

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA, DEPENDÊNCIA E COMPROMETIMENTO NA  
ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO DE VAREJISTAS PARA COM OS FABRICANTES  
LÍDERES DO MERCADO DE BEBIDAS**

**THE INFLUENCE OF TRUST, DEPENDENCE AND COMMITMENT OVER THE LONG  
TERM ORIENTATION AMONG RETAILERS AND MANUFACTURERS ON  
BRAZILIAN BEVERAGE MARKET**

**Ivan Lapuente Garrido**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS

E-mail: [igarrido@unisin.br](mailto:igarrido@unisin.br) (Brasil)

**Fernando Rafael Cunha**

Doutorando em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Professor da Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG

E-mail: [fernandocunha@vetorial.net](mailto:fernandocunha@vetorial.net) (Brasil)

**Fernando Bergamin**

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Professor da Faculdade Cenecista Nossa Senhora dos Anjos - FACENSA

E-mail: [fbgamin@gmail.com](mailto:fbgamin@gmail.com) (Brasil)

**Celso Augusto de Matos**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

E-mail: [celsoam@unisin.br](mailto:celsoam@unisin.br) (Brasil)

## **A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA, DEPENDÊNCIA E COMPROMETIMENTO NA ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO DE VAREJISTAS PARA COM OS FABRICANTES LÍDERES DO MERCADO DE BEBIDAS**

### **RESUMO**

O objetivo principal deste estudo é compreender como a confiança, o comprometimento e a dependência influenciam a orientação de longo prazo de varejistas para com o relacionamento com as empresas fabricantes de cervejas e refrigerantes líderes no mercado nacional. Para atingir o objetivo proposto, fizeram-se necessárias duas etapas de pesquisa. Na primeira etapa, de cunho exploratório, foram realizadas entrevistas em profundidade com varejistas que possuíam relacionamento comercial com as empresas líderes do mercado nacional de cervejas e refrigerantes; esta etapa possibilitou aprofundamento sobre o campo de estudo. Na segunda etapa, por meio de questionário composto por questões fechadas, 299 varejistas avaliaram seu relacionamento com os fabricantes líderes de mercado. Utilizando-se de regressão múltipla, os resultados indicam que: (a) a dependência dos varejistas influencia positivamente o comprometimento para com os fabricantes, (b) a confiança influencia positivamente a orientação de longo prazo dos varejistas para com os fabricantes e, (c) o comprometimento influencia positivamente a orientação de longo prazo dos varejistas para com os fabricantes. As hipóteses que consideravam a relação entre confiança e comprometimento e entre dependência e orientação de longo prazo não obtiveram significância estatística.

**Palavras-chave:** Orientação de longo prazo; Confiança; Comprometimento; Dependência.

## **THE INFLUENCE OF TRUST, DEPENDENCE AND COMMITMENT OVER THE LONG TERM ORIENTATION AMONG RETAILERS AND MANUFACTURERS ON BRAZILIAN BEVERAGE MARKET**

### **ABSTRACT**

The main objective of this article is to understand how trust, commitment and dependence can influence the long term orientation among retailers and beverage companies on the Brazilian market. To achieve this objective, two research steps were conducted. The first was an exploratory approach by interviews with retailers to obtain a deeper knowledge about the Brazilian beverage market and the relationship among retailers and beverage manufacturers. The second step, a quantitative approach, using structured questionnaires with closed questions applied in 299 retailers has evaluated their relationship with the market leaders. The data were evaluated by multiple regression and the results show that (a) the retailers dependence influence positively the commitment with beverage companies; (b) the confidence influences positively the retailers long term orientation with beverage companies, and; (c) the commitment influences positively the retailers long term orientation with the beverage companies. The hypotheses about the relationship between trust and commitment and between dependence and long term orientation were not supported.

**Key words:** Long term orientation; Trust; Commitment; Dependence.

## 1 INTRODUÇÃO

Os relacionamentos nos canais de *marketing* têm recebido contínua atenção da academia, ao longo dos anos, por serem considerados fatores-chave na geração de benefícios e vantagens competitivas sustentáveis para as organizações (Anderson & Narus, 1990; Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995; Gundlach & Cannon, 2010). Enquanto os outros elementos do composto mercadológico (preço, promoção e produto) podem, muitas vezes, ser copiados pelos concorrentes no curto prazo, o mesmo não acontece com os relacionamentos nos canais de *marketing*, que demandam tempo e investimentos relacionais para serem desenvolvidos (Rosenbloom, 2002).

Desta forma, a gestão do relacionamento constitui-se como uma competência essencial e distintiva para as empresas que compreendem a importância de desenvolver boas relações com os demais membros do canal de *marketing*.

