para o bom desempenho da farmácia, o entrevistado B respondeu: “Oferta constante de medicamentos, perfumaria e correlatos, além de orientação e atualização dos lançamentos importantes no setor.”

O mercado de remédios tem como foco o cliente final, segundo o entrevistado D: “A atividade de comércio sempre tem uma dinâmica muito grande, não é uma coisa estática, fixa [...] Hoje quem manda não é a indústria, não é o distribuidor, não é a farmácia, é o consumidor.”

O conteúdo das entrevistas indica que a relação entre o distribuidor e as farmácias e drogarias está se tornando cada vez mais profissional, nota-se maior seriedade na condução do próprio negócio, maior atenção ao cliente final. O funcionamento ideal da cadeia de distribuição parece ser um dos principais desejos dos profissionais envolvidos na venda de remédios. Outros assuntos foram citados nas entrevistas, tais como responsabilidade social, atuação do governo, ANVISA - Associação Nacional de Vigilância Sanitária, legislação e impostos, benefícios para a população; enfim, constata-se uma grande riqueza de dados que podem motivar um grande número de pesquisas e de indagações. Além das entrevistas, o autor deste trabalho participou de alguns eventos do setor farmacêutico e constatou a seriedade e a preocupação dos profissionais na condução dos seus negócios.

Na pesquisa qualitativa fase II os entrevistados colocaram em ordem de importância os indicadores dos constructos. Foi apresentada aos entrevistados uma tabela de indicadores para cada constructo. Os indicadores foram coletados dos trabalhos mencionados na revisão bibliográfica. Os autores Morgan e Hunt (1994) enviaram pela *internet* a relação completa dos indicadores do modelo KMV. Treze pessoas fizeram a classificação e da tabulação originou-se uma quantidade que variou entre 5 e 10 indicadores por constructo que foram utilizados no questionário da pesquisa quantitativa.

Após a confecção do questionário, foram feitas onze entrevistas para o pré-teste, onde as perguntas foram avaliadas. Detectou-se a necessidade de poucas modificações para o questionário tornar-se adequado para a aplicação da pesquisa quantitativa.

6.2 Pesquisa quantitativa

A análise dos dados coletados nas entrevistas inicia-se pela análise univariada, isto é, com base na média, mediana, moda e coeficiente de variação de cada variável. Em seguida, são feitas as análises bi e multivariadas, conforme o Quadro 24.

6.2.1 Análise Preliminar

Nesta etapa foi avaliada a ocorrência de *missings* e *outliers* no banco de dados. Em seguida, identificou-se o perfil da amostra e foram calculadas algumas estatísticas descritivas para as demais variáveis coletadas na pesquisa.

6.2.1.1 Dados faltantes (*missing values*) e observações atípicas (*outliers*)

Os dados perdidos quase sempre ocorrem e o pesquisador deve encarar quais são suas conseqüências para a sua pesquisa (HAIR *et al*, 2005a, p.56). Das 275 entrevistas, 4 apresentaram falta de alguns dados entre os indicadores dos constructos que estão classificados de v6 a v95, os quais são importantes para a aplicação da técnica de equações estruturais. Dessa forma, os questionários com dados faltantes foram retirados do banco de dados.

Com relação a possíveis peculiaridades das observações, não foi encontrado nenhum caso atípico, com base no cálculo da Distância de Mahalanobis. Dois casos apresentaram valores extremos; porém, foram mantidos na amostra. Esses dados devem ser avaliados cuidadosamente com o intuito de serem mantidos na amostra, a menos que haja uma prova demonstrável de que não são representativos de observações da população (HAIR *et al*, 2005a, p. 73).

6.2.1.2 Perfil da amostra

O perfil da amostra está relacionado a dois fatores: o primeiro diz respeito à pessoa entrevistada que é responsável pelas compras de medicamentos; o segundo fator diz respeito às características do estabelecimento.

Perfil do entrevistado

A idade média dos entrevistados é de aproximadamente 40 anos, sendo a mediana 38 e a moda 35. Com relação ao sexo, 89,5% é do sexo masculino e 10,5% é do sexo feminino. Os respondentes com primeiro grau completo representam 12,2% dos quais, 1,5% têm somente os quatro anos iniciais de estudo (antigo primário). Os respondentes com o segundo grau completo representam 59,4% e os que têm superior completo representam 28,4% da amostra. Os cargos apresentam a seguinte distribuição: 25,1% de gerentes, 42,0% são proprietários, 17,0% classificados como balconistas e 15,9% de outros cargos.

Perfil do estabelecimento

Com relação ao tempo que o entrevistado está comprando os medicamentos do seu principal distribuidor de remédios, a mediana e a moda indicam um período mínimo de três anos (faixa 4 da variável v96 do questionário).

A grande maioria dos entrevistados trabalha em ou possui somente um estabelecimento. Considerando, como ilustração, que um item poderia ser o remédio A vendido na embalagem de 50 gr, o número médio de itens comercializados mensalmente é 6891, a mediana 3000 e a moda 2000.

Quanto ao volume mensal de estoque, a média das farmácias dos entrevistados (um entrevistado pode ter mais de um estabelecimento) é de 29281 itens, a mediana é 10000 e a moda 5000. De modo geral, os dados apresentam muita variação para praticamente todos esses itens comentados, gerando altos valores de coeficientes de variação. A porcentagem média de compra do principal distribuidor é de 54%, com mediana e moda iguais a 50%.

Também foi apurado se a farmácia ou a drogaria comercializa produtos de higiene e beleza. Constatou-se que toda a amostra tem essa prática. A venda de outros produtos também foi levantada na pesquisa e verificou-se a comercialização dos seguintes itens: produtos

ortopédicos, óculos para leitura, vaporizador, brincos, aparelho inalador, produtos para festa, suplementos alimentares, cartão telefônico, água, mel, produtos *diet/light*, chaveiro, bijuterias, produtos de fisioterapia, pilha, barras de cereal, filmes, bolsa, doces, chicletes, pastilhas, fraldas, chupeta, mamadeira, adoçante, leite, leite em pó, refrigerante, bengalas, sucos, produtos naturais, acessórios eletrônicos, recarga de bilhete único, medidor de pressão e produtos cirúrgicos.

O tempo médio de funcionamento do estabelecimento é de aproximadamente 23 anos, sendo a mediana igual a 20 e a moda igual a 30 anos. O faturamento anual (receita) foi declarado em faixas, sendo que a mediana está na faixa entre R\$ 120.000,00 e R\$ 240.000,00 e a moda no intervalo entre R\$ 60.000,00 e R\$120.000,00. A Tabela 1 sintetiza as informações sobre o perfil da amostra.

Tabela 1 - Perfil da amostra

Variável	Denominação	Escala	Amostra Efetiva	Média	Mediana	Moda	Coef. Variação (%)
v1	Núm. Quest.	Nominal	275	-	-	-	-
v2	Cargo	Nominal	275	-	-	-	-
v3	Sexo	Nominal	274	-	-	-	-
v4	Grau de escolaridade	Ordinal	274	-	-	-	-
v5	Idade	Razão	263	39,91	38,00	35,00	31,82
cidade	Cidade	Nominal	275	-	-	-	-
v96	Tempo de compra do principal distribuidor	Ordinal	271	-	4,00	4,00	-
v97	Núm. de farmácias	Razão	271	6,59	1,00	1,00	648,00
v98	Núm. mensal de itens comercializados	Razão	240	6890,96	3000,00	2000,00	271,30
v99	Volume mensal de estoque	Razão	223	29281,03	10000,00	5000,00	258,60
v100	% de compra do principal distribuidor	Razão	267	53,88	50,00	50,00	36,85
v101	Se comercializa prod. de hig. e beleza	Nominal	273	-	-	-	-
V102	Outros produtos vendidos	Nominal	275	-	-	-	-
v102a	Outros produtos vendidos	Nominal	71	-	-	-	-
v102b	Outros produtos vendidos	Nominal	20	-	-	-	-
p102c	Outros produtos vendidos	Nominal	3	-	-	-	-
v103	Tempo de funcionamento do estabelecimento	Razão	269	22,67	20,00	30,00	72,21
v104	Faixa anual de faturamento	Ordinal	219	-	3,00	2,00	-

6.2.1.3 Estatísticas descritivas e normalidade

A Tabela 2 apresenta algumas estatísticas descritivas para cada constructo do modelo do estudo.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas dos constructos do modelo

Variável	Denominação	Escala	Amostra Efetiva	Média	Mediana	Moda	Coef. Variação (%)
v6	Benefícios do relacionamento 1	Razão	275	5,61	5,50	5,00	32,48
v7	Benefícios do relacionamento 2	Razão	275	5,51	5,50	5,00	31,01
v8	Benefícios do relacionamento 3	Razão	275	6,49	7,00	5,00	33,96
v9	Benefícios do relacionamento 4	Razão	275	5,75	6,00	5,00	35,33
v10	Benefícios do relacionamento 5	Razão	275	6,00	6,00	5,00	36,31
v11	Benefícios do relacionamento 6	Razão	275	6,65	7,00	5,00	31,33
v12	Custos do término do relacionamento 1	Razão	275	5,32	6,00	5,00	46,69
v13	Custos do término do relacionamento 2	Razão	275	6,26	7,00	7,00	40,20
v14	Custos do término do relacionamento 3	Razão	275	5,79	6,00	5,00	44,00
v15	Custos do término do relacionamento 4	Razão	275	6,32	7,00	7,00	36,82
v16	Custos do término do relacionamento 5	Razão	274	3,55	3,50	0,00	75,96
v17	Valores compartilhados 1	Razão	275	6,61	7,00	7,00	35,29
v18	Valores compartilhados 2	Razão	275	7,80	8,00	10,00	23,68
v19	Valores compartilhados 3	Razão	275	7,87	8,10	10,00	30,38
v20	Valores compartilhados 4	Razão	275	7,65	8,00	10,00	33,10
v21	Valores compartilhados 5	Razão	275	8,63	9,00	10,00	17,85
v22	Valores compartilhados 6	Razão	274	7,98	8,50	10,00	26,45
v23	Comunicação 1	Razão	275	5,27	5,00	8,00	52,95
v24	Comunicação 2	Razão	275	4,73	5,00	5,00	57,74
v25	Comunicação 3	Razão	275	4,47	5,00	5,00	63,23
v26	Comunicação 4	Razão	275	6,60	7,00	8,00	37,69
v27	Comunicação 5	Razão	275	7,14	7,50	8,00	31,55
v28	Comunicação 6	Razão	275	7,21	8,00	8,00	31,87
v29	Comportamento oportunista 1	Razão	275	3,71	3,00	0,00	77,18
v30	Comportamento oportunista 2	Razão	275	3,90	4,00	5,00	68,20
v31	Comportamento oportunista 3	Razão	275	3,55	3,00	0,00	73,01
v32	Comportamento oportunista 4	Razão	275	4,15	4,00	5,00	66,80
v33	Comportamento oportunista 5	Razão	275	4,42	5,00	5,00	67,96
v34	Comportamento oportunista 6	Razão	275	4,05	4,00	5,00	69,30
v35	Comprometimento 1	Razão	275	7,57	8,00	8,00	27,28
v36	Comprometimento 2	Razão	275	6,75	7,00	8,00	36,66
v37	Comprometimento 3	Razão	275	7,09	7,00	7,00	32,18
v38	Comprometimento 4	Razão	275	6,81	7,00	8,00	34,95
v39	Comprometimento 5	Razão	275	6,25	6,50	5,00	40,41
v40	Comprometimento 6	Razão	275	6,46	7,00	7,00	37,87
v41	Comprometimento 7	Razão	275	6,64	7,00	5,00	34,21
v42	Comprometimento 8	Razão	275	6,02	6,00	5,00	44,32
v43	Comprometimento 9	Razão	275	3,63	3,00	0,00	74,29
v44	Comprometimento 10	Razão	275	3,23	3,00	0,00	81,61

Tabela 2 - Estatísticas descritivas dos constructos do modelo (continuação)

v45	Confiança 1	Razão	275	7,02	7,00	8,00	33,50
v46	Confiança 2	Razão	275	6,08	6,00	5,00	40,37
v47	Confiança 3	Razão	275	6,92	7,00	7,00	32,23
v48	Confiança 4	Razão	275	7,02	7,00	8,00	31,90
v49	Confiança 5	Razão	275	6,70	7,00	8,00	32,79
v50	Confiança 6	Razão	275	6,61	7,00	8,00	34,70
v51	Confiança 7	Razão	275	6,55	7,00	8,00	35,74
v52	Confiança 8	Razão	275	6,95	7,00	7,00	32,17
v53	Confiança 9	Razão	274	5,56	6,00	5,00	48,45
v54	Poder 1	Razão	275	4,84	5,00	5,00	49,94
v55	Poder 2	Razão	275	5,01	5,00	5,00	52,52
v56	Poder 3	Razão	275	3,82	4,00	5,00	63,45
v57	Poder 4	Razão	275	2,63	2,00	0,00	97,07
v58	Poder 5	Razão	275	2,47	2,00	0,00	99,43
v59	Poder 6	Razão	275	2,90	3,00	0,00	90,03
v60	Poder 7	Razão	275	5,04	5,00	7,00	59,44
v61	Poder 8	Razão	275	3,74	4,00	0,00	76,91
v62	Aquiescência 1	Razão	275	4,20	5,00	5,00	67,29
v63	Aquiescência 2	Razão	275	3,72	4,00	5,00	70,42
v64	Aquiescência 3	Razão	275	3,86	4,00	5,00	69,23
v65	Aquiescência 4	Razão	275	3,26	3,00	0,00	77,01
v66	Aquiescência 5	Razão	275	3,37	3,00	0,00	75,72
v67	Aquiescência 6	Razão	275	2,99	3,00	0,00	85,23
v68	Aquiescência 7	Razão	275	3,39	3,00	0,00	79,31
v69	Cooperação 1	Razão	275	3,13	3,00	0,00	88,35
v70	Cooperação 2	Razão	275	4,01	5,00	5,00	68,76
v71	Cooperação 3	Razão	275	3,73	3,50	0,00	86,06
v72	Cooperação 4	Razão	275	5,08	5,00	5,00	48,34
v73	Cooperação 5	Razão	275	5,02	5,00	5,00	53,37
v74	Cooperação 6	Razão	275	4,51	5,00	5,00	64,42
v75	Propensão para deixar o relacionamento 1	Razão	273	3,07	3,00	0,00	94,94
v76	Propensão para deixar o relacionamento 2	Razão	274	3,04	3,00	0,00	94,94
v77	Propensão para deixar o relacionamento 3	Razão	275	3,24	3,00	0,00	89,20
v78	Propensão para deixar o relacionamento 4	Razão	275	3,44	3,50	0,00	85,81
v79	Propensão para deixar o relacionamento 5	Razão	275	3,67	4,00	0,00	85,18
v80	Propensão para deixar o relacionamento 6	Razão	275	3,81	4,00	0,00	85,17
v81	Conflito funcional 1	Razão	275	5,46	5,00	5,00	41,89
v82	Conflito funcional 2	Razão	275	5,79	6,00	5,00	42,67
v83	Conflito funcional 3	Razão	275	4,58	5,00	5,00	55,49
v84	Conflito funcional 4	Razão	275	4,59	5,00	5,00	56,35
v85	Conflito funcional 5	Razão	275	4,82	5,00	5,00	53,96
v86	certeza 1	Razão	275	5,62	6,00	5,00	40,26
v87	certeza 2	Razão	275	5,62	5,00	5,00	39,36
v88	certeza 3	Razão	275	5,99	6,00	5,00	40,57
v89	certeza 4	Razão	275	5,89	6,00	5,00	42,63
v90	certeza 5	Razão	275	6,27	7,00	8,00	38,76
v91	Conflito 1	Razão	275	3,02	3,00	0,00	83,61
v92	Conflito 2	Razão	275	3,34	3,00	0,00	80,47
v93	Conflito 3	Razão	275	2,54	2,00	0,00	98,90
v94	Conflito 4	Razão	275	4,66	5,00	0,00	68,79
v95	Conflito 5	Razão	275	4,45	5,00	5,00	67,51

A Tabela 2 apresenta o conjunto de variáveis de cada constructo do modelo testado. Cada variável tem a sua designação, *label* e o tipo de escala. Para cada tipo de escala, são apresentadas as medidas adequadas: média, mediana, moda e o coeficiente de variação. Os entrevistados atribuíram uma nota de zero a 10 para cada variável.

O entrevistador solicitou que o entrevistado comparasse o seu distribuidor principal com um distribuidor alternativo na situação de não poder mais comprar do primeiro, e nessa perspectiva, o entrevistado deu uma nota para cada variável. Por exemplo, o constructo benefícios do relacionamento (variáveis v6 a v11) recebeu notas cujas médias variaram entre 5,51 e 6,65. Uma delas é o lucro bruto obtido (v6) com média igual a 5,61. Outra variável desse constructo é o lucro bruto obtido por uma linha de produtos comum a ambos os distribuidores, com média igual a 5,51. As outras variáveis são: o tempo de entrega do pedido (v8), as condições de negociação (v9), a concessão de crédito (v10) e o atendimento feito pelo distribuidor à farmácia do entrevistado (v11). As medianas apresentaram valores próximos às médias e a moda de todas as variáveis foi 5.

Da mesma forma, o entrevistado avaliou os custos do término do relacionamento com graus de concordância para algumas afirmações (variáveis v12 a v16). Foram obtidas médias entre 5,32 e 6,32, exceto a variável “altos custos para trocar de distribuidor” (v16), que obteve nota média 3,55. Nota-se que o entrevistado percebe que terá problemas para trocar de distribuidor, porém não considera uma decisão impraticável.

Para o constructo valores compartilhados, o entrevistado designou uma nota alta, caso houvesse um alto grau de concordância entre ele e o seu principal distribuidor com relação às afirmações. As médias variaram entre 6,61 e 8,63. O relacionamento é percebido como possuidor dos mesmos valores para ambas as partes.

Para o constructo comunicação, o entrevistado designou uma nota alta, caso concordasse com as afirmações sobre o distribuidor e uma nota baixa se não concordasse com elas. As médias variaram entre 4,47 e 7,21. Por exemplo, as médias mais baixas são provenientes das variáveis que indicam retornos positivos do distribuidor sobre a performance da farmácia ou drogaria e a oferta de programas de reconhecimento. Dessa forma, o resultado indica que deve haver melhorias e maior interesse do distribuidor no bom andamento do negócio da farmácia

ou drogaria. As médias mais altas são para a informação de novos produtos, de campanhas promocionais e de descontos ocasionais. As medianas variaram de 5,0 a 8,0.

O mesmo raciocínio foi aplicado com relação ao constructo comportamento oportunista. Com base nas médias, parece não haver um comportamento oportunista por parte do distribuidor, uma vez que as mesmas variaram de 3,55 a 4,42. Por exemplo, o grau de concordância é baixo para a afirmação de que o distribuidor principal “altera levemente os fatos” (v31). Nesse caso, a média apresentou valor 3,55, a mediana, valor 3,0 e a moda valor zero.

O constructo comprometimento foi avaliado com notas altas, caso o entrevistado concordasse com a afirmação e notas baixas, caso contrário. As médias oscilaram entre 6,02 e 7,57, e algumas das medianas, com valores entre 6,0 e 8,0, exceção para as variáveis que dizem respeito à ligação emocional com o distribuidor (v43 e v44), que apresentaram médias 3,63 e 3,23, respectivamente. Parece haver comprometimento, porém mais profissional e formal do que emocional.

O entrevistado avaliou da mesma forma a confiança no distribuidor. As médias oscilaram entre 6,08 e 7,02, exceção para a variável “o distribuidor é alguém que se preocupa com o sucesso do seu negócio”, que apresentou a média 5,56. A mediana variou entre os valores 6,0 e 7,0.

A percepção de poder do distribuidor principal sobre a farmácia ou drogaria foi avaliada por meio de notas dadas à concordância (notas altas) ou discordância (notas baixas) com um conjunto de afirmações. Desde a ameaça de não renovar o contrato, de piorar as condições do mesmo ou de fazer mudanças que afetassem negativamente o negócio, até influências para aumentar ou diminuir os preços, quantidades e composição das linhas de produtos da farmácia ou da drogaria, os entrevistados indicaram notas que resultaram em médias entre 2,47 e 5,04. As medianas variaram entre os valores 2,0 e 5,0 e várias modas apresentaram o valor zero. Os resultados denotam que o constructo poder não tem expressiva importância no relacionamento.

Da mesma forma, as médias das variáveis relativas à aquiescência foram baixas (entre 2,99 e 4,20), o que denota que o responsável pelas compras de medicamentos não se submete de forma mais explícita às influências do distribuidor.

O entrevistado designou notas para avaliar a cooperação do distribuidor com relação a um conjunto de atividades. Uma nota alta significa que o distribuidor é muito cooperativo e uma nota baixa significa o oposto. As atividades são a propaganda cooperativa, propaganda do fabricante/revendedor, garantias de reembolso, desconto, níveis de estoques e responsabilidades assumidas em conjunto pelas drogarias e farmácias e o distribuidor. Parece não haver muita cooperação no relacionamento entre ambos, uma vez que as médias se situaram entre 3,13 e 5,08.

Com relação à propensão para deixar o relacionamento, o entrevistado forneceu uma nota alta se a chance de deixar o relacionamento fosse grande e uma nota baixa para o oposto. As variáveis, nesse caso, indicam um período de tempo. Por exemplo, a chance de deixar o relacionamento dentro do próximo mês, no próximo ano, dentro dos próximos dois anos. As notas médias se situaram entre 3,04 e 3,81. A moda teve o valor zero para todas as variáveis e a mediana variou entre 3,0 e 4,0. Os valores indicam que a propensão para deixar o relacionamento é pequena, isto é, não é de interesse das farmácias e drogarias.

Para o constructo conflito funcional, o entrevistado deu uma nota para a concordância com algumas afirmações, tais como: as diferenças de opinião são encaradas como parte da negociação e os desacordos acabam por influenciar de forma positiva no relacionamento entre o distribuidor e as farmácias e drogarias. As notas médias se situaram entre 4,58 e 5,46. Assim, parece haver soluções para os conflitos e os mesmos são encarados de forma positiva apenas parcialmente.

Quanto à certeza na tomada de decisões com base nas informações possuídas, foram indicadas notas médias entre 5,62 e 6,27. A mediana variou entre 5,0 e 7,0 e a moda entre 5,0 e 8,0, o que denota que as informações que o profissional de compras tem o deixam numa situação menos incerta quanto às suas ações futuras. Os maiores valores são para a variável que indica em quais produtos e marcas o entrevistado deve concentrar seus esforços de vendas.

Com notas para a concordância ou discordância, o entrevistado avaliou o constructo conflito. Esse constructo contém variáveis que indicam se o distribuidor dificulta o trabalho do entrevistado, se existem conflitos de ordem pessoal, se o distribuidor não participa e não ajuda a farmácia e a drogaria a atingir seus objetivos. As notas médias são baixas com valores entre

2,54 e 4,66. A moda é zero para todas as variáveis, exceto para o último item colocado anteriormente, que apresenta valor 5,0. A mediana variou do valor 2,0 para o valor 5,0. Parece não ser desgastante o relacionamento entre o distribuidor e as farmácias e drogarias.

Após essa análise descritiva das variáveis de cada constructo, pode-se ter uma idéia melhor e maior compreensão do relacionamento entre as partes, principal foco de análise.

Com relação à análise da normalidade de cada variável com escala razão, utilizaram-se os testes de simetria, de curtose e o teste de Kolmogorov-Smirnov. A verificação da simetria da distribuição foi feita com base no nível de significância de 0,05 e valor crítico 1,96.

As variáveis dos constructos não apresentaram distribuição normal. Algumas apresentaram distribuição simétrica ou distribuição mesocúrtica.

A distribuição da idade foi considerada como normal. O mesmo ocorreu para a variável: número de itens comercializados e para o volume mensal de estoque.

A constatação de não normalidade das distribuições das variáveis não constitui uma barreira no uso das técnicas estatísticas deste estudo, já que esta não é uma premissa das mesmas; além disso, o método de estimação empregado no *software* SmartPLS 2.0 M3 não exige distribuição normal das variáveis (RINGLE *et al*, 2005).

6.2.2 Análise bivariada

Nesta seção são apresentados resultados proeminentes originados do cruzamento das variáveis do entrevistado (perfil) com as variáveis características do estabelecimento. Constata-se que existe uma relação entre cargos e faixas de faturamento anual da farmácia ou drogaria. Foram considerados os cargos: gerente/comprador, proprietário e outros, e as faixas de faturamento anual: até R\$120.000,00, mais de R\$120.000,00 a R\$ 480.000,00, mais de R\$ 480.000 a R\$ 960.000,00 e acima de R\$ 960.000,00.

O teste qui-quadrado (Pearson 26,44 com significância 0,00) indica que há relação entre cargos e faixas de faturamento anual, conforme a Tabela 3. Mais gerentes e compradores

realizam as compras em farmácias e drogarias com maior faturamento, e mais proprietários fazem as compras de empresas com menor faturamento, o que é algo que se espera, pois, uma empresa com maior faturamento apresenta também uma estrutura funcional maior.

Tabela 3 - Análise bivariada

Faturamento R\$ Cargo	até 120.000	%	mais de 120.000 a 480.000	%	mais de 480.000 a 960.000	%	acima de 960.000	%
Gerente/Comprador	11	13,7	24	29,6	12	42,9	36	43,9
Proprietário	46	57,5	39	48,2	7	25,0	22	26,8
Outros	23	28,8	18	22,2	9	32,1	24	29,3
Total	80	100,0	81	100,0	28	100,0	82	100,0

Não foi constatada nenhuma significância no cruzamento de outras variáveis, como, por exemplo, grau de escolaridade e percentual de compras do principal distribuidor. Portanto, nos demais cruzamentos não se detectou associação significativa entre pares de variáveis. Nas próximas seções, após a análise do modelo com a utilização da técnica de equações estruturais, serão feitas outras análises multivariadas com as variáveis pesquisadas neste estudo.

6.2.3 Análise multivariada

Nesta seção são apresentados os resultados do teste do modelo estendido KMV dos autores Morgan e Hunt (1994), realizado por meio da análise de equações estruturais. A análise está subdividida da seguinte forma: confiabilidade da escala, validade da escala, avaliação do modelo estrutural, modelo concorrente, comparação dos dois modelos e as conclusões.

6.2.3.1 Confiabilidade da escala

A Tabela 4 apresenta os coeficientes Alfa de Cronbach e a confiabilidade composta para os constructos do modelo com base na amostra coletada e pode-se notar que os valores do segundo coeficiente são ligeiramente superiores aos valores do primeiro. Chin (1998) *apud* Bido *et al* (2008, p. 9) recomenda que a confiabilidade de escala seja analisada pela confiabilidade composta do constructo e não pelo Alfa de Cronbach.

Tabela 4 - Coeficiente Alfa de Cronbach e confiabilidade composta

Constructo	Alfa de Cronbach	confiabilidade composta
aquiescência	0,91	0,93
benefícios do relacionamento	0,81	0,87
comportamento oportunista	0,88	0,91
comprometimento	0,92	0,93
Comunicação	0,87	0,90
Confiança	0,95	0,96
conflito funcional	0,89	0,91
Conflito	0,86	0,91
Cooperação	0,82	0,87
custos do término do relacionamento	0,79	0,87
Certeza	0,92	0,94
Poder	0,84	0,88
propensão para deixar o relacionamento	0,97	0,98
valores compartilhados	0,82	0,87

As escalas utilizadas estão adequadas, pois os valores do coeficiente Alfa de Cronbach e da confiabilidade composta, para cada constructo, são superiores ao limite mínimo de aceitabilidade de 0,7, segundo Hair Jr. *Et al* (2005a, p. 90). Os constructos com os maiores valores, são apresentados em ordem decrescente: propensão para deixar o relacionamento (0,97 e 0,98), confiança (0,95 e 0,96), certeza (0,92 e 0,94), comprometimento (0,92 e 0,93) e aquiescência (0,91 e 0,93). Os menores valores do Alfa de Cronbach e da confiabilidade composta são 0,79 e 0,87 do constructo custos do término do relacionamento. Os demais constructos apresentam valores entre 0,81 e 0,89 para o coeficiente Alfa de Cronbach e valores entre 0,87 e 0,91 para a confiabilidade composta.

6.2.3.2 Validade da escala

Nesta seção apresentam-se as validades de conceito, convergência e dicriminante.

Validade de conceito

Por meio da literatura pesquisada e da pesquisa qualitativa, obtiveram-se as definições, dimensões e os indicadores dos constructos, os quais foram analisados, selecionados e submetidos à avaliação dos entrevistados. Portanto, os indicadores em cada constructo atendem à validade de conceito.

Validade convergente

O modelo de mensuração das equações estruturais, pelo *software* SmartPLS fornece os valores das variâncias médias extraídas (AVE) por constructo. Os valores AVE são superiores a 0,5, que é o valor mínimo recomendado por Chin (1998, p.321, *apud* ZWICKER *et al*, 2008), exceto o constructo poder, que apresenta AVE igual a 0,458805.

As variáveis indicadoras são avaliadas quanto à sua carga fatorial, que deve ser de no mínimo 0,60, de forma a indicar validade convergente (BIDO, 2008). No modelo avaliado com todas as variáveis (Tabela 5), algumas delas apresentaram baixas cargas fatoriais, isto é, valores menores que 0,60. É o caso dos itens v8 do constructo benefícios do relacionamento, v16 do constructo custos do término do relacionamento, v54 e v55 do constructo poder e v94 e v95 do constructo conflito.

Com a exclusão dessas variáveis (modelo ajustado), observa-se que os valores AVE nos constructos benefícios do relacionamento, conflito, custos do término do relacionamento e poder se elevaram, sendo que todos os constructos ultrapassaram o valor mínimo para que se tenha validade convergente, conforme a Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 - Validade Convergente do Modelo Proposto

Constructo	Modelo com todas as variáveis	Modelo ajustado
aquiescência	AVE: 0,66 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: de 0,74 a 0,86	AVE: 0,66 Variação das cargas: de 0,74 a 0,86
benefícios do relacionamento	AVE: 0,51 Carga menor que 0,60: v8 (0,54) Variação das outras cargas: de 0,70 a 0,83	AVE: 0,57 Variação das cargas: de 0,69 a 0,84
comportamento oportunista	AVE: 0,63 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: 0,75 a 0,82	AVE: 0,63 Variação das cargas: de 0,75 a 0,82
comprometimento	AVE: 0,59 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: 0,64 a 0,86	AVE: 0,59 Variação das cargas: de 0,64 a 0,86
comunicação	AVE: 0,60 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: 0,74 a 0,80	AVE: 0,60 Variação das cargas: de 0,74 a 0,80
confiança	AVE: 0,72 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: 0,74 a 0,91	AVE: 0,72 Variação das cargas: de 0,74 a 0,91
conflito funcional	AVE: 0,67 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: 0,78 a 0,88	AVE: 0,67 Variação das cargas: de 0,78 a 0,88

Tabela 5 - Validade Convergente do Modelo Proposto (continuação)

conflito	AVE: 0,54 Carga menor que 0,60: v94 (0,34) e v95 (0,49) Variação das outras cargas: 0,83 a 0,91	AVE: 0,78 Variação das cargas: de 0,83 a 0,92
cooperação	AVE: 0,53 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: 0,67 a 0,79	AVE: 0,53 Variação das cargas: de 0,67 a 0,79
custos do término do relacionamento	AVE: 0,53 Carga menor que 0,60: v 16 (0,48) Variação das outras cargas: 0,67 a 0,85	AVE: 0,62 Variação das cargas: de 0,67 a 0,85
certeza	AVE: 0,76 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: 0,81 a 0,91	AVE: 0,76 Variação das cargas: de 0,81 a 0,91
poder	AVE: 0,46 Carga menor que 0,60: v54 (0,47) e v55 (0,50) Variação das outras cargas: de 0,65 a 0,78	AVE: 0,55 Variação das cargas: de 0,62 a 0,81
propensão para deixar o relacionamento	AVE: 0,87 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: 0,86 a 0,97	AVE: 0,87 Variação das cargas: de 0,86 a 0,97
valores compartilhados	AVE: 0,52 Carga menor que 0,60: nenhuma Variação das cargas: de 0,63 a 0,82	AVE: 0,52 Variação das cargas: de 0,63 a 0,82

Validade discriminante

Os valores das cargas cruzadas são maiores nos constructos a que pertencem e menores nos outros constructos, o que indica validade discriminante.

A validade discriminante também é verificada pela aplicação do método proposto por Fornell e Larcker (1981 apud ZWICKER et al, 2008, p.7), quando se constata que os valores da raiz quadrada das AVEs (colocados na diagonal da matriz das correlações) são superiores aos valores das correlações calculadas entre os constructos (linha e coluna de cada constructo). Na Tabela 6 esses resultados são apresentados.

Tabela 6 - Correlações entre as variáveis latentes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14
1	0,81													
2	0,15	0,76												
3	0,06	-0,14	0,79											
4	0,36	0,24	-0,15	0,77										
5	0,26	0,42	-0,26	0,49	0,78									
6	0,20	0,37	-0,37	0,57	0,49	0,85								
7	0,26	0,12	0,16	0,24	0,09	0,23	0,82							
8	0,12	-0,21	0,44	-0,13	-0,21	0,36	0,16	0,88						
9	0,35	0,36	-0,14	0,42	0,52	0,50	0,28	-0,13	0,73					
10	0,16	0,47	-0,13	0,44	0,46	0,48	0,21	-0,21	0,32	0,79				
11	0,10	0,23	0,01	0,23	0,20	0,16	0,13	0,00	0,25	0,11	0,87			
12	0,46	0,03	0,31	0,23	0,11	0,01	0,25	0,43	0,15	-0,02	0,09	0,74		
13	-0,08	-0,12	0,25	-0,25	-0,20	-0,26	0,14	0,35	-0,10	-0,27	0,04	0,13	0,93	
14	-0,04	0,25	-0,14	0,24	0,24	0,33	0,08	-0,16	0,14	0,20	0,16	-0,17	-0,04	0,72

1- aquiescência	8- conflito
2- benefícios do relacionamento	9- cooperação
3- comportamento oportunista	10- custos do término do relacionamento
4- comprometimento	11- certeza
5- comunicação	12- poder
6- confiança	13- propensão para deixar o relacionamento
7- conflito funcional	14- valores compartilhados

6.2.3.3 Avaliação do modelo de pesquisa proposto

Nesta seção será avaliado o modelo de pesquisa proposto e serão verificadas as hipóteses de pesquisa (capítulo 4) por meio da técnica de equações estruturais. A Ilustração 9 apresenta o modelo, sendo que o constructo incerteza foi substituído pelo constructo certeza (seção 2.10.5).

Na primeira parte dessa seção é feita uma análise descritiva das relações entre os constructos e suas correlações. Espera-se que os constructos relacionados, segundo o modelo, apresentem correlações expressivas quando comparadas com as outras correlações entre os mesmos.

Na segunda parte é feita a análise da significância das relações, e na terceira é feita uma comparação desses resultados com os encontrados pelos autores Morgan e Hunt (1994) no modelo KMV. A quarta subseção apresenta o modelo estrutural final com as relações significantes e na última, testa-se o modelo concorrente, o qual é comparado com o modelo estudado.

Avaliação inicial

Conforme Morgan e Hunt (1994, p. 29), as correlações entre os constructos fornecem um teste inicial das hipóteses e a análise da matriz de correlação é adequada à modelagem de equações estruturais (HAIR Jr. *et al*, 2005a, p. 493), isto é, pode-se ter uma idéia preliminar sobre as relações entre os constructos e se as mesmas estão de acordo com o que o modelo sugere.

A análise das correlações (Tabela 6) indica que o constructo aquiescência, por exemplo, apresenta as maiores correlações com os outros constructos, justamente conforme as relações apresentadas pelo modelo: com o poder (0,46) e com o comprometimento (0,36). Comparando as correlações entre os constructos conseqüentes do modelo, a aquiescência apresenta maior correlação com a cooperação (0,35).

O constructo custos do término do relacionamento, segundo o modelo, está relacionado ao poder e ao comprometimento. A correlação com o poder é baixa (-0,02) e é uma das maiores com o comprometimento (0,44). Esse constructo apresenta, também, as maiores correlações com benefícios do relacionamento (0,47), comunicação (0,46), confiança (0,48) e cooperação (0,32).

O constructo valores compartilhados está relacionado ao comprometimento e à confiança, segundo o modelo, e apresenta com esses constructos as maiores correlações: 0,24 com o comprometimento e 0,33 com a confiança.

Segundo o modelo, o constructo benefícios do relacionamento se relaciona com o poder e o comprometimento. A correlação no caso do poder apresenta valor igual a 0,03 e com o comprometimento apresenta o valor 0,24. Esse constructo parece estar mais relacionado à comunicação (0,42), confiança (0,37), cooperação (0,36) e custos do término do relacionamento (0,47).

Comunicação e confiança estão relacionadas, conforme o modelo proposto, e a correlação obtida é uma das mais altas (0,49). O constructo comunicação apresenta as maiores correlações com: comprometimento (0,49), cooperação (0,52) e custos do término do relacionamento (0,46).

O poder está relacionado, segundo o modelo, com a confiança, comprometimento, conflito e aquiescência; porém, as correlações obtidas com os dois primeiros são baixas: 0,01 e 0,23, respectivamente. As maiores correlações ocorrem com o conflito e a aquiescência, cujos valores são 0,43 e 0,46, o que, neste caso, vai ao encontro do modelo proposto.

Comprometimento é um constructo mediador e está relacionado com vários outros constructos do modelo. Nos parágrafos anteriores várias das correlações do mesmo com os constructos antecedentes do modelo foram apresentadas. Além disso, apresenta alta correlação com a confiança (0,57) e com a cooperação (0,42).

Confiança também é um constructo mediador e várias correlações com outros constructos já foram comentadas. Vale ressaltar que uma das correlações mais altas (em módulo) é com a cooperação no valor de 0,50 e, também, com o comportamento oportunista no valor de -0,37.

A conclusão dessa análise descritiva é que as correlações, de modo geral, parecem corroborar as relações entre os constructos propostas pelo modelo do estudo.

Avaliação do modelo estrutural inicial

Após a obtenção dos resultados do modelo obtido por meio do método *Partial Least Squares* (PLS) 2.0 M3 (RINGLE et al, 2005) na etapa da validação das escalas, foi realizada a avaliação do modelo estrutural, o qual é estimado por meio do bootstrapping (simulação) com 271 casos e 1000 repetições de amostras. Várias relações se mostraram significativas, o que pode ser constatado com base nos valores da estatística t de Student (Ilustração 14).

Nota-se que não são significantes as relações: a) custos do término do relacionamento e poder (0,108), b) Benefícios do relacionamento e poder (0,333), c) poder e confiança (1,115), d) benefícios do relacionamento e comprometimento (0,215) e e) valores compartilhados e comprometimento (1,877). Do total de 19 relações, apenas 5 não se mostraram significantes. Devido à não significância das relações com o constructo benefícios do relacionamento, decidiu-se pela sua retirada do modelo e por novo processamento do algoritmo PLS.