Assim, os canais de *marketing* devem ser considerados como um dos aspectos mais importantes da gestão mercadológica de uma empresa, uma vez que é através deles, e das organizações que ali se relacionam que produtos e serviços tornam-se disponíveis ao consumidor, proporcionando utilidade de tempo e de lugar.

Os canais de *marketing* são formados por organizações que combinam esforços de venda, transferência e geração de valor através de relacionamentos determinados, dentre outros fatores, pela confiança e pela interdependência entre as partes (Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2002). Dessa forma, o campo de estudo sobre canais de *marketing* tem recebido significativa atenção por parte de pesquisadores, uma vez que representa uma área fértil para uma compreensão mais aprofundada sobre a formação e o desenvolvimento de relacionamentos que podem gerar benefícios de longo prazo que contribuem para a sustentação de vantagens competitivas.

Diversos estudos (*e.g.* Anderson & Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Caceres & Paparoidamis, 2007; Frederico & Robic, 2008) têm discutido fatores que contribuem para a manutenção de relacionamentos de longo prazo nos canais de *marketing*. Dentre estes fatores, a confiança, o comprometimento e a dependência têm recebido especial atenção da literatura.

Neste sentido, este trabalho analisa como estes fatores influenciam a orientação de longo prazo de varejistas para com os fabricantes líderes de mercado nos segmentos de refrigerantes e cervejas. A escolha por este campo de estudo deve-se a elevada concentração de mercado destes segmentos. O mercado nacional de cervejas mostra-se altamente concentrado, com uma única empresa (AMBEV) possuindo, no conjunto de suas marcas, 70% do mercado (Afrebras, 2011). Já no segmento de refrigerantes, a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas (Abir, 2011) estima que a Coca-Cola possua mais de 50% do mercado nacional,

outros fabricantes com abrangência nacional, que também possuem participação de mercado relevante, são a AMBEV, Pepsi e Schincariol (Abir, 2011).

A falta de disponibilidade de alternativas de fornecedores que permitam ao varejista atingir desempenho semelhante ao obtido com o relacionamento com o líder de mercado pode levar a continuidade do relacionamento mesmo que o varejista não esteja satisfeito com outros aspectos da relação além daqueles puramente financeiros (Heide & John, 1988; Anderson & Narus, 1990; Cannon & Perreault, 1999). Tal situação pode indicar que a principal motivação para a manutenção do relacionamento é a dependência ao fornecedor, mesmo que o varejista não confie nele ou não se comprometa com a relação.

Com base no exposto, o objetivo deste estudo é compreender como a confiança, comprometimento e dependência influenciam a orientação de longo prazo de varejistas para com os fabricantes líderes de mercado nos segmentos de cervejas e refrigerantes.

A justificativa acadêmica para este estudo repousa na necessidade de um maior entendimento dos fatores que influenciam a manutenção de relacionamentos entre varejistas e fabricantes (membros do canal de marketing). Além disso, pesquisadores (*e.g.* Morgan & Hunt, 1994; Caceres & Paparoidamis, 2007; Wallenburg et al., 2011) têm discutido a importância relativa da confiança e do comprometimento na continuidade do relacionamento, neste sentido este trabalho trás subsídios à discussão em questão.

Destaca-se ainda que, apesar do crescente volume de estudos sobre relacionamentos entre empresas (Sharif, Kalafatis, & Samouel, 2005), estes se concentram principalmente nos Estados Unidos e na Europa com poucos estudos sendo realizados em economias em desenvolvimento (Jena *et al.*, 2011). Por fim, ressalta-se que poucos estudos acadêmicos têm analisado relacionamentos onde pelo menos uma das partes envolvidas é uma pequena empresa (Adams, Khoja, & Kauffman, 2012).

No que tange aos aspectos gerenciais, este estudo contribui para a discussão de como varejistas e fabricantes podem proceder de forma a manter um relacionamento duradouro que possibilite resultados mutuamente satisfatórios.

Após esta introdução, este trabalho apresenta a fundamentação teórica na qual são abordados os constructos ‘confiança’, ‘dependência’, ‘comprometimento’ e ‘orientação’ de longo prazo. Na sequência, apresentam-se o modelo proposto e as hipóteses de pesquisa. As últimas seções deste trabalho são destinadas ao método, análise dos resultados, discussão dos resultados e as limitações e sugestões de estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura de marketing tem apresentado diversos fatores que influenciam a continuidade do relacionamento entre organizações nos canais de marketing. Entre estes fatores, estudos (*e.g.* Geyskens et al., 1999; Caniels, Gelderman, & Ulijn, 2010; Wallenburg *et al.*, 2011) têm considerado que a confiança, dependência e comprometimento seriam fundamentais para o sucesso do relacionamento, ou seja, a sua continuidade (Park & Ungson, 2001). A seguir, discute-se como cada um destes constructos contribui para a continuidade do relacionamento no canal de *marketing*.