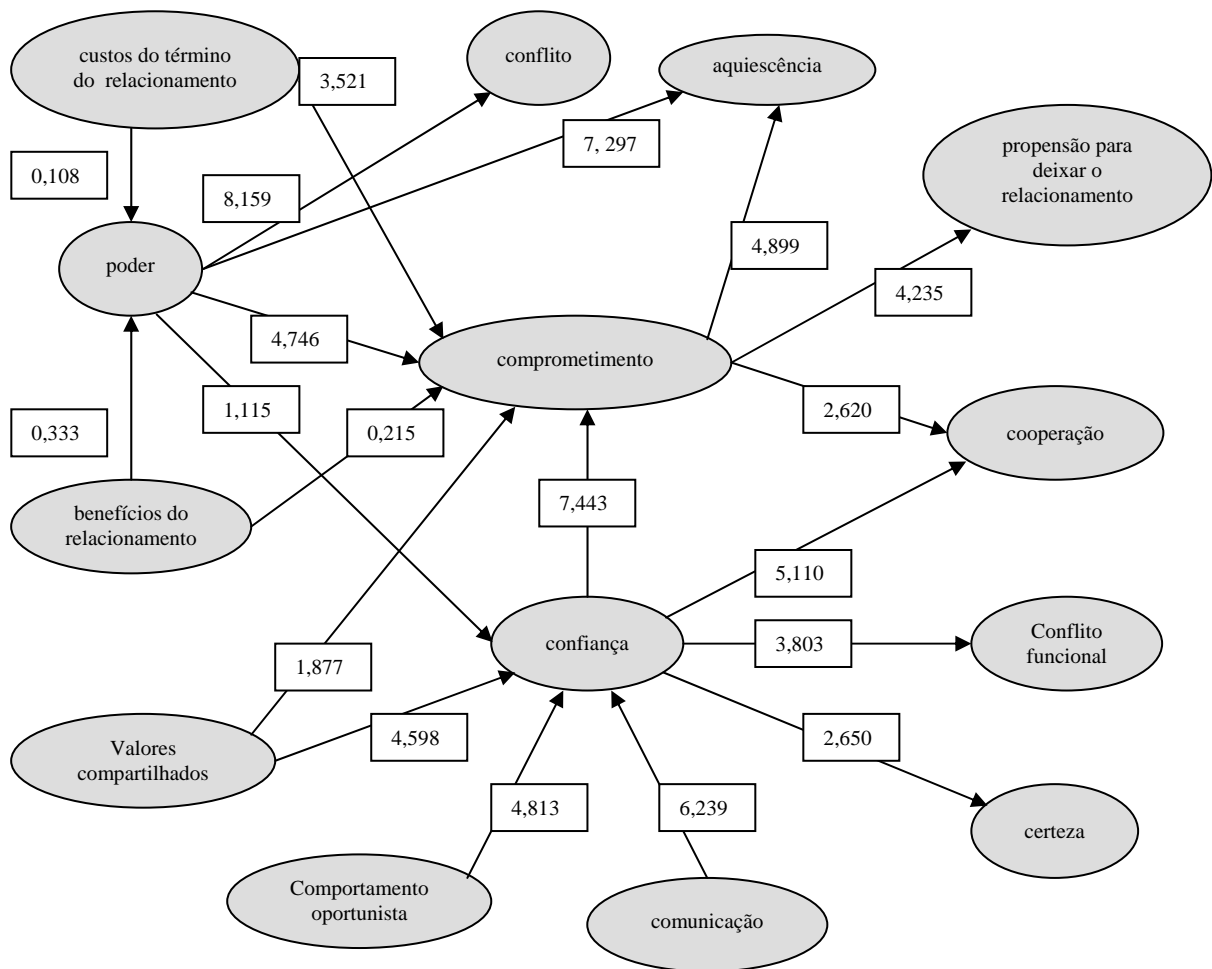


Ilustração 14 - Modelo estrutural - primeira simulação

Comparação do primeiro modelo testado com o modelo KMV

Antes de prosseguir com novos processamentos, é interessante fazer a comparação do primeiro modelo testado com o modelo KMV (itens a e b) que foi testado pelos autores Morgan e Hunt (1994). No modelo KMV não estão presentes os constructos poder e conflito. Também é feita a análise dos resultados (Ilustração 14) nos itens de c a g com outro modelo teórico proposto pelos autores (KMV estendido). A seguir, são apresentados os itens:

- a) A não significância da relação entre os constructos benefícios do relacionamento e comprometimento também ocorreu no modelo original de Morgan e Hunt (1994). Segundo os autores, para futuros estudos outros itens sobre os benefícios do relacionamento devem ser explorados, além do lucro bruto, satisfação do cliente e performance do produto. Neste trabalho, o lucro bruto, o tempo de entrega do pedido, as

condições de negociação, concessão de crédito e o atendimento do distribuidor à farmácia e à drogaria foram avaliados; porém, a ligação entre os dois constructos, ainda assim, não foi significativa.

Uma provável justificativa é que a existência de vários distribuidores e o fato de a farmácia e drogaria trabalharem com mais de um distribuidor fazem com que as mesmas não sintam diferença significativa nos benefícios do relacionamento com o principal distribuidor. Possivelmente essa mesma pesquisa realizada em regiões diferentes da Grande São Paulo e mais distantes dos grandes centros, apresentaria uma relação significativa entre os dois constructos, por talvez haver maior dependência da farmácia e da drogaria com o principal distribuidor.

Outra possível explicação é dada por Kelly (2004, p. 647), de que Morgan e Hunt (1994) deveriam ter testado o comprometimento na sua forma multidimensional, com as dimensões instrumental, afetiva e normativa. A relação entre os constructos benefícios do relacionamento e comprometimento poderia ser significativa devido à dimensão instrumental.

Lancastre e Lages (2006) testaram o modelo de Morgan e Hunt (1994) e também constataram que a relação não era significativa. Segundo os autores, provavelmente os clientes já possuíam uma boa percepção da credibilidade e da confiabilidade dos fornecedores antes de se engajarem no relacionamento;

- b) O valor da estatística t para se avaliar a significância da relação entre valores compartilhados e comprometimento foi 1,877 o que indica 6,05% de probabilidade calculada sob a curva da normal. A relação poderia ser considerada significativa apesar de superior ao nível de significância utilizado (5%). No modelo estudado por Morgan e Hunt (1994) a relação foi significativa;
- c) O valor da estatística $t = 0,333$ indica que não é significativa a relação entre os constructos benefícios do relacionamento e o poder. Os autores Morgan e Hunt (1994) devem ter avaliado que se um cliente percebe que tem muitos benefícios no relacionamento, conseqüentemente estaria mais dependente e, portanto, mais vulnerável à utilização do poder por parte do fornecedor. No caso das farmácias e das drogarias,

que trabalham com um distribuidor principal e mais três, para completar a relação de remédios que necessitam comercializar, pode ser que a dependência não seja tão forte, conforme já foi ressaltado no item anterior (a);

- d) A estatística $t = 0,108$ indica que não é significativa a relação entre os constructos custos do término do relacionamento e poder. Os autores Morgan e Hunt (1994) podem ter imaginado que quanto maior é o custo, mais dependente é o cliente do fornecedor, o que, talvez, seja mais relativizado no caso das farmácias e drogarias com relação ao seu distribuidor de medicamentos;
- e) A estatística $t = 1,115$ indica que não é significativa a relação entre os constructos poder e confiança. Os autores Morgan e Hunt (1994) idealizaram que o poder influi negativamente na confiança, isto é, alguém deixa de confiar em outro se este pressiona aquele a fazer algo que não se quer fazer. A falta de significância pode indicar que não deve existir relação entre o poder e a confiança. Uma parte deixa bem clara sua intenção quando exerce o poder sobre a outra e, dessa forma, não há dúvida quanto aos seus objetivos, deixando de ser uma questão de confiança. A confiança é necessária num ambiente incerto e o poder indica claramente qual é a intenção da outra parte, isto é, não há dúvidas de como será a evolução do relacionamento nesse contexto;
- f) O sinal da relação entre poder e comprometimento deveria ser negativo, conforme os autores; porém, neste trabalho, pelos coeficientes estruturais obtidos (não explicitados na Ilustração 14), o poder influi de forma positiva (Tabela 7), isto é, se o fornecedor exerce poder sobre o cliente, este se torna mais comprometido no relacionamento. O comprador de medicamentos se sujeita e se compromete com o distribuidor de uma forma geral, isto é, não a um distribuidor específico. O resultado parece evidenciar que o sistema é desse jeito e não há o que fazer. Se o relacionamento piora, o responsável pelas compras pode mudar de fornecedor, porém, não vai haver muita diferença no novo relacionamento;
- g) As demais relações entre os constructos ficam confirmadas, segundo o modelo estendido de Morgan e Hunt (1994).

Modelo estrutural final

O constructo benefícios do relacionamento foi retirado do modelo e em seguida aplicou-se novamente o algoritmo PLS, somente com os constructos que se mostraram significantes (Ilustração 15).

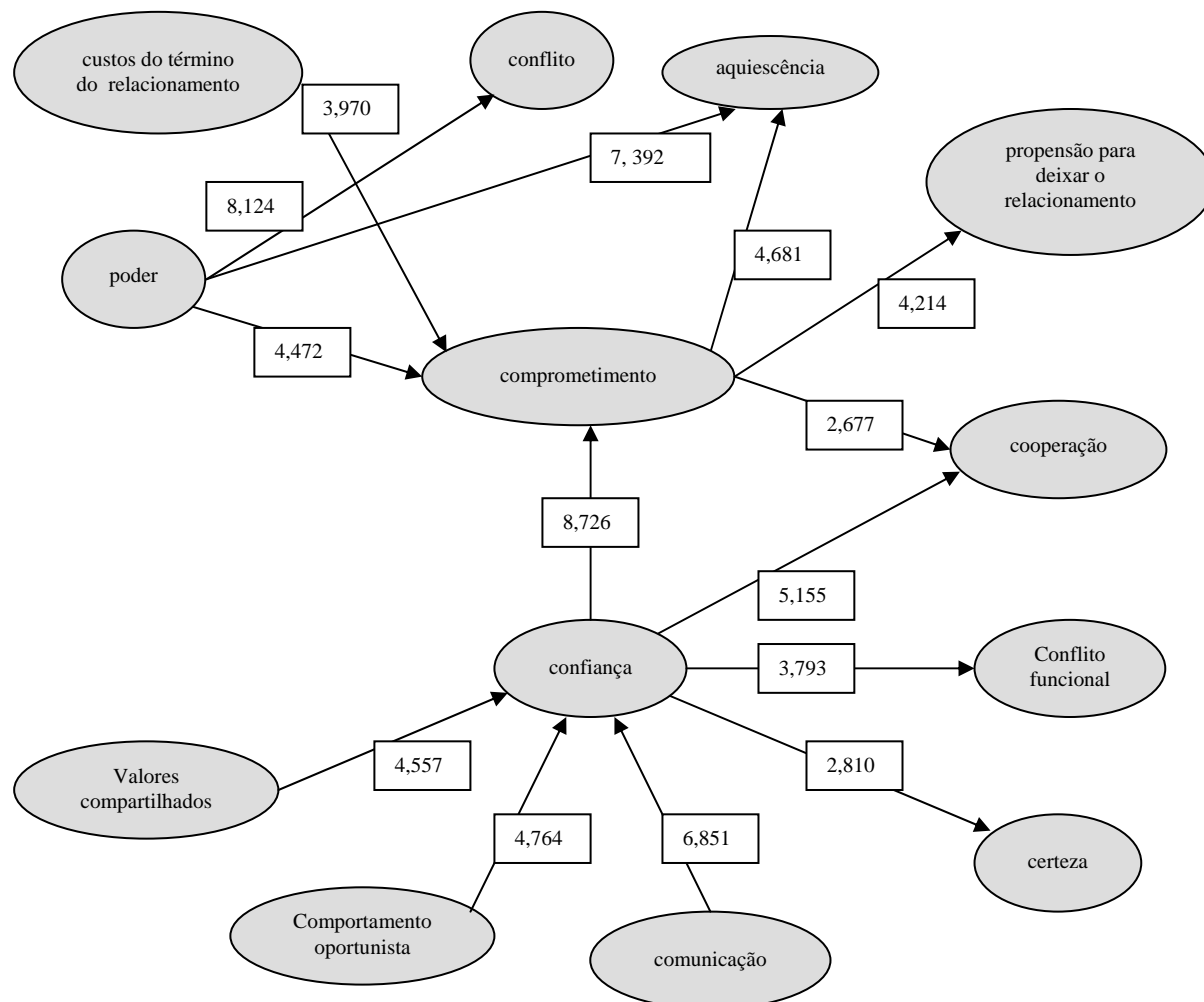


Ilustração 15 - Modelo estrutural sem o constructo benefícios do relacionamento

Na Tabela 7 são apresentados os seguintes resultados: os valores das estatísticas t de student oriundos do modelo estrutural final, os coeficientes do modelo de mensuração e a indicação do sinal, conforme o modelo testado. As estatísticas t são comparadas com o valor 1,96 e a relação que tem o sinal em desacordo com a teoria está assinalada em negrito.

Tabela 7 - Modelo estrutural final

Hipóteses - relações entre os constructos	Valor t	Valor e sinal dos coeficientes
H1 - custo término do relacionamento → comprometimento	3,97	0,22 sinal conforme a teoria
H2 - benefícios do relacionamento → comprometimento		relação não significativa
H3 - valores compartilhados → comprometimento		relação não significativa
H4 - valores compartilhados → confiança	4,56	0,21 sinal conforme a teoria

Tabela 7 - Modelo estrutural final (continuação)

H5 - comunicação → confiança	6,85	0,38	sinal conforme a teoria
H6 - comportamento oportunista → confiança	4,76	-0,24	sinal conforme a teoria
H7 - comprometimento → aquiescência	4,68	0,27	sinal conforme a teoria
H8 - comprometimento → propensão para deixar o relacionamento	4,21	-0,25	sinal conforme a teoria
H9 - comprometimento → cooperação	2,68	0,20	sinal conforme a teoria
H10 - confiança → cooperação	5,16	0,38	sinal conforme a teoria
H11 - confiança → comprometimento	8,73	0,47	sinal conforme a teoria
H12 - confiança → conflito funcional	3,79	0,23	sinal conforme a teoria
H13 - confiança → certeza	2,81	0,16	sinal conforme a teoria
H14 - custos do término do relacionamento → poder			relação não significativa
H15 - benefícios do relacionamento → poder			relação não significativa
H16 - poder → conflito	8,12	0,43	sinal conforme a teoria
H17 - poder → aquiescência	7,39	0,40	sinal conforme a teoria
H18 - poder → comprometimento	4,47	0,24	sinal contrário à teoria
H19 - poder → confiança			relação não significativa

Conforme a Tabela 7, apresentam-se os seguintes comentários:

- O custo do término do relacionamento influi positivamente no comprometimento das farmácias e drogarias, apresentando o valor 3,97 para a estatística t e 0,22 para o coeficiente, o que confirma a hipótese H1;
- Não foi confirmada a relação entre os constructos benefícios do relacionamento e comprometimento (H2);
- Não foi confirmada a relação entre os constructos valores compartilhados e comprometimento (H3);
- A relação entre valores compartilhados e confiança foi confirmada ($t = 4,56$) e o valor do coeficiente é igual a 0,21, apresentando sinal alinhado com a teoria, isto é, quanto maior a identificação da farmácia e drogaria com os valores do distribuidor de medicamentos, maior é a confiança dos primeiros no último. Dessa forma, a hipótese H4 fica confirmada;
- A comunicação influi positivamente na confiança. A estatística t apresentou valor 6,85, com coeficiente igual a 0,38. A hipótese H5 fica confirmada;
- O comportamento oportunista influi negativamente na confiança (coeficiente = -0,24 e $t = 4,76$), isto é, se a farmácia e a drogaria percebem um comportamento inadequado no distribuidor, sua confiança diminui. A hipótese H6 fica confirmada;
- O comprometimento influi positivamente na aquiescência, isto é, a farmácia e a drogaria têm maior propensão a aceitar alguma exigência do distribuidor em prol do relacionamento (estatística $t = 4,68$ e coeficiente igual a 0,27), o que implica a confirmação da hipótese H7;

- O comprometimento influi negativamente na propensão para deixar o relacionamento, isto é, quanto mais comprometidos estão a farmácia e a drogaria com seu distribuidor, menor é a probabilidade de saírem do relacionamento (estatística $t = 4,21$ e coeficiente $-0,25$). A hipótese H8 fica confirmada;
- O comprometimento afeta de forma positiva a cooperação entre as farmácias e drogarias e o distribuidor de medicamentos. O teste t foi significativo ($t = 2,68$ e coeficiente igual a $0,20$) e se confirma a hipótese H9;
- A confiança também influi positivamente na cooperação, por apresentar os valores de $t = 5,16$ e coeficiente igual a $0,38$. A hipótese H10 fica confirmada;
- A confiança influi positivamente no comprometimento. A hipótese H11 é confirmada com $8,73$ de valor da estatística t e coeficiente $0,47$. Portanto, o comprometimento no relacionamento aumenta quando a farmácia e a drogaria confiam mais no distribuidor;
- Com base no modelo proposto e analisado, o conflito funcional recebe influência positiva da confiança. A hipótese H12 é confirmada, pois a relação entre os dois constructos apresenta a estatística $t = 3,79$ e valor do coeficiente igual a $0,23$;
- Originalmente Morgan e Hunt (1994) utilizaram o constructo de incerteza; porém, os indicadores foram apresentados na forma reversa. Neste estudo este constructo foi denominado como certeza. Dessa forma a hipótese H13 se confirma, isto é, a confiança influi positivamente na certeza (estatística $t = 2,81$ e coeficiente $0,16$). O comprador da farmácia ou da drogaria se sente seguro sobre suas decisões futuras no seu negócio, baseado no relacionamento com o distribuidor de remédios;
- Não foi confirmada a relação entre os constructos custos do término do relacionamento e poder (H14);
- Não foi confirmada a relação entre os constructos benefícios do relacionamento e poder (H15);
- A relação entre poder e conflito é significativa ($t = 8,12$), apresenta o valor do coeficiente igual a $0,43$ com sinal positivo. Portanto, está de acordo com o modelo KMV estendido de Morgan e Hunt (1994). O poder, isto é, a influência do distribuidor sobre o comprador de medicamentos das farmácias e drogarias pode gerar ou contribuir para a ocorrência de conflitos entre ambos. A hipótese H16 está confirmada;
- A relação entre poder e aquiescência é significativa ($t = 7,39$), o valor do coeficiente é $0,40$ com sinal positivo. Logo, está de acordo com o modelo proposto, isto é, o poder influi para que a farmácia e a drogaria aceitem as exigências do distribuidor de medicamentos e, assim, a hipótese H17 se confirma;

- O poder influi de forma positiva no comprometimento com estatística $t = 4,47$ e coeficiente 0,24; portanto, a hipótese H18 não é confirmada. Morgan e Hunt (1994) preconizam que o poder é negativo e sua utilização pelo distribuidor deveria afetar e diminuir o grau de comprometimento das farmácias e drogarias na sua relação com o distribuidor de medicamentos, além de ressaltar a diferenciação entre um relacionamento “sadio” (sem a utilização do poder) e um relacionamento “doentio” (com a utilização do poder). Soetomo (2001) e Hermans (2003) argumentam que o poder existe em todo relacionamento e que não deveria ser encarado como algo genuinamente negativo. O teste do modelo neste trabalho indica que o poder contribui para comprometer mais a farmácia e a drogaria no relacionamento;
- Não foi confirmada a relação entre os constructos poder e confiança (H19).

Para o modelo estrutural final (Ilustração 15) calcula-se o índice de ajuste geral do modelo nomeado como *Goodness-of-Fit* que mede quanto da variância é explicada pelo modelo. Esse índice é calculado como a média geométrica entre a AVE média e o R^2 médio (Tabela 8). A Variância Média Explicada (AVE) mede a adequação do modelo de mensuração e o R^2 mede a adequação do modelo estrutural e pode ser comparado, para efeito de ilustração, com o coeficiente de determinação utilizado na regressão linear.