### 2.1 CONFIANÇA

O desenvolvimento da confiança é considerado como um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso, ou seja, pela continuidade de relacionamentos interorganizacionais (Anderson & Weitz, 1989; Morgan & Hunt, 1994; Park & Ungson, 2001; Edelenbos & Klijn, 2007).

Há na literatura uma ampla gama de definições sobre o que representa a confiança. Em uma revisão da literatura Castaldo, Premazzi e Zerbini (2010) identificaram noventa e seis diferentes definições de confiança ao longo de um período de cinquenta anos de estudo, sendo a maioria destas definições (48%) provenientes de estudos da área de *marketing*.

De um modo geral, grande parte dos estudos define confiança como a crença de que, em um relacionamento, a outra parte irá cumprir com suas obrigações e funções que dele são esperadas, não se engajando em comportamentos oportunistas que possam prejudicar a outra parte (Castaldo, Premazzi, & Zerbini, 2010).

A falta de consenso de uma definição de confiança tem conduzido a diferentes formas de mensurar o constructo, levando ainda a diferentes resultados empíricos. Autores como Caceres e Pappas (2005) e Doney, Barry e Abratt (2007), por exemplo, verificaram em seus estudos que a confiança em relacionamentos entre empresas mostrava-se como unidimensional.

Por outro lado, Ganesan (1994) e Frederico e Robic (2008) identificaram que a confiança em relações interorganizacionais continha aspectos de credibilidade e benevolência. Para Doney e Cannon (1997) e Fang, Palmatier, Scheer e Li (2008) a confiança nos canais de *marketing* possui duas dimensões distintas: (1) confiança na empresa (fornecedor) e, (2) confiança nos representantes da empresa (vendedores).

## 2.2 DEPENDÊNCIA

Segundo Anderson e Narus (1990), a dependência ou interdependência entre organizações representa um dos aspectos mais amplamente abordados em pesquisas no contexto de canais de *marketing*.

A dependência reflete o interesse e a motivação de uma firma em manter relações com outras firmas no canal em função do alcance de seus próprios objetivos. Assim, em canais de *marketing*, é amplamente aceito que o termo dependência representa a necessidade de uma firma em manter relacionamento com seu parceiro para atingir suas próprias metas (Frazier, 1983; Anderson & Narus, 1990).

A dependência de uma firma em um relacionamento revela-se a partir do resultado de uma comparação de alternativas de possíveis parceiros existentes no mercado para atingir o mesmo nível de desempenho. Nesse contexto, a dependência é um padrão que representa a qualidade geral dos resultados econômicos, sociais e técnicos à disposição da empresa se comparados com as melhores alternativas para a troca de parceiro de relacionamento (Anderson & Narus, 1990).

Em relacionamentos em que uma parte é altamente dependente da outra, Anderson e Weitz (1989) consideram que a parte que possui pouca ou nenhuma dependência tem poder sobre a outra parte. O poder é visto sob três aspectos na literatura de canais de *marketing*: a) o poder de *expert* refere-se à percepção de uma empresa de que a outra possui conhecimentos, informações ou habilidades que lhe são importantes; b) o poder de referência, que se relaciona ao desejo da empresa de ser reconhecida como parceira de outra empresa que possui uma reputação favorável, e; c) o poder legitimado, na qual a empresa acredita que a outra (empresa) possui o direito de influenciá-la e ela tem a obrigação de render-se a esta influência (Chinomona e Cheng, 2013).

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

## 2.3 COMPROMETIMENTO

Comprometimento é um indício da intenção das partes em manterem o relacionamento (Morgan & Hunt, 1994; Geyskens, Steenkamp, Scheer, & Kumar, 1996). Os estudos de Anderson e Weitz (1992) e Morgan e Hunt (1994) sugerem que o comprometimento é o elemento central para a sobrevivência de um relacionamento.

O reconhecimento de que o comprometimento das partes é um aspecto central para o sucesso de relacionamentos tem desencadeado crescente interesse na pesquisa sobre os fatores que contribuem para o desenvolvimento, manutenção e aumento do comprometimento das partes na relação. Segundo Geyskens *et al.* (1996) diversos estudos têm sugerido que elementos estruturais do relacionamento, como a interdependência entre as partes e as atitudes dos membros do canal podem causar impactos no comprometimento.

O comprometimento, assim como ocorre com a confiança e a dependência, é visto em uma dimensão temporal, focando no fato de que o comprometimento das partes se torna significativo para o relacionamento quando desenvolvido continuamente ao longo do tempo, motivando as organizações a trabalharem conjuntamente em busca de objetivos e ganhos mútuos (Anderson & Narus, 1990; Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992).