Tabela 8 - Cálculo AVE e R^2 médios

Constructos	AVE	R^2
aquiescência	0,66	0,28
comportamento oportunista	0,63	
comprometimento	0,59	0,42
comunicação	0,60	
confiança	0,72	0,35
conflito funcional	0,67	0,05
conflito	0,78	0,18
cooperação	0,53	0,28
custos do término do relacionamento	0,62	
certeza	0,76	0,03
poder	0,55	
propensão para deixar o relacionamento	0,87	0,06
valores compartilhados	0,53	
AVE média	0,65	
R^2 médio	0,21	

O índice de adequação do modelo (*Goodness-of-Fit*) calculado com os dados do modelo apresentou o valor 0,37. Não há referência para esse índice; porém, Mendes-da-Silva *et al*

(2008, p. 12) indicam um valor mínimo de 0,50. Em que pese o baixo valor obtido para a estatística *Goodness-of-Fit*, todas as demais análises do modelo da pesquisa, após a exclusão do constructo benefícios do relacionamento, foram satisfatórias. Os baixos valores de R^2 para cada constructo (mínimo de 0,03 e máximo de 0,42) podem sugerir que, no contexto específico de farmácias e drogarias, outros constructos poderiam ser acrescentados para aumentar a explicação dos constructos dependentes.

Modelo concorrente

Além do teste do modelo estendido do KMV, foi testado um modelo concorrente no qual todos os caminhos que relacionam os constructos antecedentes com os conseqüentes, mediados pelo comprometimento e pela confiança, foram relacionados diretamente. O modelo concorrente é construído com base no modelo estrutural final, no qual foi retirado o constructo benefícios do relacionamento. As relações entre os constructos são:

- a) O constructo custos do término do relacionamento fica relacionado diretamente aos constructos: aquiescência, propensão para deixar o relacionamento e cooperação;
- b) O constructo poder se relaciona ao conflito, à aquiescência, propensão para deixar o relacionamento e à cooperação;
- c) O constructo valores compartilhados fica relacionado aos constructos: aquiescência, propensão para deixar o relacionamento, cooperação, conflito funcional e certeza;
- d) Comunicação fica relacionada à aquiescência, propensão para deixar o relacionamento, cooperação, conflito funcional e certeza;
- e) Comportamento oportunista fica relacionado a aquiescência, propensão para deixar o relacionamento, cooperação, conflito funcional e certeza;
- f) Comprometimento fica relacionado à aquiescência, propensão para deixar o relacionamento e cooperação;
- g) Confiança fica relacionado à aquiescência, propensão para deixar o relacionamento, cooperação, conflito funcional e certeza.

O processamento do modelo de mensuração das equações estruturais, pelo *software* SmartPLS forneceu os valores das variâncias médias extraídas (AVE) por constructo, juntamente com as cargas fatoriais. Uma vez que o modelo concorrente foi construído com base no modelo inicial (estendido do KMV), o qual foi avaliado em termos de mensuração e de estrutura, as cargas fatoriais estão com valores acima de 0,60. Portanto, os valores das

AVEs estão acima da recomendação mínima de 0,50. A Tabela 9 apresenta os valores das AVEs, as confiabilidades compostas, os coeficientes de determinação e os valores dos Alfas de Cronbach para os constructos com relações significantes.

Tabela 9 - Validade convergente, confiabilidade, coeficiente de determinação e Alfa de Cronbach

Constructo	Variância média extraída AVE	Confiabilidade composta	Coefficiente de determinação R ²	Alfa de Cronbach
aquiescência	0,66	0,93	0,28	0,91
comportamento oportunista	0,63	0,91		0,88
comprometimento	0,59	0,93		0,92
comunicação	0,60	0,90		0,87
confiança	0,72	0,96		0,95
conflito funcional	0,69	0,92	0,12	0,89
conflito	0,78	0,91	0,19	0,88
cooperação	0,53	0,87	0,35	0,82
poder	0,55	0,88		0,84
propensão para deixar o relacionamento	0,87	0,98	0,11	0,97

Tanto o Alfa de Cronbach quanto a confiabilidade composta dos constructos apresentam valores maiores ou iguais a 0,70. O modelo concorrente resultou em 30 relações, as quais estão na Tabela 10, juntamente com a significância das mesmas (estatística t) e os valores dos coeficientes do modelo de mensuração. O cálculo da AVE média resultou no valor 0,66, praticamente igual ao valor do modelo testado (0,65). O valor do R² é 0,21 e o *Goodness-of-Fit* apresenta valor 0,37, sendo igual ao índice do modelo testado anteriormente.

Tabela 10 - Estatísticas t e coeficientes do modelo concorrente

Relações entre	Modelo estrutural valor t	Modelo de mensuração coeficientes
comportamento oportunista e aquiescência	0,12	0,01
comportamento oportunista e certeza	1,29	0,09
comportamento oportunista e conflito funcional	4,48	0,29
comportamento oportunista e cooperação	1,02	0,06
comportamento oportunista e propensão para deixar o relacionamento	2,28	0,16
comprometimento e aquiescência	2,49	0,18
comprometimento e cooperação	0,82	0,06
comprometimento e propensão para deixar o relacionamento	1,94	-0,18
comunicação e aquiescência	1,28	0,10
comunicação e certeza	1,92	0,14

Tabela 10 - Estatísticas t e coeficientes do modelo concorrente (continuação)

comunicação e conflito funcional	0,24	0,02
comunicação e cooperação	5,14	0,35
comunicação e propensão para deixar o relacionamento	0,24	-0,02
confiança e aquiescência	0,61	0,05
confiança e certeza	0,79	0,07
confiança e conflito funcional	3,91	0,30
confiança e cooperação	3,90	0,31
confiança e propensão para deixar o relacionamento	0,51	-0,04
custos do término do relacionamento e aquiescência	0,50	0,03
custos do término do relacionamento e cooperação	0,13	-0,01
custos do término do relacionamento e propensão para deixar o relacionamento	1,75	-0,15
poder e aquiescência	6,81	0,40
poder e conflito	7,99	0,43
poder e cooperação	1,30	0,09
poder e propensão para deixar o relacionamento	1,88	0,13
valores compartilhados e aquiescência	0,40	-0,03
valores compartilhados e certeza	1,64	0,15
valores compartilhados e conflito funcional	0,26	0,02
valores compartilhados e cooperação	0,06	0,00
valores compartilhados e propensão para deixar o relacionamento	0,10	0,08

Pela Tabela 10, constatam-se quais relações são significativas. A análise delas indica os seguintes resultados:

- O comportamento oportunista pode aumentar a propensão para se deixar o relacionamento (estatística t igual a 2,28, coeficiente igual a 0,16 com sinal correto);
- O comportamento oportunista influencia positivamente o conflito funcional (valor t igual a 4,48);
- Comprometimento influencia a aquiescência de forma positiva (estatística t igual a 2,49);
- A comunicação influencia de forma positiva a cooperação (estatística t igual a 5,14);
- A confiança contribui de forma positiva para que ocorra a resolução dos conflitos funcionais (estatística t igual 3,91 e coeficiente igual a 0,30);
- A confiança contribui para que haja cooperação entre as farmácias e drogarias e os distribuidores (estatística t igual a 3,90 e coeficiente igual a 0,31);
- O poder contribui de forma positiva, isto é, força o comportamento de consentimento (aquiescência) das farmácias e drogarias. A estatística t apresenta o valor t igual a 6,81 e coeficiente 0,40;

- O poder contribui para aumentar o conflito entre as partes (estatística t igual a 7,99 e coeficiente igual a 0,43).

Portanto, das 30 relações entre os constructos, apenas oito foram confirmadas no modelo concorrente contra 14 confirmadas das 19 associações do modelo proposto.

Conclusão

Conclui-se que o modelo testado, nomeado de modelo KMV estendido, e proposto pelos autores Morgan e Hunt (1994) é adequado para descrever o relacionamento entre a pessoa responsável pelas compras de medicamentos das farmácias e drogarias e o distribuidor de medicamentos. O poder tem o papel de constructo antecedente em conjunto com os outros constructos: custos do término do relacionamento, valores compartilhados, comportamento oportunista e comunicação.

Neste trabalho os constructos confiança e comprometimento são confirmados como variáveis mediadoras entre as variáveis antecedentes e as conseqüentes: conflito, aquiescência, cooperação, propensão para deixar o relacionamento, conflito funcional e certeza.

A próxima seção apresenta as análises bivariadas com base nos escores fatoriais resultantes da aplicação da técnica de equações estruturais com o *software* SmartPLS.

6.2.3.4 Testes não paramétricos para a análise das variáveis moderadoras

O escore fatorial é uma medida composta da multiplicação de coeficientes (pesos fatoriais) pelo valor das variáveis originais de cada constructo, de forma a representar as coordenadas da variável em relação aos fatores. (HAIR JR. *et al*, 2005a, p. 90; FÁVERO *et al*, 2009, p. 239). Cada entrevistado (caso) possui um escore fatorial por constructo.

O escore fatorial é uma medida criada para cada respondente em função dos constructos do modelo. Por exemplo, o constructo confiança é representado por um único valor, função das notas dadas pelos respondentes para o conjunto de variáveis que o formam. Esse valor é resultado da aplicação do *software* SmartPLS na análise das equações estruturais. Um valor alto para o escore significa que o respondente deu notas altas para as variáveis que

representam o constructo confiança. Uma nota baixa significa que o respondente tem pouca confiança no seu principal distribuidor de medicamentos.

Com base nos escores fatoriais oriundos da análise de equações estruturais, foram realizados vários testes não paramétricos para se avaliar a influência das variáveis moderadoras sobre cada constructo do modelo testado.

Os constructos são: aquiescência, comportamento oportunista, comprometimento, comunicação, confiança, conflito funcional, conflito, cooperação, custos do término do relacionamento, certeza, poder, propensão para deixar o relacionamento e valores compartilhados.

As variáveis moderadoras são as variáveis que indicam o perfil do respondente e do estabelecimento: sexo, cargo, grau de escolaridade, idade, cidade, tempo em que a farmácia ou a drogaria compra de forma ininterrupta do principal distribuidor, número de farmácias com a mesma razão social, quantidade de itens de remédios comercializados mensalmente, volume mensal de estoque, percentual de compra do principal distribuidor, tempo que o estabelecimento está aberto e faturamento anual da farmácia ou drogaria.

Para a análise dos escores fatoriais relacionados às variáveis moderadoras serão utilizados os testes de Mann-Whitney, quando a variável possui duas classificações e o teste Kruskal-Wallis quando a variável possui mais de duas classificações.

Variável moderadora sexo

Com relação à variável sexo, nenhum constructo apresentou diferenças significantes. Assim, o fato de o responsável pelas compras de medicamentos ser homem ou mulher não modifica a sua percepção quanto aos constructos que dizem respeito ao relacionamento da farmácia e da drogaria com o seu principal distribuidor.

Variável moderadora cargo

A variável moderadora: cargo do entrevistado, classificada nos grupos 1 - gerente, 2- proprietário, 3- balconista e 4- outros (comprador, consultor de vendas, farmacêutico, chefe de seção, responsável, supervisor, assistente administrativo, responsável técnico e encarregado), apresentou diferença significativa para os escores fatoriais dos constructos

cooperação e certeza, nos quais, os dois primeiros grupos apresentaram escores inferiores aos dos dois últimos grupos. Conclui-se que os gerentes e proprietários avaliam que há menos cooperação do distribuidor e se sentem mais inseguros quanto às decisões a serem tomadas nos seus negócios.

Variável moderadora escolaridade

A variável moderadora escolaridade, classificada nas faixas: primeiro grau, segundo grau e grau superior, apresentou diferença significativa entre as faixas para os escores fatoriais do constructo propensão para deixar o relacionamento. O grupo dos entrevistados com segundo grau apresenta menor propensão do que os outros dois grupos.

Variável moderadora idade

A variável moderadora idade, classificada em faixas, com o grupo 1 para até 32 anos do entrevistado, grupo 2 para a faixa da idade de 33 a 44 anos e grupo 3 para 45 anos ou mais, não apresentou diferenças significantes entre os escores fatoriais dos constructos, isto é, as avaliações podem ser consideradas similares para as diferentes faixas de idade.

Variável moderadora cidade

A variável moderadora relativa à cidade em que foi feita a entrevista apresentou diferença significativa para os constructos aquiescência, comunicação, confiança, conflito funcional, cooperação, certeza e valores compartilhados. Por exemplo, os entrevistados na cidade de São Bernardo avaliaram mal a comunicação em relação aos entrevistados das outras cidades. A conclusão é que existem diferenças de percepção nos constructos mencionados com relação às cidades. A constatação indica oportunidades para os distribuidores darem maior atenção a determinadas cidades.

Variável moderadora tempo de compra ininterrupta do principal distribuidor

A variável que indica o tempo que a farmácia e a drogaria compram de forma ininterrupta do principal distribuidor é classificada como grupo 1, quando o tempo de compra é de até 6 meses, o grupo 2 para um ano, o grupo 3 para dois anos e o grupo 4 para 3 ou mais anos. A análise dos escores fatoriais não revelou significância, exceto para o constructo poder. Os dados indicam que o grupo que compra há menos tempo percebe ou “sente” mais o exercício do poder do distribuidor sobre ele.

Variável moderadora número de estabelecimentos

A partir da variável v97 do questionário, criou-se uma variável dicotômica, sendo o grupo 1, de farmácias e drogarias com somente um estabelecimento e o grupo 2 de farmácias e drogarias com mais de um estabelecimento. Pelo teste de Mann-Whitney, rejeita-se a hipótese da igualdade de médias entre os grupos para o constructo da comunicação, sendo o escore médio do primeiro grupo inferior ao do segundo grupo. Conclui-se que é necessária maior comunicação dos distribuidores para com as farmácias e drogarias que possuem somente um estabelecimento.

Para a mesma variável moderadora, rejeita-se a igualdade de médias para os constructos custo do término do relacionamento e valores compartilhados (médias menores para o grupo 1). Nestes casos, as farmácias e drogarias com um só estabelecimento percebem menores custos se interromperem o relacionamento com o principal distribuidor e percebem também em menor grau os valores compartilhados com o distribuidor.

Variável moderadora número de itens comercializados

Com relação ao número de itens comercializados mensalmente, as farmácias e drogarias foram divididas em grupos, sendo o grupo 1 com menos de 1500 itens, grupo 2 de 1500 a valores abaixo de 4550 e grupo 3 com 4550 ou mais itens comercializados. Os testes indicaram diferença nas médias dos escores dos constructos comprometimento, comunicação, confiança, certeza e propensão para deixar o relacionamento. O grupo 2 é o menos comprometido, com menor média para comunicação e maior média para a propensão para deixar o relacionamento. A confiança e a certeza apresentaram maiores médias para o grupo com mais itens comercializados (grupo 3).

Variável moderadora volume mensal de estoque

O volume mensal do estoque foi classificado em 3 grupos: o grupo 1, com quantidade menor que 3000 itens, o grupo 2 com volume de estoque de 3000 a valores abaixo de 16000 itens e o grupo 3 com 16000 ou mais itens de estoque mensal. A diferença das médias dos escores foi significativa para os constructos confiança e propensão para deixar o relacionamento. A análise das médias indicou baixos valores para o grupo 2, isto é, o mesmo apresenta menos confiança e maior propensão para deixar o relacionamento.

Variável moderadora percentual de compra do principal distribuidor

Com relação à variável moderadora percentual de compra do principal distribuidor, as farmácias e drogarias foram classificadas em grupo 1 - com até 44% da compra com o principal distribuidor, grupo 2 - com compra entre 45 e 64% e grupo 3 com percentual de compra maior que 64%. O teste de Kruskal-Wallis indicou significância, isto é, a existência da diferença de médias dos escores dos constructos comprometimento, confiança, cooperação e custo do término do relacionamento. A análise das médias indicou que o grupo 1 apresenta em valores inferiores aos dos outros grupos, isto é, o grupo 1 se mostra menos comprometido, menos confiante, menos cooperativo e avalia em menor grau os custos do término do relacionamento.

Variável moderadora tempo de funcionamento do estabelecimento

Com relação ao tempo de funcionamento do estabelecimento, classificado nos três grupos: grupo 1 - menos de 13 anos, grupo 2 - de 13 a 29 anos e grupo 3- mais que 29 anos, foram detectadas diferenças significantes entre as médias dos escores dos constructos: confiança, comportamento oportunista, conflito funcional, custos do término do relacionamento e valores compartilhados. Os entrevistados dos estabelecimentos com mais tempo de funcionamento percebem o distribuidor como alguém que age menos da forma oportunista do que o percebido pelos grupos 1 e 2. Os valores compartilhados com o distribuidor são percebidos de forma mais positiva pelos mais antigos. Por outro lado, os mais antigos não percebem como altos os custos do término do relacionamento quando comparados aos outros grupos. O mesmo raciocínio ocorre para os conflitos funcionais. Com relação à confiança, os estabelecimentos com menor tempo de funcionamento apresentam menos confiança no distribuidor em comparação aos outros dois grupos.

Variável moderadora faturamento anual

Não houve diferença nas médias dos escores fatoriais dos constructos com relação à variável moderadora faturamento anual, isto é, independe do nível de faturamento da farmácia ou drogaria a avaliação feita pelos entrevistados dos constructos do modelo testado.

6.2.3.5 Análise de conglomerados

Utilizando-se as entrevistas realizadas, que resultaram em 271 casos válidos e os escores fatoriais dos 13 constructos remanescentes do modelo estrutural, aplicou-se a técnica de conglomerados. Inicialmente, processou-se o método hierárquico.

Analisando os coeficientes no esquema de aglomeração, decidiu-se por 3 grupos. O grupo 1 contém 97 das entrevistas realizadas e os grupos 2 e 3 ficaram com 87 entrevistas cada um. Em seguida, processou-se a análise de conglomerados não-hierárquica (*k-means*) para 3 grupos, com o objetivo de se obter um refinamento dos resultados gerados pelo método hierárquico.

Conforme os resultados da análise de variância (ANOVA) fornecida pelo método não-hierárquico, todos os escores dos constructos do modelo contribuíram para a classificação dos 3 grupos, destacando-se confiança, comprometimento e poder. As menores contribuições são de conflito funcional, certeza e valores compartilhados (Tabela 11).

Tabela 11 - ANOVA - 3 grupos

Constructo	Estatística F	Significância
aquiescência	47,75	0,00
comportamento oportunista	53,82	0,00
comprometimento	96,68	0,00
comunicação	75,08	0,00
confiança	116,90	0,00
conflito funcional	10,78	0,00
conflito	52,92	0,00
cooperação	46,91	0,00
custos do término do relacionamento	40,12	0,00
certeza	13,23	0,00
poder	93,81	0,00
propensão para deixar o relacionamento	27,53	0,00
valores compartilhados	20,50	0,00

Os centróides dos conglomerados finais na Tabela 12 facilitam a caracterização do perfil dos três grupos.

Tabela 12 - Análise dos constructos - centróides dos conglomerados

Constructos	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
aquiescência	0,10	-0,69	0,58
comportamento oportunista	-0,67	0,14	0,61
comprometimento	0,57	-0,93	0,29

Tabela 12 - Análise dos constructos - centróides dos conglomerados (continuação)

comunicação	0,64	-0,81	0,09
confiança	0,84	-0,80	-0,14
conflito funcional	0,11	-0,39	0,26
conflito	-0,62	0,02	0,67
cooperação	0,48	-0,72	0,18
custos do término do relacionamento	0,55	-0,62	0,01
certeza	0,21	-0,44	0,20
poder	-0,35	-0,54	0,93
propensão para deixar o relacionamento	-0,55	0,24	0,37
valores compartilhados	0,48	-0,21	-0,33

O grupo 1 supera os demais, em média, para 7 constructos e o grupo 3 para 6 constructos. O grupo 2 apresenta na maioria dos constructos a menor média com 4 exceções, nas quais ele figura na posição intermediária.

O grupo 1 ficou caracterizado como o grupo com melhor relacionamento com o distribuidor de medicamentos por apresentar as maiores médias dos constructos comprometimento (0,57), comunicação (0,64), confiança (0,84), cooperação (0,48), custos do término do relacionamento (0,55), certeza (0,21) e valores compartilhados (0,48). A máxima e a mínima média no grupo 1 correspondem à confiança (0,84) e ao comportamento oportunista (-0,67).

O grupo 2 fica classificado como o de pior relacionamento devido às médias de menor valor para aquiescência (-0,69), comprometimento (-0,93), comunicação (-0,81), confiança (-0,80), conflito funcional (-0,39), cooperação (-0,72), custo do término do relacionamento (-0,62), certeza (-0,44) e poder (-0,54). A máxima e a mínima média desse grupo referem-se ao constructo propensão para deixar o relacionamento (0,24) e comprometimento (-0,93).

O grupo 3 é classificado como o grupo mais submisso por apresentar as maiores médias para aquiescência (0,58), comportamento oportunista (0,61), conflito funcional (0,26), conflito (0,67), poder (0,93) e propensão para deixar o relacionamento (0,37). A máxima e a mínima média neste grupo correspondem ao poder (0,93) e aos valores compartilhados (-0,33).

Os grupos encontrados pela análise de conglomerados são avaliados em relação às variáveis do entrevistado, o responsável pelas compras de medicamentos e pelas variáveis que são as características das farmácias e drogarias. O objetivo é levantar possíveis relações entre os grupos com os níveis das variáveis moderadoras, utilizando o teste qui-quadrado.

A distribuição dos entrevistados por sexo independe dos grupos, pois o teste qui-quadrado apresentou o valor 4,44 (Pearson) e significância de 0,11 (maior que 0,05). Dessa forma, a percepção do relacionamento com o distribuidor de medicamentos segmentada em 3 grupos não é diferenciada, conforme o sexo do entrevistado.

A distribuição das faixas de idade independe dos grupos (valor qui-quadrado de Pearson é igual a 0,87, com significância 0,93), isto é, os perfis dos grupos com relação ao relacionamento não são diferenciados pelas faixas de idade.

Com relação à escolaridade, também não há diferença por grupo, pois o valor qui-quadrado do teste de Pearson é igual a 4,54 com significância igual a 0,34.

O mesmo ocorre com a distribuição dos cargos por grupo. A relação da variável cargo categorizada com os grupos não é significativa (valor do qui-quadrado do teste de Pearson igual a 3,01 com significância 0,81). A categoria 1 corresponde ao cargo de gerente, 2 ao de proprietário, 3 ao de balconista e a categoria 4 representa outros cargos.

Os grupos também foram distribuídos segundo a classificação das drogarias e farmácias com base no número de pontos de venda com a mesma razão social. A categoria 1 da variável número de pontos é constituída por farmácias e drogarias com um ponto de venda. A categoria 2 abarca estabelecimentos com mais de um ponto de venda. A análise da relação entre as variáveis indicou um valor do qui-quadrado de 3,28 com significância de 0,19, de onde se conclui que os grupos não podem ser diferenciados com base no número de pontos de venda.

A variável número de itens comercializados foi classificada em faixas, sendo que a faixa 1 engloba as farmácias e drogarias que comercializam até 1499 itens, a faixa 2 de 1500 a 4499 itens e a faixa 3 indica a comercialização de 4500 ou mais itens. Com relação a esta variável também não houve diferença entre os grupos. O valor do qui-quadrado é 5,32 com significância igual a 0,26. Portanto, não há diferença entre os grupos em relação ao número de itens comercializados.

A variável porcentagem de compra do principal fornecedor tem 3 categorias: 1 para quem compra até 44% do seu principal fornecedor, a categoria 2 de 45 a 64% e a 3 para quem compra acima de 65% do principal fornecedor. O cruzamento dos grupos com esta variável é significativo, apesar de o valor estar muito próximo de 0,05 (valor qui-quadrado igual 9,54 e significância 0,049). A Tabela 13 indica os três grupos e as categorias do percentual de compra do principal fornecedor.

A análise dos percentuais da Tabela 13 indica que o grupo 1, caracterizado como o grupo com melhor relacionamento com o distribuidor, está mais concentrado nas categorias 2 e 3, que têm maior porcentagem de compra do principal distribuidor.

O grupo 2, classificado como o de pior relacionamento com o distribuidor, apresenta maior concentração nas faixas de menor porcentagem de compra do principal distribuidor e o grupo 3, classificado como o mais submisso, apresenta valores similares de concentração de casos nas três faixas de percentual de compra do principal distribuidor, quando comparadas com as faixas do total.

Tabela 13 - Distribuição dos grupos segundo % de compra do principal distribuidor

grupo	% compra do principal fornecedor	1	2	3	
1	total dentro do grupo	22	38	37	97
	% dentro do grupo	22,68	39,18	38,14	100,00
	% percentual de compra	24,44	40,86	44,05	36,33
2	total dentro do grupo	37	28	21	86
	% dentro do grupo	43,02	32,56	24,42	100,00
	% percentual de compra	41,11	30,11	25,00	32,21
3	total dentro do grupo	31	27	26	84
	% dentro do grupo	36,90	32,14	30,96	100,00
	% percentual de compra	34,45	29,03	30,95	31,46
total		90	93	84	267
% percentual de compra		33,71	34,83	31,46	100,00
		100,00	100,00	100,00	100,00

O tempo de funcionamento do estabelecimento é uma variável moderadora que foi cruzada com os grupos classificados de acordo com as diferentes percepções de relacionamento com o distribuidor. Foram consideradas três faixas: 1 com até 12 anos, 2 de 13 a 29 anos e 3 com 30 ou mais anos de funcionamento. O teste de qui-quadrado (coeficiente de Pearson igual a 4,53 e significância 0,34) indica que não há relação entre as variáveis cruzadas, isto é, não há diferença entre os grupos com base no tempo de funcionamento.

Foram definidas três faixas de faturamento: faixa 1 até R\$ 120.000,00, faixa 2 de R\$ 120.000,00 até R\$ 360.000,00 e faixa 3, acima de R\$ 360.000,00. A comparação da variável moderadora faturamento anual com os grupos também não se mostrou significativa (valor qui-quadrado igual a 1,20 com significância 0,88).

A variável moderadora volume mensal de estoque foi classificada por faixas, sendo a faixa 1, com nível abaixo de 3000 itens de estoque, faixa 2 entre 3000 e 15999 e faixa 3 igual ou acima de 16000 itens. A comparação dos valores da variável nos grupos definidos pela técnica de conglomerados não apresentou significância no teste (qui-quadrado igual a 1,52 com significância 0,82).

As cidades estão codificadas como: 1 - Santo André, 2 - SBC, 3 - SCS, 4-Mauá e Rib. Pires e 5- São Paulo. A variável moderadora cidade comparada com os grupos indicou significância, isto é, há diferença entre os grupos em relação às cidades (qui-quadrado igual a 20,80 e significância igual a 0,001).

A Tabela 14 apresenta os resultados deste cruzamento.

Tabela 14 - Distribuição dos grupos por cidade

grupo	cidade	1	2	3	4	5	total
1	total dentro do grupo	33	9	11	13	31	97
	% dentro do grupo	34,02	9,28	11,34	13,40	31,96	100,00
	% da cidade	45,20	25,00	34,38	68,42	27,93	35,80
2	total dentro do grupo	18	15	12	0	42	87
	% dentro do grupo	20,69	17,24	13,79	0,00	48,28	100,00
	% da cidade	24,66	41,67	37,50	0,00	37,84	32,10
3	total dentro do grupo	22	12	9	6	38	87
	% dentro do grupo	25,29	13,79	10,34	6,90	43,68	100,00
	% da cidade	30,14	33,33	28,12	31,58	34,23	32,10
	total	73	36	32	19	111	271
	% da cidade	26,94	13,28	11,81	7,01	40,96	100,00
		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Santo André e Mauá/Ribeirão Pires parecem estar mais concentradas no grupo que apresenta uma percepção de melhor relacionamento (grupo 1) com o distribuidor e São Paulo, São Bernardo e São Caetano estão mais concentradas no grupo de pior relacionamento (grupo 2).

Portanto, o teste qui-quadrado indicou a influência das variáveis moderadoras: percentual de compra do principal distribuidor e cidade na discriminação dos grupos obtidos na análise de conglomerados. O grupo 1: com melhor relacionamento, compra mais do principal

distribuidor do que o grupo com pior relacionamento e do que o grupo mais submisso. Portanto, quanto melhor é o relacionamento, maior é o nível de compras.

As farmácias e drogarias das cidades de Santo André e de Mauá/Ribeirão Pires apresentam melhor relacionamento do que as outras cidades. Pode ser que o principal distribuidor dessas cidades seja diferente do distribuidor das outras cidades, ou a distribuição de medicamentos seja mais eficiente nelas.

6.2.3.6 Análise de correspondência

Com base nas análises de qui-quadrado com resultados significantes, realizadas na subseção anterior, aplicou-se a técnica de análise de correspondência múltipla, sendo 3 grupos oriundos da análise de conglomerados, 5 cidades e 3 faixas para a variável porcentagem de compra com o principal distribuidor. A Tabela 15, a seguir, indica os valores das dimensões de cada categoria (*category quantifications*) das três variáveis.

Tabela 15 - Dimensões de cada categoria

	cidade		grupos			percentual de compra		
	dimensão 1	dimensão 2	dimensão 1	dimensão 2	dimensão 1	dimensão 2		
c1	-0,63	-0,43	g1	-0,94	-0,09	p1	0,76	0,60
c2	0,44	-0,19	g2	0,90	-0,56	p2	-0,22	-0,65
c3	-0,10	-1,24	g3	0,15	0,68	p3	-0,58	0,03
c4	-1,73	2,13						
c5	0,60	0,35						

A seguir, apresenta-se o mapa gerado na análise de correspondência.

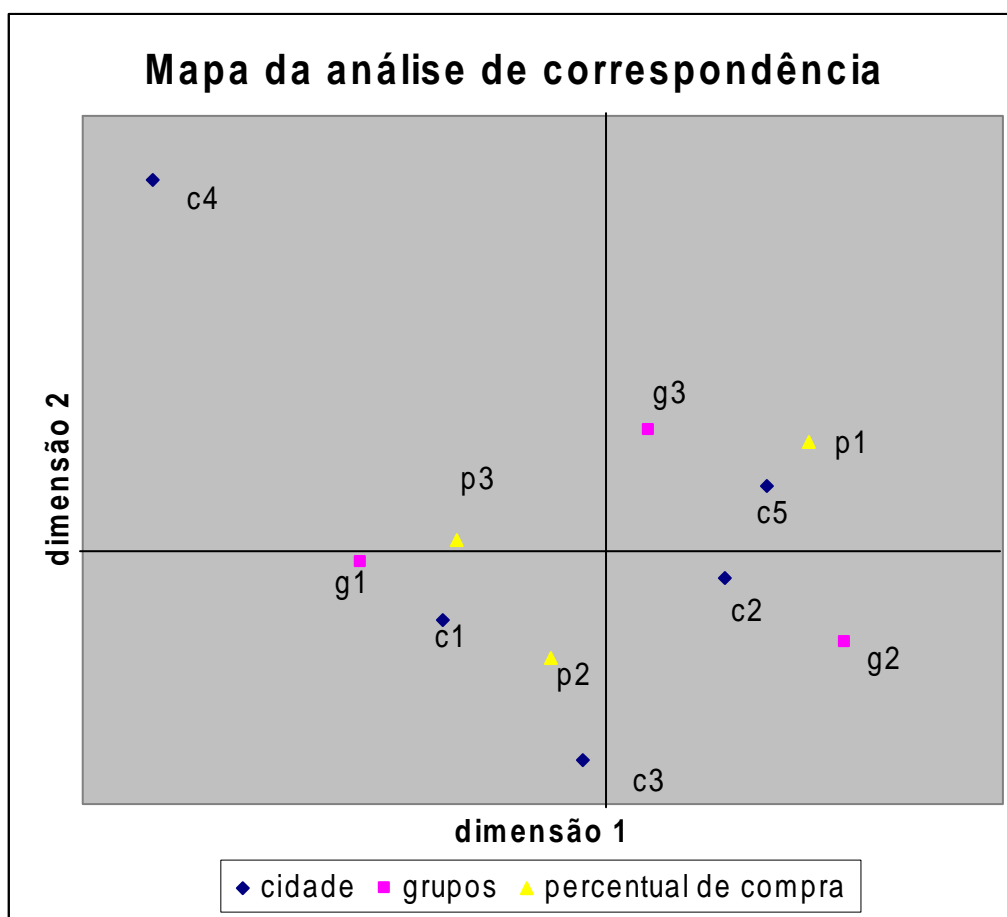


Ilustração 16 - Mapa perceptual de análise de correspondência

A Ilustração 16 indica que as farmácias e drogarias das cidades de Mauá e Ribeirão Pires (c4) não estão associadas a nenhum grupo definido pela técnica de conglomerados e nem a uma determinada faixa de porcentagem de compra do principal distribuidor.

As farmácias e drogarias da cidade de Santo André (c1) estão associadas ao grupo 1, que valorizam o relacionamento com o distribuidor (g1) e com a faixa de maior porcentagem de compra do principal distribuidor (p3). A cidade de São Bernardo (c2) está igualmente distante do grupo que tem o pior relacionamento com o distribuidor (g2) e o grupo mais submisso (g3). A cidade de São Caetano (c3) está mais associada à faixa intermediária do percentual de compra do principal distribuidor (p2). A cidade de São Paulo (c5) está associada à faixa de menor porcentagem de compra do principal distribuidor (p1) e ao grupo mais submisso (g3).

6.2.3.7 Análise de regressão logística

Neste trabalho também se aplicou a técnica estatística multivariada de regressão logística pelo método *stepwise*. Os entrevistados das farmácias e drogarias são classificados em dois grupos segundo os escores fatoriais de cada constructo. No grupo 1, estão os entrevistados com os menores escores e no grupo 2 os entrevistados com os escores maiores. Por exemplo, um valor maior na confiança significa que o entrevistado confia mais no distribuidor e um valor menor na cooperação significa que o entrevistado percebe menos cooperação do distribuidor.

Os dois grupos representam a variável dependente da regressão logística e as variáveis independentes são: sexo, cargo, idade, escolaridade, cidade, tempo de compra ininterrupta do principal distribuidor, número de pontos de venda com a mesma razão social, número de itens de remédios comercializados mensalmente, volume mensal de estoque, porcentagem de compra do principal distribuidor, tempo em que o estabelecimento está aberto e faixa anual de faturamento.

A tabela 16 apresenta os constructos que foram explicados por uma ou mais variáveis independentes, os valores do qui-quadrado com a significância para o teste Hosmer e Lemeshow *goodness-of-fit* e o percentual de acerto dos modelos obtidos pela aplicação da técnica de regressão logística.

Tabela 16 - Regressão logística

Constructos	Valor do qui-quadrado	Significância	% de acerto do modelo
aquiescência	4,15	0,84	68,34
comprometimento	0,00	1,00	60,30
confiança	7,75	0,46	66,33
conflito funcional	0,00	1,00	59,30
cooperação	7,17	0,52	61,31
poder	0,00	1,00	57,79
valores compartilhados	0,00	1,00	59,30
certeza	0,00	1,00	61,81

Como exemplo, a primeira análise utiliza o constructo aquiescência como variável dependente. A técnica de regressão logística codifica com valores 0 e 1 os grupos com baixo e alto grau de aquiescência, respectivamente.

O teste de Hosmer e Lemeshow *goodness-of-fit* apresenta o valor do qui-quadrado igual a 4,15 com significância 0,84, isto é, a hipótese nula de que as classificações em grupo previstas

pela técnica de regressão logística são iguais às observadas é aceita. O percentual de classificação correta nos grupos é de 68,34%.

Os oito processamentos da técnica de regressão logística, um para cada constructo, apresentaram resultados satisfatórios em termos de qualidade de ajuste dos dados, pois a hipótese nula do teste de Hosmer e Lemeshow não foi rejeitada.

Quanto à comparação entre as classificações das farmácias e drogarias nos dois grupos da variável dependente, segundo os modelos logísticos, e as verdadeiras alocações nos grupos, as porcentagens de acerto variaram de 57,79% (constructo poder) a 68,34% (constructo aquiescência). A precisão de tais resultados é maior do que se houvesse a alocação ao acaso nos grupos (chance de 50% de acerto), sem o emprego da análise de regressão logística.

A Tabela 17 focaliza o constructo aquiescência e apresenta as variáveis utilizadas, a desigualdade representada pelo exponencial do coeficiente logístico ($\exp(B)$) e as interpretações para cada uma das faixas das variáveis. As variáveis categóricas têm uma categoria como referência para a análise das outras. Tendo como referência a cidade de São Paulo, por exemplo, analisa-se a probabilidade de os entrevistados da cidade de Santo André pertencerem ao grupo que tem maior grau de aquiescência. O raciocínio vale para as outras variáveis independentes categóricas.

As variáveis que explicam os diferentes níveis de aquiescência são: cidade, tempo de compra ininterrupta do principal distribuidor, volume mensal de estoque e tempo em que o estabelecimento está aberto, conforme a Tabela 17.

Tabela 17 - Regressão logística - variável dependente aquiescência

Variáveis independentes	$\exp(B)$	Interpretação
cidade 1 - S. André	0,4758	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
cidade 2 - S. Bernardo	0,6308	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
cidade 3 - S. Caetano	1,8106	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
cidade 4 - Mauá e R. Pires	1,9117	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
cidade 5 - S. Paulo	referência	

Tabela 17 - Regressão logística - variável dependente aquiescência (continuação)

v96tr 1 - até um ano de relacionamento	0,6783	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
v96tr 2 - 2 anos de relacionamento	0,2063	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
v96tr 2 - 3 anos ou mais de relacionamento	referência	
nv99 1 - abaixo de 3000 itens de estoque	1,9191	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
nv99 2 - 3000 a menos de 16000 itens de estoque	0,6717	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
nv99 3 - acima de 16000 itens de estoque	referência	
nv103 1 - até 12 anos de estabelecimento aberto	0,4481	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
nv103 2 - 13 a 29 anos de estabelecimento aberto	1,5896	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de aquiescência
nv103 3 - 30 anos ou mais aberto	referência	

A segunda análise utiliza o constructo comprometimento como variável dependente e somente a variável tempo que o estabelecimento está aberto foi incorporada pelo método *stepwise* ao modelo (Tabela 18).

O comprometimento é maior nas farmácias e drogarias com período igual ou superior a 30 anos de funcionamento. Abaixo de 30 anos, o grau de comprometimento é menor.

Tabela 18 - Regressão logística - variável dependente comprometimento

Variáveis independentes	exp(B)	Interpretação
nv103 1 - até 12 anos estabelecimento aberto	0,3962	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de comprometimento
nv103 2 - de 13 a 29 anos estabelecimento aberto	0,2850	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de comprometimento
nv103 3 - 30 anos ou mais aberto	referência	

Para o constructo confiança (Tabela 19), a variável relativa ao número de itens comercializados exerce influência. As farmácias e drogarias com menos de 4500 itens comercializados nutrem menor confiança no distribuidor de remédios em comparação àquelas que comercializam mais itens.

O mesmo raciocínio é válido para as farmácias e drogarias que compram menos de 65% dos medicamentos do principal distribuidor. Quanto ao tempo de funcionamento, os

estabelecimentos que estão abertos há mais de 12 anos têm mais confiança no distribuidor do que os que têm 12 anos ou menos de funcionamento.