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

Morgan e Hunt (1994) apontam que definições de comprometimento emergem de diferentes áreas das ciências sociais: comportamento organizacional, marketing de serviços e comportamento do consumidor, onde a lealdade também pode ser vista como sinônimo de comprometimento pelo fato de conotar sentido de continuidade.

Entretanto, os autores reforçam um aspecto comum que emerge dessas várias áreas do conhecimento: parceiros em um relacionamento devem compreender que o comprometimento na relação é uma variável-chave para o alcance de resultados de valor para os envolvidos e as partes devem se esforçar em desenvolver e manter esse precioso atributo em seu relacionamento.

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

Geyskens, Steenkamp, Scheer e Kumar (1996) argumentam que o comprometimento entre os membros no canal produz benefícios significativos para o relacionamento e para cada uma das partes envolvidas no processo de trocas. Um dos benefícios mais apontados na literatura é a continuidade do relacionamento (Kumar *et al.*, 1995) que, conseqüentemente, proporciona um maior engajamento dos parceiros em prol do alcance de objetivos mútuos (Anderson & Narus, 1990) e diminui a probabilidade de comportamentos oportunistas (Morgan & Hunt, 1994).

Pesquisadores têm apontado que existem diversas motivações subjacentes à intenção das partes em se manterem no relacionamento e por isso o compromisso afetivo e o compromisso calculado são dimensões relevantes e crescentemente abordadas (Geyskens *et al.*, 1996). De acordo com Geyskens *et al.* (1996), tanto comprometimento afetivo como comprometimento calculado são reflexos de estados psicológicos, atitudes relativamente estáveis e crenças das partes sobre o relacionamento.

## **2.4 ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO**

Segundo Yeh (2005) a principal corrente teórica que tem buscado a compreensão dos fatores relacionados à manutenção de relações interorganizacionais duradouras é a do marketing de relacionamento. Diversos constructos têm sido utilizados para expressar a disposição das organizações em manterem-se em um relacionamento; muitas vezes, estes constructos são utilizados como sinônimos ou de forma intercambiável (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999).

Entre estes constructos destacam-se continuidade do relacionamento (Yeh, 2005), expectativa de continuidade (Palmatier *et al.*, 2006), intenção de continuidade (Frederico e Robic, 2008), lealdade (Doney, Barry e Abratt, 2007) e, orientação de longo prazo (Ganesan, 1994; Sharif, Kalafatis, & Samouel, 2005). Estes constructos guardam em comum a expectativa dos envolvidos em continuarem o relacionamento (Shamdasani & Sheth, 1995).

Neste estudo, em consonância com Ganesan (1994) e Sharif, Kalafatis e Samouel (2005), utilizam-se o termo orientação de longo prazo que expressa a intenção das organizações em manterem o relacionamento, por prazo indeterminado, para que, por meio deste relacionamento, possam atingir suas metas e objetivos individuais.

## **2.5 HIPÓTESES DE PESQUISA E MODELO PROPOSTO**

A partir da análise da literatura desenvolveu-se um conjunto hipóteses de pesquisa que relacionam os constructos confiança, dependência, comprometimento e orientação de longo prazo. As hipóteses de pesquisa, bem como sua sustentação teórica, são apresentadas a seguir. O conjunto das relações hipotetizadas é apresentado no modelo geral (Figura 1), ao final desta seção.

A confiança é considerada como um dos aspectos fundamentais para a sustentação de relacionamentos cooperativos em que há ganhos mútuos (Morgan e Hunt, 1994). Por outro lado, o comprometimento reflete o desejo da organização em se manter em um relacionamento mesmo que, para isso, exija sacrifícios (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Geyskens, Steenkamp e Kumar, 1999) da parte interessada na manutenção do relacionamento.



A relação (positiva) entre a confiança e o comprometimento entre membros do canal de *marketing* tem recebido suporte de diversos estudos empíricos (e.g. Moorman, Zaltman e Deshpande, 1992; Palmatier *et al.*, 2006; Larentis e Slongo, 2008). No caso específico do relacionamento entre varejistas e fabricantes de bebidas, espera-se que maiores níveis de confiança do varejista traduzam-se um maior comprometimento para com o fabricante, assim a primeira hipótese de pesquisa considera que:

**H1a:** *A confiança do varejista influencia positivamente o seu comprometimento para com o fornecedor.*

Em relacionamentos onde o desempenho de uma das partes vincula-se fortemente a um parceiro específico, a parte dependente da relação pode vir a tornar-se mais comprometida para com o relacionamento, evitando assim o término da relação e a consequente diminuição de seu desempenho. De um modo geral, a relação entre grandes fabricantes e pequenos varejistas é assimétrica, com os últimos sendo altamente dependentes dos primeiros devido à dificuldade ou impossibilidade de mudança de fornecedor que não acarrete diminuição do desempenho (Anderson e Narus, 1990). Desta forma, a segunda hipótese de pesquisa considera que:

**H1b:** *Quanto maior a dependência, maior é o comprometimento do varejista para com o fornecedor.*

Apesar das diversas definições de confiança encontradas na literatura, os estudos de *marketing* geralmente têm indicado que a confiança é caracterizada por aspectos de benevolência e credibilidade. Quando estes elementos da confiança fazem-se presentes é pouco provável que as partes envolvidas engajem-se em comportamentos oportunistas que venham a prejudicar o parceiro (Anderson e Narus, 1990; Caceres e Papparoidamis, 2005, López-Navarro, Callarissa-Fiol e Moliner-Tena, 2013).

Além disso, o desenvolvimento da confiança demanda tempo, sendo encontrada em maior grau em relacionamentos onde as partes intencionam a continuidade da relação. Alguns estudos (Ganesan, 1994; Sharif, Kalafatis e Samouel, 2005; López-Navarro, Callarissa-Fiol e Moliner-Tena, 2013) têm indicado suporte empírico para a relação (positiva) entre a confiança e a orientação de longo prazo dos parceiros do canal de *marketing*. Com base no exposto propõe-se que:

**H2a:** *A confiança do varejista influencia positivamente a orientação de longo prazo para com a relação com o fornecedor.*

A dependência da organização em um relacionamento decorre da dificuldade de substituição do parceiro de relacionamento sem prejuízo ao desempenho da organização. Alguns estudos indicam que a dependência implica em intenção de manter o relacionamento, ou seja, em relacionamentos onde uma parte é altamente dependente da outra se verifica maior orientação de longo prazo (Jena *et al.*, 2011).

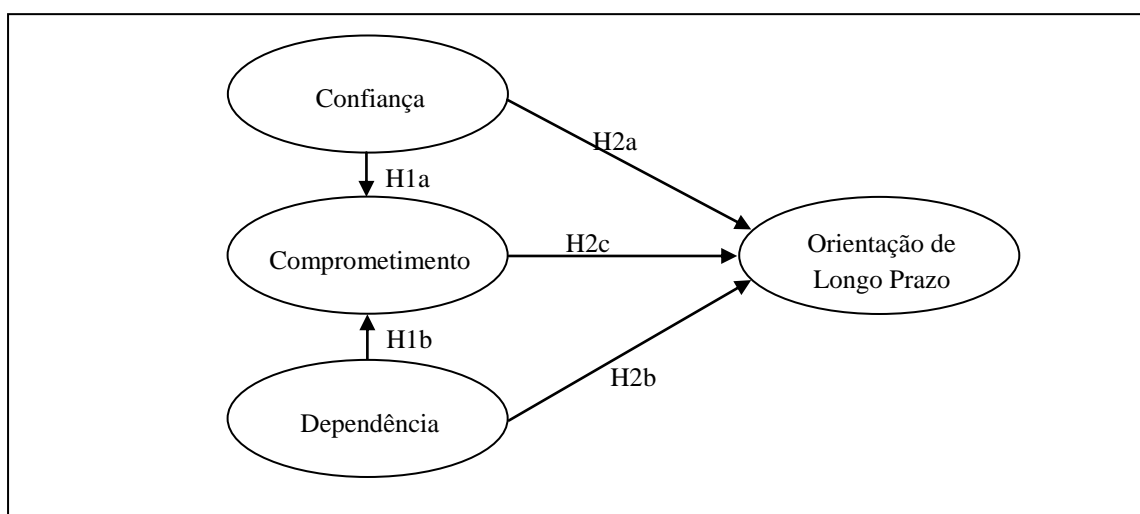
A organização que possui maior dependência do parceiro tem maior propensão a buscar meios de manter a relação visto que, muitas vezes, não há outros parceiros disponíveis, ou os parceiros disponíveis não permitiriam a organização atingir um nível de desempenho equivalente. Assim, considera-se que à medida que o varejista torna-se mais dependente do fornecedor aumenta sua orientação de longo prazo para com a relação com o fornecedor.

**H2b:** *A dependência influencia positivamente a orientação de longo prazo do varejista para com a relação com o fornecedor.*

Morgan e Hunt (1994) consideram que, quando há comprometimento, as partes despendem o máximo de esforços para que ocorra a continuidade do relacionamento. O comprometimento também indica de que as partes obtêm ganhos que suportam a continuidade do relacionamento. Desta forma, a última hipótese de pesquisa considera que:

**H2c:** *O comprometimento influencia positivamente a orientação de longo prazo do varejista para com a relação com o fornecedor.*

A Figura 1 mostra a representação pictórica das hipóteses de pesquisa.