Tabela 19 - Regressão logística - variável dependente confiança

Variáveis independentes	exp(B)	Interpretação
nv98 1 - menos de 1500 itens	0,4159	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de confiança
nv98 2 - 1500 a menos de 4500 itens	0,3484	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de confiança
nv98 3 - 4550 ou mais itens	referência	
nv100 1 - até 44% compra do principal distribuidor	0,2746	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de confiança
nv100 2 - 45 a 64% compra do principal distribuidor	0,8619	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de confiança
nv100 3 - 65% ou mais compra do principal distribuidor	referência	
nv103 1 - até 12 anos estabelecimento aberto	0,5275	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de confiança
nv103 2 - de 13 a 29 anos estabelecimento aberto	1,3537	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de confiança
nv103 3 - 30 anos ou mais aberto	referência	

Para o constructo conflito funcional, a Tabela 20 indica que somente a variável cidade faz parte do modelo logístico. Os resultados obtidos revelam as cidades de São Bernardo, Mauá e Ribeirão Pires como locais de maior probabilidade de conflito funcional na relação entre farmácias e drogarias e seu principal distribuidor.

Tabela 20 - Regressão logística - variável dependente conflito funcional

variáveis independentes	exp(B)	interpretação
cidade 1 - S. André	0,6402	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de conflito funcional
cidade 2 - S. Bernardo	1,3659	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de conflito funcional
cidade 3 - S. Caetano	0,4017	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de conflito funcional
cidade 4 - Mauá e R. Pires	2,5610	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de conflito funcional
cidade 5 - S. Paulo	referência	

Para o constructo cooperação, a análise dos dados da Tabela 21 indica que as farmácias e drogarias das cidades de São Caetano, Mauá e Ribeirão Pires percebem maior cooperação do distribuidor do que percebem as das cidades de Santo André e São Bernardo. Quanto ao

número de itens comercializados, as farmácias e drogarias com menos de 16000 itens no estoque percebem menos cooperação do distribuidor (Tabela 21).

Tabela 21 - Regressão logística - variável dependente cooperação

variáveis independentes	exp(B)	interpretação
Cidade 1 - S. André	1,0837	não se distinguem do grupo de referência no quesito grau de cooperação
Cidade 2 - S. Bernardo	0,5972	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de cooperação
Cidade 3 - S. Caetano	2,5247	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de cooperação
Cidade 4 - Mauá e R. Pires	10,0387	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de cooperação
Cidade 5 - S. Paulo	referência	
nv99 1 - abaixo de 3000 itens de estoque	0,9412	não se distinguem do grupo de referência no quesito grau de cooperação
nv99 2 - 3000 a menos de 16000 itens de estoque	0,3497	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de cooperação
nv99 3 - acima de 16000 itens de estoque	referência	

Com base na variável poder, os dados da Tabela 22 indicam que os entrevistados com menos de 45 anos de idade percebem mais a influência do poder do distribuidor no relacionamento, quando comparados com o grupo de referência com idades iguais ou superiores a 45 anos.

Tabela 22 - Regressão logística - variável dependente poder

variáveis independentes	exp(B)	Interpretação
idade 1 - 18 a 32 anos	2,3025	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de poder
idade 2 - 33 a 44	2,2591	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de poder
idade 3 - 45 a 77	referência	

Na Tabela 23 são apresentadas as variáveis moderadoras do constructo valores compartilhados, segundo a regressão logística. A escolaridade influi nesse constructo e os entrevistados sem formação superior fazem parte do grupo que apresenta baixo grau a respeito dos valores compartilhados, isto é, apresentam menos valores compartilhados com o distribuidor, quando comparados com os entrevistados que têm ensino superior.

Tabela 23 - Regressão logística - variável dependente valores compartilhados

variáveis independentes	exp(B)	interpretação
escolaridade 1 - ginásio completo	0,8556	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de valores compartilhados
escolaridade 2 - colegial completo	0,4325	menor probabilidade de estar no grupo com alto grau de valores compartilhados
escolaridade 3 - superior	referência	

O constructo certeza recebe influência da variável cidade. Todas as cidades quando comparadas com São Paulo, apresentam uma probabilidade maior de pertencer ao grupo que tem um grau maior de certeza quanto às decisões futuras (Tabela 24).

Tabela 24 - Regressão logística - variável dependente certeza

variáveis independentes	exp(B)	interpretação
cidade 1 - S. André	2,7600	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de certeza
cidade 2 - S. Bernardo	1,3143	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de certeza
cidade 3 - S. Caetano	4,8555	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de certeza
cidade 4 - Mauá e R. Pires	1,5333	maior probabilidade de estar no grupo com alto grau de certeza
cidade 5 - S. Paulo	referência	

Assim, a análise de regressão logística indicou que determinadas variáveis independentes, oriundas do perfil do entrevistado e do perfil do estabelecimento diferenciam os dois grupos definidos de forma complementar (escores mais baixos e escores mais altos) para os vários constructos importantes do modelo obtido na técnica de modelagem de equações estruturais referente ao relacionamento entre distribuidores e farmácias e drogarias.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para maior compreensão e visão mais abrangente dos resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa, torna-se interessante ressaltar os resultados encontrados com a aplicação das diversas técnicas de análise utilizadas. A realização do plano de análise proposto (quadro 25) na subseção 5.9.4, permitiu alcançar resultados enriquecedores tanto do ponto de vista do modelo testado, quanto do relacionamento entre as farmácias e drogarias e seus distribuidores de medicamentos, além do conhecimento do contexto de negócios em que atuam. As contribuições das pesquisas e das técnicas estatísticas são apresentadas a seguir.

7.1 Considerações finais

A questão-problema desta tese foi:

Quais são os aspectos influentes no relacionamento entre o distribuidor e o varejista, e especificamente, entre o distribuidor de remédios e as drogarias e farmácias da Grande São Paulo?

E o objetivo foi o de identificar os aspectos facilitadores e os dificultadores no relacionamento entre a empresa distribuidora de medicamentos e as drogarias e farmácias da Grande São Paulo, segundo o modelo proposto por Morgan e Hunt (1994, p. 33).

Neste contexto, foram desenvolvidos os seguintes procedimentos:

- estabelecimento de uma base conceitual sobre a evolução do marketing de relacionamento no mercado *business-to-business*;
- levantamento na literatura pesquisada dos conceitos utilizados no relacionamento entre cliente e fornecedor. O relacionamento engloba vários conceitos que se interrelacionam como, comprometimento, confiança, poder, cooperação, conflito, entre outros;

- indicação da importância dos conceitos centrais confiança e comprometimento no relacionamento entre cliente e fornecedor, bem como na formação de redes;
- apresentação de modelos que podem explicar o relacionamento entre cliente e fornecedor;
- proposta de teste do modelo KMV estendido dos autores Morgan e Hunt (1994);
- caracterização do mercado farmacêutico da Grande São Paulo, dos principais participantes da cadeia produtiva e do relacionamento entre o responsável pelas compras das farmácias e drogarias e o distribuidor de medicamentos;
- realização de uma pesquisa qualitativa para explorar, obter e confirmar os conteúdos dos constructos e suas relações explicitadas neste trabalho;
- realização de uma pesquisa quantitativa-descritiva para a investigação do relacionamento entre o comprador e o distribuidor à luz do modelo proposto por Morgan e Hunt (1994).

7.1.1 Contribuição da pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa possibilitou a identificação do nível de relacionamento entre o distribuidor de medicamentos e a farmácia e a drogaria.

As respostas dos entrevistados mostraram o processo de amadurecimento do relacionamento entre o distribuidor de medicamentos e as farmácias e drogarias da Grande São Paulo. A relação entre ambos está se tornando cada vez mais profissional, notando-se maior seriedade na condução do próprio negócio e maior atenção ao cliente final. O anseio dos profissionais envolvidos na venda de medicamentos é o funcionamento ideal da cadeia de distribuição: o bom relacionamento entre as partes envolvidas onde surgem a cooperação, a aquiescência, o aumento da certeza, a diminuição da propensão para deixar o relacionamento e a resolução dos conflitos.

7.1.2 Contribuição das análises estatísticas: contexto uni e bivariado

As análises no contexto uni e bivariado realçaram características dos entrevistados e dos estabelecimentos e associações entre opiniões e atitudes *versus* o perfil:

- O perfil do responsável pelas compras de medicamentos é predominantemente uma pessoa do sexo masculino, de meia idade, com segundo grau completo e são gerentes ou o próprio dono do estabelecimento;
- As farmácias ou drogarias apresentam um tempo relativamente longo de funcionamento e de relacionamento com o distribuidor do qual a maior parte dos medicamentos é comprada;
- Os constructos do modelo testado apresentaram médias significantes e se mostraram importantes, de modo geral. Constata-se a necessidade de maior comunicação e cooperação entre as partes envolvidas e a confiança e o comprometimento foram avaliados como importantes no relacionamento;
- Com relação aos cargos, os gerentes e os proprietários se distinguem dos demais, por perceberem menos cooperação e terem menos certeza com relação ao futuro do seu negócio, com base no relacionamento entre a farmácia e a drogaria e seu principal distribuidor de medicamentos;
- Outra constatação interessante é que há menor propensão para deixar o relacionamento nos entrevistados que têm colegial completo, do que nas outras faixas de escolaridade;
- Curiosamente, ou os distribuidores são diferentes ou atuam de forma diferenciada nas cidades pesquisadas, pois os entrevistados percebem de forma diferente os constructos aquiescência, comunicação, confiança, conflito funcional, cooperação, certeza e valores compartilhados. Por exemplo, a comunicação não foi bem avaliada na cidade de São Bernardo. Novamente, conclui-se que deve haver maior esforço no relacionamento por parte do distribuidor;
- O grupo de farmácias e drogarias que compra há menos tempo é mais sensível ao poder do seu distribuidor principal, isto é, o poder parece mais presente na fase inicial do relacionamento;
- Constata-se a necessidade de maior empenho do distribuidor na comunicação com as farmácias e drogarias que possuem somente um estabelecimento, em relação aos que têm mais de um estabelecimento, isto é, o distribuidor deve dialogar mais com a pequena farmácia ou drogaria;
- Outra constatação é que as farmácias e drogarias menores percebem menores custos se interromperem o relacionamento com o principal distribuidor e percebem também em menor grau os valores compartilhados com o distribuidor;
- Os entrevistados que apresentam níveis intermediários de itens comercializados, são menos compromissados, percebem pouca comunicação do distribuidor para com eles e

- podem deixar mais facilmente o relacionamento. A confiança e a certeza nos negócios aumentam quando as farmácias e drogarias comercializam mais itens de medicamentos;
- As farmácias e drogarias com níveis intermediários de estoque apresentam menos confiança e maior propensão em deixar o relacionamento com o distribuidor;
 - O grupo de farmácias e drogarias que compram menos do principal distribuidor, mostra que o relacionamento não é forte, pois é menos comprometido, menos confiante e menos cooperativo, além de avaliar que os custos do término do relacionamento são pequenos;
 - Para os entrevistados dos estabelecimentos que apresentam maior tempo de funcionamento, o distribuidor não parece ser oportunista no relacionamento e parece compartilhar mais valores com eles. Todavia acham que os custos não são altos, se o relacionamento terminar. Os conflitos funcionais são encarados de maneira positiva por eles. Os entrevistados dos estabelecimentos com menor tempo de funcionamento confiam menos no distribuidor;
 - Comprometimento, confiança, cooperação e custos do término do relacionamento estão relacionados ao volume de negócios estabelecido com o distribuidor, isto é, à quantidade de itens comercializados. A confiança e a propensão para deixar o relacionamento também estão relacionadas aos volumes mensais de estoque;
 - O número de estabelecimentos sob a mesma razão social está associado aos constructos valores compartilhados, custos do término do relacionamento e comunicação;
 - Constata-se a importância dos constructos quando comparados com variáveis que indicam o perfil da farmácia ou drogaria. De forma geral, deve ser ressaltada a importância de se estabelecer um bom relacionamento com o distribuidor, visando o sucesso do negócio de ambas as partes;
 - Importante ressaltar que o poder está associado ao tempo de compra com o principal distribuidor. No grupo 1 (médias baixas atribuídas ao poder) são em menor número os entrevistados que têm pouco tempo de compra, enquanto o grupo 2 é grande, isto é, o entrevistado percebe e “sente” mais o poder do distribuidor com pouco tempo de compra. Com 1 ano de compra a tendência se inverte: a maioria não percebe tanto o poder do distribuidor. Para mais tempo de compra a situação não é muito diferente entre os que atribuem maior valor e menor valor para o poder. Provavelmente outros são os fatores que influenciam no valor atribuído ao poder.

7.1.3 Contribuições da técnica equações estruturais

O foco principal deste trabalho é a avaliação da aplicação do modelo de Morgan e Hunt (1994; p. 33), nomeado pelos autores de modelo KMV estendido, no relacionamento entre as farmácias e drogarias da Grande São Paulo e o distribuidor de medicamentos. Os autores propuseram a inclusão das variáveis poder e conflito no modelo KMV e por este motivo o chamaram de modelo estendido.

A importância desse modelo reside na mediação da confiança e do comprometimento entre variáveis antecedentes e variáveis conseqüentes do relacionamento entre cliente e fornecedor.

As hipóteses inerentes ao modelo proposto neste trabalho foram testadas e a maioria foi confirmada. As conclusões são as seguintes:

- Quanto mais alto o custo para se terminar um relacionamento, maior o comprometimento com o relacionamento;
- A hipótese de que os benefícios do relacionamento influem de forma positiva no relacionamento não foi confirmada. No modelo estrutural a variável não se sustentou, isto é, os caminhos, que unem os benefícios do relacionamento com outras variáveis, não foram significantes. Os autores Morgan e Hunt (1994) tiveram o mesmo problema no teste do modelo KMV;
- Não foi confirmada a hipótese de que os valores compartilhados apresentam uma influência positiva no comprometimento do relacionamento, indicando que o comprometimento não recebe influência da “sintonia” existente entre cliente e fornecedor com base nos valores que poderiam ter em comum;
- Os valores compartilhados apresentam uma influência positiva na confiança. Se o cliente e o fornecedor têm valores em comum, isso influi de forma positiva na confiança das farmácias e drogarias depositada no distribuidor de remédios;
- A comunicação entre os parceiros influi na confiança do cliente no fornecedor;
- O comportamento oportunista apresenta uma influência negativa na confiança. Agir de forma oportunista diminui a confiança das farmácias e drogarias no distribuidor de medicamentos;
- O comprometimento influi positivamente na aquiescência. Se as partes estão comprometidas, elas podem se submeter à outra parte para preservar o relacionamento;

- Quanto maior o comprometimento, menor é a propensão para deixar o relacionamento;
- A cooperação aumenta quanto maior for o comprometimento entre as partes;
- A confiança aumenta a cooperação entre as partes;
- A confiança contribui de forma positiva no comprometimento entre as partes envolvidas;
- Os conflitos funcionais, isto é, problemas que são resolvidos de forma conjunta e que contribuem para o relacionamento, recebem influência positiva da confiança existente entre cliente e fornecedor;
- Quanto maior a confiança das farmácias e drogarias no distribuidor, maior é a certeza quanto às decisões futuras que devem ser tomadas por ambas em relação aos seus negócios;
- Os custos do término do relacionamento para as farmácias e drogarias não aumentam o poder do distribuidor sobre elas;
- Quanto maior o poder, maiores são os conflitos entre as partes envolvidas;
- Quanto maior o poder do distribuidor, mais a farmácia e a drogaria aceitam as condições do mesmo. Segundo este trabalho, existe uma influência do poder no comprometimento; porém, de forma positiva, isto é, as farmácias e drogarias se comprometem mais quando o distribuidor utiliza o seu poder de influência. A sugestão do autor deste trabalho é que deve haver um nível de poder de uma parte que é aceita pela outra parte, o que a faz se comprometer. Um grau maior de poder pode influir de forma negativa no comprometimento;
- O poder não tem uma influência negativa na confiança. O estudo indicou que não ocorre relação significativa entre as duas variáveis. A confiança é um pressuposto para se tomarem decisões em situações de incerteza. Quando uma parte exerce poder sobre a outra, a situação não é de incerteza, pois a intenção de influenciar é clara e não dúbia.

O ponto mais importante deste trabalho é a confirmação de que o modelo KMV sugerido e testado por Morgan e Hunt (1994), e também testado por outros autores (LANCASTRE E LAGES, 2006; HOLDFORD e WHITE, 1997), é válido e deve ser ainda mais pesquisado, pois seu ponto central é a mediação entre variáveis antecedentes e as conseqüentes, das variáveis confiança e comprometimento. A tentativa de outros autores de mostrar contra-exemplos somente enfatiza a importância da mediação das variáveis confiança e comprometimento (GARBARINO e JOHNSON, 1999; SOETOMO, 2001; HERMANS,

2003; HENNIG-THURAU *et al*, 2002). A mediação surge também nos modelos teóricos de Storbacka *et al* (1994) e de Hennig-Thurau e Klee (1997).

Outro ponto importante é a confirmação da variável poder no modelo KMV estendido. Questão muito discutida por Hermans (2003) e Soetomo (2001), porém não da forma adequada. O poder coercivo, com base nos resultados da pesquisa, pode fazer parte do modelo, conforme previram Morgan e Hunt (1994) e como uma variável antecedente, isto é, mediada pelo comprometimento, relação confirmada neste trabalho, e pela confiança, relação não confirmada.

7.1.4 Contribuições da análise de conglomerados

Essa técnica teve o objetivo de segmentar as drogarias e farmácias em grupos diferenciados segundo o relacionamento de ambas com o seu distribuidor principal. O resultado mais importante foi a obtenção de 3 conglomerados, cujos constructos mais diferenciadores foram confiança, comprometimento e poder.

7.1.5 Contribuições da análise de correspondência

A análise de correspondência gerou um mapeamento com a inclusão dos 3 grupos (oriundos da técnica de conglomerados) e das variáveis cidade e percentual de compra em faixas. A visualização conjunta destas variáveis possibilitou interessantes associações entre suas categorias, destacando-se que as farmácias de Santo André têm bom relacionamento com o distribuidor e alto percentual de compra.

7.1.6 Contribuições da análise de regressão logística

Tendo como variável dependente a classificação de dois grupos com alto e baixo nível (para cada constructo) e como variáveis independentes o perfil do entrevistado e do estabelecimento, vários resultados interessantes foram obtidos:

- Aquiescência: ressalta-se o fato de que o maior tempo de compra, isto é, mais tempo de relacionamento indica maior nível de aquiescência por parte da farmácia ou drogaria. Os estabelecimentos com menor nível de estoque também aquiescem mais. Quanto mais

antigo o estabelecimento, maior a probabilidade de pertencer ao grupo com alto grau de aquiescência;

- Comprometimento: o alto grau de comprometimento ocorre com os estabelecimentos que funcionam há mais tempo no mercado;
- Confiança: maior grau de confiança ocorre com farmácias e drogarias com maiores níveis de estoque, com maior porcentagem e compra do principal distribuidor e com estabelecimentos com mais tempo de atuação no mercado;
- Conflito funcional: as cidades indicaram diferenças quanto à avaliação do conflito funcional. Algumas apresentam maior probabilidade de estar no grupo de maior grau de conflito funcional e outras, no grupo com menor grau. O alto grau de conflito funcional significa que os problemas nos negócios são resolvidos de forma conjunta. Pode ser que haja diferentes distribuidores para as cidades ou que os mesmos não ofereçam o mesmo nível de atenção para todas as cidades;
- Cooperação: a cooperação também é diferenciada em relação às cidades, além de haver mais cooperação para níveis maiores de estoque, isto é, farmácias e drogarias com maior nível de estoque avaliam com maior grau a cooperação do distribuidor;
- Poder: o maior grau de poder é percebido pelos compradores mais jovens de medicamentos das farmácias e drogarias. Os profissionais mais velhos percebem em menor grau o poder exercido pelos distribuidores;
- Valores compartilhados: os compradores entrevistados com menor nível de escolaridade compartilham menos valores com os distribuidores, isto é, para que haja mais valores em comum entre cliente e fornecedor é necessário um maior nível de escolaridade;
- Certeza: novamente ocorre a influência da cidade para o constructo certeza. Os entrevistados de algumas cidades apresentam maior nível de certeza do que outras. Pode ser a melhor atuação de um determinado distribuidor ou a diferente atenção dada pelo mesmo às cidades.

7.2 Limitações

Qualquer trabalho de pesquisa apresenta limitações. Este estudo apresenta várias delas.

O modelo proposto e desenvolvido neste estudo não esgota todas as variáveis pertinentes, nem todas as simulações possíveis de serem processadas para a aferição do relacionamento entre cliente e fornecedor.

Com relação ao procedimento metodológico utilizado, o mesmo não permite generalizações dos resultados. O caráter não probabilístico da amostra coletada não permite inferências para o universo de farmácias e drogarias da Grande São Paulo. Conforme a conveniência, os responsáveis pelas compras de medicamentos de algumas farmácias e drogarias da Grande São Paulo foram entrevistados. Porém, este estudo contribui para elucidar as questões levantadas.

A pesquisa deste trabalho foi realizada uma única vez e esse fato também limita as conclusões. Vários levantamentos ao longo do tempo podem produzir inferências mais robustas para se analisar o comportamento e a percepção do responsável pelas compras de medicamentos das farmácias e drogarias.

Outra limitação é que neste estudo o percentual médio de compra do principal distribuidor se situou em 54%. Provavelmente, em outros mercados esse percentual pode ser maior e, portanto, apresentar uma estrutura de relacionamento diferente.

O trabalho de um pesquisador nunca é totalmente racional, isto é, ocorrem influências advindas dos seus sentimentos, sensações e da sua intuição. Essa é outra limitação deste trabalho. Mesmo assim, é importante que o pesquisador se dedique e ouse nos seus estudos e pesquisas.

7.3 Sugestões para estudos futuros

Parafrazeando Morgan e Hunt (1994), uma sugestão para os futuros testes do modelo seria um maior enriquecimento dos constructos, isto é, uma ampliação das dimensões e medidas de cada um deles, com base na literatura disponível. Vários autores testaram o modelo, e indicaram falhas ou o confirmaram e isso também contribui para os próximos estudos.

Uma análise mais acurada deve ser feita com relação ao constructo benefícios do relacionamento e sua relação com o constructo comprometimento.

O constructo poder deve ser pesquisado nas suas relações com os constructos comprometimento e confiança.

O constructo poder deve ser avaliado, bem como o modelo, em clientes que compram a maior parte dos seus produtos somente com o principal fornecedor. Nesse caso o seu papel pode ser mais relevante.

Um modelo alternativo, tendo o poder como um constructo mediador deve ser testado, pois Morgan e Hunt (1994) acreditam que o mesmo não pode ser um constructo central em um relacionamento de sucesso.

Os profissionais de marketing podem avaliar qualitativa e quantitativamente os relacionamentos e parcerias das organizações em que trabalham à luz do modelo testado neste estudo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. A. *et al. Marketing research*. 5 th. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1995.

ANDALEEB, Syed Saad. *An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence*. **Journal of Retailing**. Greenwich: Elsevier, v. 72, n.1, p. 77-93, *spring* 1996.

ANDERSON, E.; WEITZ, B.A. *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v.29, p.18-34, *feb.* 1992.

ARNDT, Johan. *Toward a concept of domesticated markets*. **Journal of Marketing**. Chicago: *American Marketing Association*, v.43, p. 69-75, *fall* 1979.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS ABRAFARMA. 04 out 2004. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br>>. Acesso em: 04 out. 2004.

BAGOZZI, Richard, P. *Marketing as an organized behavioral system of exchange*. **Journal of Marketing**. Chicago: *American Marketing association*, v. 38, p. 77-81, *oct.*1974.

_____. *Marketing as exchange: A theory of transactions in the marketplace*. **American Behavioral Scientists**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc, v. 21, p. 535-555, 1978.

BALLANTYNE, David. *Marketing at the Crossroads*. **Asia-Australia Marketing Journal**. Sidney, v. 2 p. 1-7, *aug.* 1994.

BHATTACHARYA, Rajeev. *et al. A Formal Model of Trust based on Outcomes*. **The Academy of Management Review**. Sidney, v. 23, n.3 p. 459-472, *jul.* 1998.

BEJOU, David. *Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future*. **Psychology & Marketing**. New Jersey: Wiley Company, v.14, p. 727-735, 1997.

BEJOU, David; PALMER, Adrian.(Org.) *The future of Relationship Marketing*. Nova York: The Haworth Press, 2005.

BERRY, Leonard, L. *Relationship Marketing*. In: L.L. Berry, G.L.Shostack & G.D.Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* p. 25-28. UT: **American Marketing Association** 1983 *apud*: BEJOU, D *Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future*. **Psychology & Marketing**. New Jersey: Wiley Company, v.14, p. 727-735, 1997.

BERRY, Leonard, L. *Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale: Springer, v. 23, p. 236-245, *fall* 1995.

BERRY, Leonard, L.; PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: The Free Press, 1991.

BETTENCOURT, Lance, A. *Customer Voluntary Performance: Customer as Partner in Services Delivery*. **Journal of Retailing**. Greenwich: Elsevier, v.73, n.3, p. 383-406, *fall* 1997.

BIDO, Diógenes, Souza *et al.* Examinando a relação entre a aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

_____. **Modelagem em Equações Estruturais com estimação via Partial Least Squares**. Material de curso ministrado na Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 08-20, maio 2008. Disponível em: <<http://groups.google.com.br/group/mee-pls/web?hl=pt-BR>> . Acesso em ago. 2008.

BOLEN, Kenneth A. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons, 1989.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Medicamento genérico**. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/lei_fed_9787-99.pdf> Acesso em 01/11/2007.

BROWN, J. R. *et al.* *Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance*. **Journal of Retailing**. Australia: Elsevier, v. 71, n.4, p. 363-392, 1995.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. *Buyer-Seller Relationship in Business Markets*. **Journal of Marketing Research**. Portland: American Marketing Association, v.36, n.4, nov. 1999.

CARNEIRO, Teresa C. J. **Integração organizacional e tecnologia da informação: um estudo na indústria farmacêutica**. Rio de Janeiro, 2005. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CHIN, W., W. *The partial least squares approach to structural equation modeling*. *In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.) Modern Methods for Business Research*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1998, p. 295-336, *apud* ZWICKER, Ronaldo *et AL.* Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (*partial least squares*). XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CHRISTOPHER, Martin *et al.* **Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.

CHURCHILL, G. A. **Marketing Research: methodological foundations**. Hinsdale: Dryden, 1979.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data: complementary research strategies**, Thousand Oaks: Sage, 1996.

CORNER; James, M. *A Psychometric Assessment of a Measure of Sales Representatives' Power Perceptions*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. 21, p. 221-225, may 1984.

COSTA, Melina. O novo limiar da indústria farmacêutica. **Revista EXAME**. São Paulo: Abril, ed. 0910, 24/01/2008.

COVIELLO, Nicole e BRODIE, Roderick, J.; *From transaction to Relationship Marketing: An Investigation of Managerial Perceptions and Practices*. **Journal of Strategic Marketing**. London, v. 6 p. 171-186, 1998.

COVIELLO, Nicole. *Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis*. **Qualitative Market Research: An International Journal**. New Zealand: Emerald Group Publishing Limited, v. 8, n. 1, p. 39-60, 2005.

DAHL, R. A. *The Concept of Power*. **Behavioral Science** v.2, p. 201-205, Jul 1957. *apud*: SOETOMO, H. **Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing**. *Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration*: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001

DAY, George, S.; WENSLEY, Robin. *Marketing Theory with a strategic orientation*. **Journal of Marketing**. Chicago, v.47, p. 79-89, fall 1983.

DELFIN NETTO, Antônio. Economista produz crise, mas não sabe resolvê-la. **O Estado de São Paulo**; São Paulo; 02 de janeiro de 2009.

DONEY, P.M., CANNON, J.P. *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*, **Journal of Marketing**. Chicago, v. 61, n.2, p. 35-51, apr. 1997.

DREA, JOHN T. *et al.* *Comparing Alternative Measures of the French and Raven Power Bases*. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. New York, v. XIII, n. 4, fall 1993.

DWYER, F. Robert *et al.* *Developing Buyer-Seller Relationships*. **Journal of Marketing**. Chicago, v.51, p. 11-27, apr.1987.

EL-ANSARY, Adel.; STERN, Louis.W. *Power Measurement in the Distribution Channel*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. IX, p. 47-52, feb. 1972.

EMERSON, R.M. *Power-Dependence Relations*. *American Sociological Review*, v. 27, p. 31-41, Feb 1962. *apud*: SOETOMO, H. ***Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing***. *Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration*: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001.

FARIA, ALEXANDRE. Uma proposta de framework em gerência estratégica de redes verticais. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.11, p. 33-54, 2007.

FÁVERO, Luiz Paulo *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FEBRAFARMA - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA. **A Indústria Farmacêutica no Brasil**. 2. ed. São Paulo, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio**: O Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, H.S.R.; ALCÂNTARA R. L. C.; Relacionamento concessionária-montadora: poder, dependência e conflito. *In*: XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. SIMPOI, XI, 2008, São Paulo. **Anais...**São Paulo: SIMPOI, 2008. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/simpoi/index.cfm?FuseAction=dsp.programacao&Dia=28&Mes=8&Ano=2008-11-15> >. Acesso em 13/11/2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, fev. 1981 *apud* ZWICKER, Ronaldo *et al* Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares). XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FORD, D. *Understanding Business Marketing*. Dryden, 1997 *apud*: PRADO, Paulo, H., M. **A Avaliação Do Relacionamento Sob A Ótica Do Cliente**: Um Estudo Em Bancos De Varejo. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração): Programa de Pós-Graduação em Administração - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas.

FRENCH JR., J. R. P.; RAVEN, B. *The Bases of Social Power*, 1959 *apud* SOETOMO, Harsini. ***Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing***. *Dissertation for the Degree*

of Doctor of Business Administration: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001.

FRÍAS, Dolores, M. *Marketing farmacéutico*. 2. ed. Espanha. Ediciones Pirámide, 2007.

GANESAN, S. *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, p.1-19, apr. 1994.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark, S. *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships*. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, p. 70-87, apr. 1999.

GASKI, John, F; NEVIN, John, R. *The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. 22, p. 130-147, may, 1985.

GONÇALVES FILHO, Cid; ELIAS, Cristiano Lourenço; LEITE, Ramon Silva. Antecedentes da lealdade de clientes: um estudo empírico no varejo. **Revista de Negócios**. Blumenau, v.11 p. 2-17, jan/mar 2006.

GRONROOS, Christian. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. **Management Decision**. West Yorkshire, v.32, n.2 p. 4- 20. 1994.

_____. *Marketing defined*. **Management Decision**, v. 28, p. 5 - 9, 1990. *apud*: BEJOU, D *Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future*. **Psychology & Marketing**. Wiley Company, v.14, p. 727-735, 1997.

GRUEN, Thomas, W. *et al. Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviors in Professional Associations*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 64, n 3, p.34-49, jul. 2000.

GUMMESSON, Evert. *The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships*. **Long Range Planning**, London, v.20, n.4, p. 10-21, aug. 1987.

_____. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000.

GUNDLACH, Gregory T. *et al. The Structure of Commitment in Exchange*. **Journal of marketing**. Chicago, v. 59, p.78-92, 1995.

GWINNER, Kevin P. *et al. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Helsinki, v. 26, n. 2 p.101-114, 1998.

HADJIKHANI, Amjad; THILENIUS, Peter. *The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust*. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Sweden, v. 20, n. 3 p. 136 - 147, 2005.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing Relationships in Business Marketing*. Londres: Routledge, 1995 *apud* PRADO, Paulo, H. M. **A Avaliação Do Relacionamento Sob A Ótica Do Cliente: Um Estudo Em Bancos De Varejo**. São Paulo, 2004. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

HAIR JR., Joseph, F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR JR., Joseph, F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HENNIG-THURAU, Thorsten; KLEE, Alexander. *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development*. **Psychology & Marketing**. Denmark: Wiley, v. 14, n. 8, p. 737-764, dec. 1997.

HENNIG-THURAU, Thorsten, HANSEN, U. *Relationship Marketing - Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept*. **Relationship Marketing**, Berlin: Springer, 2000.

HENNIG-THURAU, Thorsten *et al.* *Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality*. **Journal of Service Research**, v.4 n. 3, p. 230- 247. feb. 2002.

HERMANS, Charles M., *Direct and Indirect Effects of Coercive Power in the Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. *Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration*: New Mexico State University, New Mexico, 2003.

HINKIN, T.R.; SCHRIESHEIM, C.A. *Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power*. **Journal of Applied Psychology**. Washington, v. 74, n. 4, p. 561-567, 1989.

HOLDFORD, David; WHITE, Sandra. *Testing commitment-trust theory in relationships between pharmacy schools and students*. **American Journal of pharmaceutical education**. Richmond, v. 61, *fall* 1997.

HUNT, Shelby D. *et al.* *The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory*. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

HUNT, Shelby, D., NEVIN, John, R. *Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. IX, p.186-193, may, 1974.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B@B Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre, bookman, 2002.

IACOBUCCI, D.; HIBBARD, J.D. *Toward an Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMRs) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRs): An Empirical Generalization*. **Journal of Interactive Marketing**. Hoboken, v.13, n. 3, summer, 1999.

JACKSON, B. *Building Customer Relationship that last*. **Harvard Business Review**, v. 63, p. 120-128, 1985 *apud* BEJOU, David. *Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future*. **Psychology & Marketing**. New Jersey: Wiley Company, v.14, p. 727-735, 1997.

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

JONSSON, Patrick., ZINELDIN, Mosad. *Achieving High Satisfaction in Supplier-Dealer Working Relationships*. **Supply Chain Management**. Bradford: Emerald, v. 8. p. 224 - 240, 2003.

JULIBONI, Márcio. Crise, que crise? **Revista EXAME** Estudo Exame Saúde. São Paulo: Abril, ed. 946, 01/07/2009.

KALAFATIS, Stravos, P.; MILLER, Hammish. *A re-examination of the commitment-trust theory*. In: GEMÜNDEN, Hans, G.; RITTER, Thomas; WALTER, Achim. **Relationships and networks in international markets**. Great Britain: Pergamon, 1997.

KASULIS, Jack, J.; SPEKMAN, Robert, E. *A Framework for the Use of Power*. **European Journal of Marketing**. Bradford, v. 14, n. 4, p. 180-191, 1980 *apud* SOETOMO, Harsini. **Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing**. *Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration*: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001.

KEEP, William.W. *et al. Forces Impinging on Lon-Term Business-to-Business Relationships in the United States: An Historical Perspective*. **Journal of Marketing**. Chicago, v.62, n.2 apr, 1998.

Kelly, Stephen James. *Measuring attitudinal commitment in business-to-business channels*. **Marketing Intelligence & Planning**. West Yorkshire, v. 22, n. 6, 2004.

KIM, Keysuk.; FRAZIER, Gary L. *On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent Approach*. **Psychology and Marketing**. New Jersey: Wiley Company, v. 14, n. 6, p. 847-877, dec. 1997.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. *Marketing research: an applied approach*. 5 th. ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KROETEN, Terrence Thomas. *Bases of Power in Grain Marketing Cooperatives. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy. The University of Nebraska, Lincoln, 1992.*

LACEY, Russell. *Relationship drivers of customer commitment*. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Texas, v. 15, n. 4, p. 315 - 333, fall, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LANCASTRE, Andrew; LAGES, Luis Filipe. *The Relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context*. **Industrial Marketing Management**. Elsevier, n. 35, p. 774-789, 2006.

LEVITT, Theodore. *After the sale is over*. *Harvard Business Review*, v.61, p. 87-93, 1983.

_____. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 189 p., 1985.

LUSCH, Robert, F. *Sources of Power: Their Impact on Intrachannel*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. XIII, p. 382-390, dec.1976.

MACHLINE, Claude; AMARAL JR., José Bento C. *Avanços logísticos no varejo nacional: o caso das redes de farmácias*. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 4 p. 63-71, Out/Dez 1998.

MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 3. ed., 2001.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYER, R. C *et al.* *An Integrative Model of Organizational Trust*. **Academy of Management Review**, v. 20, n.3, p. 709-734, 1995.

MAYO, Donna T. *et al.* *The differential effects of the uses of power sources and influence strategies on channel satisfaction*. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Winter Park, v. 6, n. 2, spring 1998.

McALLISTER, D. J. *Affect- and Cognition- based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*. **Academy of Management Journal**. New York, v.38, n.1, p.24-59, 1995.

McCARTHY, E. Jerome. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1996.

MENDES, Daniela Santos Angonesi. Dispensação farmacêutica: uma análise de diferentes conceitos e modelos. **Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro**. [S.I.], 2007. Disponível em < http://www.abrasco.org.br/cienciasaudecoletiva/artigos/artigo_int.php?id_artigo=971>. Acesso em: 08/04/2009.

MENDES-DA-SILVA, Wesley *et al.* Identificando Atributos que Influenciam o Desempenho do Professor de Finanças: Evidências Empíricas por Meio de Equações Estruturais apud ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

MOHR, Jakki; NEVIN, John R. *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theretical Perspective*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, p. 36-51, oct. 1990.

MOHR, Jakki; SPEKMAN, Robert. *Charcteristics of Partnership Success: Partnerships attributes, Communication Behavior and Conflict Resolutions Techniques*. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.15, n.2, feb. 1994.

MOLM, Linda, D. *Coercive Power in Social Exchange*. Cambridge The Press Syndicate of the University of Cambridge, 1997.

MOORMAN, Christine *et al.* *Relationships between providers and users of marketing research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. 29, n.3, p. 314-329, aug. 1992.

MORGAN, Robert M., HUNT, Shelby D. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.

MORRIS, Mattew; CARTER, Craig R. *Relationship Marketing and Supplier Logistics Performance: an extension of the key mediating variables model*. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, AZ, v.4, n.4, p. 32-43, fall 2005.

MOWDAY, R.T. *et al.* *The Measurement of Organizational Commitment*. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, 1979 apud SOETOMO, Harsini. *Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing*. *Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001.*

NAKAGAWA, Sandra, S. Y. **A lealdade de consumidores nos ambientes de comércio online e offline**. São Paulo, 2008, 304 f. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NETEMEYER, R. G. *et al.* **Scaling procedures: issues and applications**. [S.I.]: SAGE, 2003.

OHANA, Eduardo Felipe. **Comparativo internacional de preços de produtos farmacêuticos em 2005**. São Paulo: Febrafarma, 2006.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**. São Carlos, v.8, n.3, p.289-303, Dez 2001.

O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. *Organizational Commitment and Psychological attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*. **Journal of Social Applied Psychology**, v.71, n. 3 p. 492-499, 1986 *apud* SOETOMO, Harsini. **Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing**. Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001.

ORTIZ, A. **O uso de medidas de extensão e intensidade no intercâmbio de informações na cadeia de suprimentos do setor farmacêutico brasileiro**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

PALMER, Roger *et al.* *Relationship Marketing: schools of thought and future research directions*. **Marketing Intelligence & Planning**. West Yorkshire, v. 23, n.3, p. 313 - 330, 2005.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria - Teoria dos testes na Psicologia e na Educação**. 2. ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

PAYNE, Adrian. *Relationship Marketing: A Broadened View of Marketing*, 1995. In: Payne, Adrian. **Advances in Relationship Marketing**. Kogan-Page, p. 29-40, 1995.