**Figura 1 - Modelo proposto**

### 3 MÉTODO

O trabalho de campo deste estudo compreendeu duas etapas, sendo a primeira de caráter exploratório enquanto a segunda, etapa de pesquisa que se caracteriza como descritivo-conclusiva.

A primeira etapa de pesquisa objetivou prover os pesquisadores de um maior conhecimento sobre o objeto empírico do estudo, já a segunda etapa de pesquisa permitiu o teste das hipóteses do modelo proposto.

#### 3.1 PRIMEIRA ETAPA DE PESQUISA: PESQUISA EXPLORATÓRIA

Na primeira etapa de pesquisa, foram realizadas entrevistas em profundidade com sete proprietários de mini-mercados, armazéns, bares, restaurantes, padarias e confeitarias de Porto Alegre (RS) e região metropolitana que possuíam relacionamento comercial com as fabricantes Coca-Cola e/ou AMBEV há pelo menos 1 (um) ano. Os entrevistados desta etapa de pesquisa foram escolhidos por critérios de conveniência (representaram tipos de estabelecimento que pudessem escolher as marcas que trabalham, ou seja, não tivessem contratos de exclusividade com nenhum fabricante) e de acessibilidade do entrevistador.

O número total de entrevistados obedeceu ao critério de exaustão das informações coletadas, sendo assim, optou-se pela não condução de novas entrevistas no momento em que estas pararam de agregar novas informações relevantes a esta pesquisa. Para a coleta de dados desta primeira etapa utilizou-se um roteiro de entrevista que contemplava aspectos gerais do relacionamento do varejista com seu fornecedor de bebidas, solicitando-se aos entrevistados que descrevessem suas percepções em relação a uma das duas principais empresas de bebidas do mercado brasileiro (empresas líderes de mercado nos segmentos de cervejas e refrigerantes).

As entrevistas não contaram com um roteiro rígido, entretanto foram guiadas a partir dos conceitos dos construtos presentes no modelo e das escalas usadas para sua mensuração (confiança, comprometimento, dependência e orientação para longo prazo). Estas entrevistas visaram captar dimensões associadas aos pontos positivos e negativos da relação, os possíveis benefícios do relacionamento, a existência ou não de um sentimento de dependência do fornecedor, bem como o que o varejista entende por um fornecedor de confiança. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise.

A partir dos dados das entrevistas, buscou-se compreender a relação entre os varejistas e os fabricantes líderes do mercado nacional nos segmentos de cervejas e refrigerantes. Neste sentido, os dados foram submetidos à técnica de análise de discurso que permite explorar como organizações,

indústrias e o amplo contexto social “são criados e mantidos através do discurso” (Phillips, Sewell, & Jaynes, 2008, p.770).

A análise do discurso dos entrevistados evidenciou que os varejistas sentem-se dependentes dos principais fabricantes de cervejas e refrigerantes. Os entrevistados mencionaram a questão da dependência através de expressões como “*tenho que ter*”, “*é o que o consumidor quer*”, “*é o que tem giro*”. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que teriam dificuldades de substituir os fornecedores e seus produtos. Outro aspecto que sobressaiu nas entrevistas foi à insatisfação com o relacionamento com os fornecedores, as críticas mais frequentes recaíram sobre a entrega de produtos, margens de lucro, condições de negociação e quanto à troca de informações com o fornecedor.

Percebeu-se, ainda, que os varejistas entrevistados entendem que um bom e duradouro relacionamento com os fornecedores é importante para que possam atingir seus objetivos, podendo-se pressupor que os varejistas possuem certa orientação de longo prazo. Por outro lado, ficaram evidentes muitos aspectos negativos na relação com o fornecedor, oriundos, em parte, do baixo desempenho de entregas e falta de comprometimento da equipe de trabalho do fornecedor. Isso, de certa forma, indica baixa credibilidade no fornecedor, sendo a credibilidade um dos aspectos considerados pela literatura como constituintes da confiança.

### 3.2 SEGUNDA ETAPA DE PESQUISA: PESQUISA DESCRITIVO-CONCLUSIVA

O instrumento de coleta de dados (questionário), da segunda etapa, de pesquisa foi elaborado a partir de escalas já existentes e validadas. A tabela 1 indica os estudos que desenvolveram e validaram as escalas usadas na pesquisa.