PAYNE, Adrian *et al.* *A stakeholder approach to relationship marketing strategy: the development and use of the "six markets" model*. **European Journal of Marketing**. West Yorkshire, v. 39, n.7/8, p. 855-871, 2005.

PELS, Jaqueline; SAREN, Michael. *The 4ps of relational marketing, perspectives, perceptions, paradoxes and paradigms: learnings from organizational theory and strategy literature*, 2005 *apud* BEJOU, David; PALMER, Adrian. **The future of Relationship Marketing**. Nova York: The Haworth Press, 2005.

PRADO, Paulo, H. M. **A Avaliação Do Relacionamento Sob A Ótica Do Cliente: Um Estudo Em Bancos De Varejo**. São Paulo, 2004. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

PRÓGENÉRICOS 01 novembro 2007. Disponível em: <www.progenericos.org.br>. Acesso em: 01/11/2007.

PRITCHARD, Mark, P. *et al.* **Analyzing The Commitment-Loyalty Link in Service Contexts**. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 27, n. 3, p. 333-348, 1999.

RANDALL, D. M. *et al.* **The Behavioral Expression of Organizational Commitment**. **Journal of Vocational Behavior**, v. 36, n. 2, 1990 *apud* SOETOMO, H. **Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing**. Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001.

RAWWAS, Mohamed Y. A. *et al.* **Management of Conflict Using Individual Power Sources: A Retailers' Perspective**. **Journal of Business Research**, n.40, p. 49 - 64, 1997.

RAO, Sally; PERRY, Chad. **Thinking about relationship marketing: where are we now?** **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n.7; p. 598-614, 2002.

RAVEN, B.H.; KRUGLANSKI, A.W. **Conflict and Power, The Structure of Conflict**, Paul Swingle (ed.) New York: Academic Press, 1970 *apud* SOETOMO, Harsini, **Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing**. Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001.

RINGLE, C. M. *et al.* **SmartPLS 2.0 (M3) Beta**. Hamburg, 2005, 1 arquivo eletrônico. Disponível em:<<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: out. 2008.

RITTNER, Mário Celso. **Marketing de Relacionamento: Investigação dos Fatores Influenciadores e do Processo de Desenvolvimento da Relação entre Empresa e Consumidor**. Tese de Doutorado: PPGA-EAESP-FGV, São Paulo, 2001.

ROBBINS, STEPHEN, P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

ROCHA, Bruno de Paula,. **Farmacêutico: Fórum de tendências Aliança do Brasil** 06 de dezembro 2006. Disponível em: <[http:// www.aliancadobrasil.com.br/navitacontent / userfiles/file/conteudo/quimico e farmaceutico_1pprs#1](http://www.aliancadobrasil.com.br/navitacontent/userfiles/file/conteudo/quimico_e_farmacutico_1pprs#1)>. Acesso em: 04/07/2008.

ROMANO, Luiz Affonso. Neiva *et al.* **Análise de desempenho econômico-financeiro do setor farmacêutico no Brasil: 1998 a 2003**. São Paulo: Febrapharma, 2005.

SANTOS, C.P., **Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços**: construção e teste de um modelo teórico. Tese de Doutorado: PPGA-UFRGS, Porto Alegre, 2001.

SCHWEPKER JR., C. H. *Research Note: The Relationship between ethical conflict, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Salesforce*. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 19, n.1, p. 43-49, 1999.

SEBRAE/ES. **ANÁLISE DE NEGÓCIO - DROGARIA**. Março, 2000. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/CE913706DC42B86B832573BE004DFB55/\\$File/Drogarias.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/CE913706DC42B86B832573BE004DFB55/$File/Drogarias.pdf)>. Acesso em: 10/04/2008.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. ed. rev. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SHETH, Jagdish, N. *The Domain of Relationship Marketing*. In: **Second Research Conference on Relationship Marketing**, 1994, Centre for Relationship Marketing. Emory University, Atlanta, GA. 1994.

SHETH, Jagdish, .N. *Relationship Marketing: Paradigm Shift or Shaft?* apud SHETH, Jagdish, .N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SHETH, JAGDISH *et al.* *The antecedents and consequences of customer-centric marketing*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, n.1 , p. 55 -66. winter 2000.

SIMON, H. A. *Notes on The Observation and Measurement of Political Power*. **The Journal of Politics**, v. 15, p. 500-518, nov. 1953 apud SOETOMO, Harsini. **Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing**. Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001.

SINDIFARMA. **Notícias**: números da farmácia no Brasil 20 de abril de 2009. Disponível em: <http://www.sindifarmajp.com.br/noticias.php?not_id=1023>. Acesso em: 20/04/2009.

SOETOMO, Harsini. **Power-Trust-Commitment in Relationship Marketing**. Dissertation for the Degree of Doctor of Business Administration: Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=728894451&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1243963856&clientId=18110>>. Acesso em: 15/03/2008.

STORBACKA, Kaj *et al.* *Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

SULLIVAN, J.; PETERSON, R. B. *Factors Associated with Trust in Japanese-American Joint Ventures*. **Management International Review**, v. 22, p. 30-40, 1982. Apud DWYER, F. Robert *et al.* *Developing Buyer-Seller Relationships*. **Journal of Marketing**. Chicago, v.51, p. 11-27, apr.1987.

TAMASHIRO, Helenita. R. S. *et al.* Avaliação do Serviço de Distribuição no Setor Farmacêutico: um estudo sob a ótica dos clientes. *In: Ética e responsabilidade social: a contribuição do engenheiro de produção*. Rio de Janeiro. **Anais... ABEPRO**, 2006.

TENENHAUS, M. *et al* *PLS Path modeling*. **Computational statistics & data analysis**, v. 48, p. 159-205, 2005 *apud* ZWICKER, Ronaldo *et al* Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (*partial least squares*). XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

TERAWATANAVONG, CIVILAI *et al.* *Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle*. **European Journal of Marketing**, Bradford, v.41, 7/8, p.915-938, 2007.

TURNBULL, P.W. *et al.* *Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 131, n 3 / 4, p. 44-62, 1996.

WILLIAMS, M. *In Whom we Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development*. **Academy of Management Review**. v.26, n.3, p. 377-396, 2001.

WRONG, D.H. *Some Problems in Defining Social Power*. **The American Journal of Sociology**. v. 73, p. 673-681, jul. 1967.

ZAHEER A., VENKATRAMAN, N; *Relational Governance as an Interorganizational Strategy: an Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange*. **Strategic Management Journal**. v. 16, p. 373 - 392, jun.1995.

ZWICKER, Ronaldo *et al.* Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (*partial least squares*). *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

APÊNDICE

Apresentação: Bom dia/ boa tarde/ boa noite. Meu nome é _____. Sou entrevistador de uma pesquisa que está sendo realizada pela Faculdade de Administração da USP. Neste momento, estamos fazendo uma avaliação do relacionamento entre o responsável pela compra de medicamentos das drogarias e farmácias da Grande São Paulo e seu principal distribuidor de remédios.

Data da entrevista: / / Hora: Início: _____ Fim: _____ Duração: _____ min
Questionário núm: V1

Nesta entrevista não existem respostas certas ou erradas, somente aquelas que mais se aproximam de suas opiniões a respeito dos assuntos tratados.

As informações dadas pelos entrevistados serão utilizadas genericamente, sem a identificação nem das farmácias nem dos respondentes. A pesquisa não tem nenhum caráter de fiscalização.

Agradecemos a sua ajuda.

P1- Qual é o seu cargo?

v2

P2- sexo: 1-masc 2 -fem | _____ | v3

P3 - Qual é o seu grau de escolaridade?	_____ v4	P4 - Qual é a sua idade?
1. analfabeto (ENCERRE A ENTREVISTA)		_____ v5
2. primário incompleto (sabe ler) (ENCERRE A ENTREVISTA)		
3. primário completo/ginásio incompleto		
4. ginásio completo/colegial incompleto		
5. colegial completo/superior incompleto		
6. superior completo		

Caso tenhamos alguma dúvida sobre a pesquisa, gostaríamos de poder entrar novamente em contato. Nome do entrevistado: _____ e telefone: _____

Nome da Farmácia _____

Endereço: _____ Bairro: _____

Entrevistador: _____

Revisão: _____ Checagem: _____

Inicialmente observe a tabela que corresponde a uma escala de 0 a 10, com valores decimais internamente (DAR A TABELA PARA O ENTREVISTADO). Ela deverá ser usada em todas as perguntas que citarem grau de 0 a 10.

Grau muito baixo					Grau baixo					Grau regular					Grau alto					Grau muito alto				
0	0,5	1,0	1,5	2,0	2,1	2,5	3,0	3,5	4,0	4,1	4,5	5,0	5,5	6,0	6,1	6,5	7,0	7,5	8,0	8,1	8,5	9,0	9,5	10,0

Agora, eu vou fazer uma série de afirmações para que você dê o grau que corresponde à sua opinião sobre o relacionamento da sua farmácia com o seu principal distribuidor de remédios.

1- Se você não pudesse comprar do seu principal distribuidor, você compraria de um outro, o qual chamaremos de distribuidor alternativo. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Quanto mais alto o grau, melhor é o distribuidor atual em relação a um alternativo, quanto mais baixo o grau, pior é o distribuidor atual. Graus intermediários significam semelhança entre os distribuidores:

	GRAU	
1.1. O lucro bruto obtido		V6
1.2. O lucro bruto obtido por uma linha de produtos comum a ambos os distribuidores		V7
1.3. O tempo de entrega do pedido		V8
1.4. As condições de negociação		V9
1.5. A concessão de crédito		V10
1.6. O atendimento feito pelo distribuidor à sua farmácia		V11

2- Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você concorda fortemente e grau baixo significa que você discorda fortemente em relação às seguintes questões sobre o seu distribuidor principal:

	GRAU	
2.1. Distribuidor que contribui para aumentar o seu volume de vendas		V12
2.2. Distribuidor difícil de ser deixado no momento		V13
2.3. Distribuidor difícil de ser substituído		V14
2.4. Distribuidor com linhas de produto essenciais para completar a sua oferta de produtos		V15
2.5. Altos custos para trocar de distribuidor		V16

3- Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você e o seu distribuidor concordam fortemente e grau baixo significa que você

e o seu distribuidor discordam fortemente. Indique o grau em que você e o seu distribuidor principal concordam em relação às seguintes afirmações.

	GRAU	
3.1. O sucesso do negócio depende de se comprometer eticamente o distribuidor e a farmácia com acordos formais		V17
3.2. A alta gerência, em qualquer negócio, deve deixar claro que comportamento não ético não será tolerado		V18
3.3. O colaborador envolvido em comportamento não ético que propicia ganhos pessoais deve ser repreendido		V19
3.4. O colaborador envolvido em comportamento não ético que propicia ganhos para a empresa deve ser repreendido		V20
3.5. A empresa deve assegurar que os empregados estão agindo da maneira correta de se fazer o negócio		V21
3.6. Os valores da empresa devem ser consistentes com os próprios valores pessoais		V22

4- Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você concorda fortemente e grau baixo significa que você discorda fortemente com as afirmações. O seu distribuidor principal:

	GRAU	
4.1. fornece freqüentemente retornos positivos - incentivos e orientações - sobre o seu desempenho		V23
4.2. oferece bons programas de reconhecimento		V24
4.3. comunica as expectativas dele em relação à performance da sua farmácia		V25
4.4. informa sobre novos produtos		V26
4.5. comunica as campanhas promocionais		V27
4.6. comunica sobre os descontos ocasionais		V28

5. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você concorda fortemente e grau baixo significa que você discorda fortemente em relação às seguintes afirmações. Para cumprir com seus objetivos, algumas vezes o seu distribuidor principal :

	GRAU	
5.1. promete fazer coisas e depois não cumpre		V29
5.2. falha no fornecimento do apoio que é obrigado a cumprir		V30
5.3. altera levemente os fatos		V31
5.4. valoriza as dificuldades dele de forma a evitar fazer alguma coisa para você		V32
5.5. somente faz coisas para a sua farmácia quando você insiste		V33
5.6. esquia-se de certas obrigações quando percebe oportunidades rentáveis para agir dessa forma		V34

6. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você concorda fortemente e grau baixo significa que você discorda fortemente em relação às afirmações: o relacionamento que você tem com o seu distribuidor principal:

	GRAU	
6.1. é muito importante para a sua farmácia		V35
6.2. merece o seu esforço máximo para manter		V36
6.3. é necessário para preservar e fortalecer a sua farmácia		V37
6.4. faz com que você seja um cliente leal a esse distribuidor		V38
6.5. é algo que você quer manter indefinidamente		V39
6.6. faz com que você compre mais dele como forma de fortalecer o relacionamento		V40
6.7. é um relacionamento tratado com cuidado		V41
6.8. faz com que você goste de falar dele com outras pessoas		V42
6.9. faz com que você tenha uma ligação emocional com ele		V43
6.10. faz com que você tenha o sentimento de ser uma família		V44

7. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você concorda fortemente e grau baixo significa que você discorda fortemente em relação às afirmações: o seu distribuidor principal:

	GRAU	
7.1. é perfeitamente honesto e confiável		V45
7.2. é alguém em quem se pode confiar em todas as ocasiões		V46
7.3. é alguém em quem se pode contar para fazer o que é correto		V47
7.4. tem alta integridade		V48
7.5. trabalha de acordo com as suas expectativas		V49
7.6. é alguém em quem se pode contar para fazer um bom negócio		V50
7.7. é alguém com quem se tem um acordo justo		V51
7.8. é alguém que cumpre suas promessas		V52
7.9. é alguém que se preocupa com o sucesso do seu negócio		V53

8. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você concorda fortemente e grau baixo significa que você discorda fortemente em relação às afirmações: o seu distribuidor principal.

	GRAU	
8.1. poderia ter feito o acordo pior se você não tivesse aceitado a proposta dele		V54
8.2. pode fazer mudanças que vão afetar seu negócio negativamente		V55
8.3. tem insinuado que suas exigências não serão consideradas futuramente		V56
8.4. tem ameaçado não renovar o contrato com você		V57
8.5. influencia você para aumentar os preços dos seus produtos		V58
8.6. influencia você para diminuir os preços dos seus produtos		V59
8.7. influencia você para aumentar a quantidade dos produtos comprados		V60
8.8. influencia você para modificar a composição das suas linhas de produtos		V61

9. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você concorda fortemente e grau baixo significa que você discorda fortemente em relação às afirmações: no futuro, sua farmácia vai:

	GRAU	
9.1. aceitar as políticas de compras estabelecidas pelo seu distribuidor principal		V62
9.2. aceitar as políticas de vendas dos seus produtos estabelecidas pelo seu distribuidor principal		V63
9.3. aceitar as políticas de preços do seu distribuidor principal		V64
9.4. aceitar as políticas do seu distribuidor principal sobre as quantidades de produtos a se comprar		V65
9.5. aceitar a interferência do seu distribuidor principal no tipo de promoção e divulgação dos produtos		V66
9.6. aceitar a interferência do seu distribuidor principal na sua política de crédito ao consumidor		V67
9.7. aceitar a interferência do seu distribuidor principal na forma de dispor os produtos na sua farmácia		V68

10. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que o distribuidor é muito cooperativo e grau baixo significa que o distribuidor não é muito cooperativo. Como você caracteriza a cooperação entre você e seu distribuidor principal com relação às seguintes atividades?

	GRAU	
10.1. propaganda cooperativa regional/local		V69
10.2. propaganda do fabricante/revendedor		V70
10.3. garantias de reembolso do distribuidor para a farmácia		V71
10.4. desconto do distribuidor		V72
10.5. níveis de estoques		V73
10.6. responsabilidades assumidas em conjunto pelos problemas, independentemente de quem é o erro		V74

11. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa probabilidade muito alta, grau baixo significa probabilidade muito baixa. Quais são as chances da sua farmácia terminar o relacionamento com o seu distribuidor principal...

	GRAU	
11.1. de imediato?		V75
11.2. dentro do próximo mês?		V76
11.3. dentro dos próximos três meses?		V77
11.4. dentro dos próximos seis meses?		V78
11.5. dentro do próximo ano?		V79
11.6. dentro dos próximos dois anos?		V80

12. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você concorda fortemente e grau baixo significa que você discorda fortemente em relação às seguintes afirmações:

	GRAU	
12.1. No futuro, as diferenças de opinião serão encaradas como parte da negociação entre você e seu distribuidor principal.		V81
12.2. No futuro os desacordos com o seu distribuidor principal serão mais construtivos e mais na base do diálogo do que da discussão		V82
12.3. Pequenos desacordos com o seu distribuidor principal têm aumentado a qualidade do relacionamento de trabalho		V83
12.4. Pequenos desacordos com o seu distribuidor principal influenciam de forma positiva o seu relacionamento com ele		V84
12.5. Pequenos desacordos com o seu distribuidor principal fornecem idéias produtivas para a resolução dos seus problemas		V85

13. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que a informação é muito adequada e grau baixo significa que a informação é muito inadequada. O quanto a informação que você tem agora é adequada para tomar futuras decisões relativas a ____

	GRAU	
13.1. qual quantia gastar em propaganda e promoções de vendas?		V86
13.2. de que modo gastar em propaganda e promoções de vendas?		V87
13.3. quais produtos e marcas estocar?		V88
13.4. qual quantidade de produtos se deve estocar?		V89
13.5. em quais produtos e marcas concentrar esforços de vendas?		V90

14. Você pode dar qualquer grau: muito alto, alto, regular, baixo ou muito baixo. Grau alto significa que você concorda fortemente e grau baixo significa que você discorda fortemente em relação às seguintes afirmações:

	GRAU	
14.1. seu distribuidor principal dificulta o seu trabalho		V91
14.2. seu distribuidor principal frustra você quando você tenta perseguir seus próprios interesses		V92
14.3. existem conflitos pessoais de personalidade com o seu distribuidor principal		V93
14.4. seu distribuidor principal não participa com você das suas políticas de negócios		V94
14.5. seu distribuidor principal não lhe ajuda a atingir seus objetivos		V95

15. Há quanto tempo você compra de forma ininterrupta do seu principal distribuidor?

item	Tempo	
1	6 meses	_____ v96
2	1 ano	
3	2 anos	
4	3 anos ou mais	

16. Quantas farmácias (pontos de vendas) estão sob a mesma razão social ou nome fantasia da sua farmácia? V97 _____

17. Quantos itens de remédios você comercializa (vende) por mês em todas as suas farmácias? V98 _____

18. Qual é o seu volume mensal de estoque? V99 _____

19. Do total de itens de remédios comercializados, qual a porcentagem que você compra do seu principal distribuidor?

V100 _____

20. (ASSINALE COM X) Você comercializa produtos de higiene e beleza?

1- () Sim 2- () não V101

21. Quais outros produtos você comercializa? V102

22. Há quanto tempo o estabelecimento está aberto? V103 _____ (em anos)

23. Qual é a faixa de faturamento anual (receita) do total das suas farmácias?

item	faturamento anual	
1	igual ou inferior a R\$ 60.000,00	
2	superior a R\$ 60.000,00 e igual ou inferior a R\$ 120.000,00	
3	superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 240.000,00	
4	superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 360.000,00	
5	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 480.000,00	_____ v104
6	superior a R\$ 480.000,00 e igual ou inferior a R\$ 600.000,00	
7	superior a R\$ 600.000,00 e igual ou inferior a R\$ 720.000,00	
8	superior a R\$ 720.000,00 e igual ou inferior a R\$ 840.000,00	
9	superior a R\$ 840.000,00 e igual ou inferior a R\$ 960.000,00	
10	superior a R\$ 960.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.080.000,00	
11	superior a R\$ 1.080.000,00 e igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00	
12	superior a R\$ 6.000.000,00 e igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00	
13	superior a R\$ 20.000.000,00 e igual ou inferior a R\$ 50.000.000,00	
14	superior a R\$ 50.000.000,00	

AGRADEÇA E ENCERRE