**Tabela 1-** Estudos de origem das escalas

ESCALAS (ITENS)	ESTUDOS DE ORIGEM	ESTUDOS DE VALIDAÇÃO
Confiança (12)	Doney e Cannon (1997)	Frederico e Robic (2008)
Dependência (7)	Ganesan (1994)	Kumar <i>et al.</i> (1995)
Comprometimento (4)	Morgan e Hunt (1994)	Kumar <i>et al.</i> (1995)
Orientação de longo prazo (5)	Ganesan (1994)	Kumar <i>et al.</i> (1995)

A adaptação das escalas ao contexto do estudo foi realizada por meio de um pré-teste do questionário junto a 30 varejistas. O preenchimento dos questionários foi acompanhado por um dos pesquisadores o que permitiu notar dificuldades de compreensão do vocabulário em algumas questões.

Desta forma, alguns dos itens do questionário de pesquisa sofreram pequenas adequações na redação. O instrumento de coleta de dados aplicado na segunda etapa de pesquisa possuía um total

de 31 questões. Destas, 12 faziam parte do constructo confiança, 7 do constructo dependência, 4 do constructo comprometimento, 5 do constructo orientação de longo prazo e as questões restantes (3) referiam-se a características das empresas.

Os dados finais foram coletados junto a 299 varejistas que possuíam relações comerciais há pelo menos 1 (um) ano com a AMBEV ou Coca-Cola em Porto Alegre (RS) e região metropolitana. Em estabelecimentos onde o varejista possuía relacionamento com os dois fornecedores, coube ao respondente escolher sobre qual fornecedor avaliaria sua relação. Apesar dos varejistas terem escolhido livremente qual fabricante avaliariam, obtiveram-se duas amostras (AMBEV e Coca-Cola) bastante equilibradas. Todos os constructos do modelo proposto foram mensurados em escalas do tipo *Likert* com seis pontos (extremos em discordo totalmente e concordo totalmente).

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA**

A maior parte da amostra (54,5% - 163 casos) avaliou o relacionamento com a Ambev enquanto os varejistas restantes (45,5% - 136 casos) avaliaram o relacionamento com a Coca-Cola. Quanto ao tipo de varejo predominaram os mini-mercados (60,2% - 180 casos), em menor percentual apresentam-se bares (28,8% - 86 casos) e padarias (11,0% - 33 casos). Os varejos possuíam aproximadamente nove anos de existência (mínimo de 1 e máximo de 33 anos) enquanto que, o tempo médio de relacionamento com os fabricantes foi de 7,6 anos, variando, igualmente, de 1 a 33 anos.

### **4.2 ANÁLISE FATORIAL E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS**

Em um primeiro momento as escalas utilizadas para a mensuração dos constructos foram submetidas à análise fatorial exploratória (AFE) e análise de confiabilidade. Foram empregados os testes KMO e de Esfericidade de Bartlett (MSA) para verificação da adequação dos dados à análise fatorial, o método de extração empregado foi de componentes principais e o número de fatores extraídos seguiu o critério de autovalores iguais ou superiores a 1 (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2009).

Seguindo a recomendação de Hair *et al.* (2009), itens que apresentaram comunalidade inferior a 0,5 foram eliminados das análises subsequentes. A confiabilidade das escalas foi avaliada pelo Alfa de Cronbach, com a eliminação de itens que não contribuía para sua maximização. A seguir apresentam-se os principais resultados acerca das escalas utilizadas.

#### 4.2.1 CONFIANÇA

Os valores obtidos para os testes KMO e de Esfericidade de Bartlett (MSA) indicam a aplicabilidade de análise fatorial aos dados. O item “*O fornecedor tem preços competitivos*” foi eliminado por apresentar comunalidade inferior ao mínimo recomendado (Hair *et al.*, 2009).

Foram eliminados ainda os itens “*O fornecedor comunica e oferece bons preços e boas promoções*”, “*O fornecedor tem uma boa entrega*”, “*As informações que o vendedor desse fornecedor me dá são verdadeiras*”, “*Tenho um bom relacionamento com o vendedor desse fornecedor*” e, “*O vendedor desse fornecedor é um bom amigo*” por comprometerem a confiabilidade da escala. Após o processo de purificação a escala foi reduzida para seis itens, mostrando-se unidimensional e com elevada confiabilidade.

**Tabela 2** - Análise fatorial para confiança

Confiança (KMO=0,905; MSA: ( $\chi^2 = 2438,444$ ; Df =45; p<0,001)	Carga fatorial	Variância explicada	Alfa de Cronbach
O vendedor desse fornecedor me visita com uma frequência adequada	0,851	61,24%	0,932
As informações que o fornecedor me dá são verdadeiras	0,848		
O vendedor desse fornecedor conhece muito bem os seus produtos	0,820		
O vendedor desse fornecedor geralmente cumpre o que diz	0,803		
O vendedor desse fornecedor faz tudo que é possível pela minha empresa	0,722		
O vendedor desse fornecedor que me atende é competente	0,650		

#### 4.2.2 DEPENDÊNCIA

A escala de dependência apresentou elevada confiabilidade com todos os itens originais sendo mantidos. Os valores dos testes KMO e MSA não indicaram restrições para o emprego de análise fatorial.

**Tabela 3 - Análise fatorial para dependência**

<b>Dependência (KMO=0,936; MSA: (<math>\chi^2 = 415,470</math>; Df =21; <math>p&lt;0,001</math>))</b>	<b>Carga fatorial</b>	<b>Variância explicada</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Se eu não comprar mais deste fornecedor terei dificuldade para substituir os produtos que ele oferece	0,926	82,32%	0,964
Tenho que ter os produtos deste fornecedor porque é o que meu cliente compra	0,915		
É muito difícil substituir este produto e fornecedor	0,913		
As linhas de produtos deste fornecedor são essenciais para completar a minha oferta de produtos	0,911		
Sinto que sou dependente deste fornecedor	0,907		
Este fornecedor é importante para o meu negócio	0,907		
Este fornecedor não tem substituto (caso eu queira parar de comprar dele)	0,871		

#### 4.2.3 COMPROMETIMENTO

A escala de comprometimento mostrou-se com elevada confiabilidade e unidimensional com todos os itens originais sendo mantidos. Os valores de KMO e MSA não indicaram restrições ao emprego de análise fatorial.

**Tabela 4- Análise fatorial para comprometimento**

<b>Comprometimento (KMO=0,736; MSA: (<math>\chi^2 = 815,251</math>; Df =6; <math>p&lt;0,001</math>))</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Variância Explicada</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Respeito muito este fornecedor	0,888	75,23%	0,890
Compro deste fornecedor porque sinto que posso confiar nele	0,877		
Quero continuar a comprar deste fornecedor porque gosto da nossa relação com ele	0,874		
Estou disposto a investir no fortalecimento do relacionamento comercial com esse fornecedor	0,829		

#### 4.2.4 ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO

A retirada de um item (“*Os benefícios que poderei obter no longo prazo superam os problemas que tenho (ou possa vir a ter) com este fornecedor*”) da escala de mensuração da orientação de longo prazo permitiu que a confiabilidade da escala atingisse um valor elevado. KMO e MSA não trouxeram problemas à aplicação da técnica de análise fatorial.

**Tabela 5** - Análise fatorial para orientação de longo prazo

<b>Orientação de longo prazo (KMO=0,804; MSA: (<math>\chi^2 = 1311,160</math>; Df =6; <math>p &lt; 0,001</math>))</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Variância Explicada</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Gostaria que o relacionamento com esse fabricante continuasse e se fortificasse ao longo do tempo	0,960	86,48%	0,948
Manter um relacionamento de longo prazo com este fornecedor é importante para minha empresa	0,952		
Continuarei comprando deste fornecedor no longo prazo	0,904		
Acredito que o relacionamento de longo prazo com este fornecedor pode trazer benefícios	0,902		

### 4.3 TESTE DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Para o teste das hipóteses de pesquisa, inicialmente considerou-se a possibilidade do uso de modelagem de equações estruturais. Esta técnica, contudo não pode ser utilizada, pois o tamanho amostral obtido por fabricante mostrou-se muito inferior a relação de 10 a 15 respondentes por parâmetro estimado, como recomendam Hair *et al.* (2009). O tamanho amostral mostra-se como um pressuposto fundamental para que modelos de equações estruturais obtenham ajuste satisfatório aos dados (Hair *et al.*, 2009).

Dadas as limitações amostrais, optou-se por realizar o teste das hipóteses de pesquisa por análise de regressão múltipla pelo método *Enter* com o auxílio do pacote estatístico SPSS 17.0. Os constructos presentes no modelo teórico foram transformados em variáveis observáveis a partir da agregação das médias dos indicadores. Os dados apresentados na Tabela 6 indicam, de maneira geral, que os varejistas confiam nos fabricantes, apresentam elevada dependência destes fabricantes, são comprometidos para com o relacionamento e possuem orientação de longo prazo.

Nota-se que todos os constructos do modelo proposto apresentaram médias superiores e menores desvios padrão para o fabricante AMBEV em relação ao fabricante Coca-Cola. Considerando que cervejas e refrigerantes são dois segmentos distintos, os testes de hipóteses foram realizados separadamente para cada um dos fabricantes.

**Tabela 6** - Média e desvio padrão dos constructos do modelo proposto

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>MÉDIA GERAL (DESVIO PADRÃO)</b>	<b>COCA-COLA</b>	<b>AMBEV</b>
<b>Confiança</b>	5,00 (0,55)	4,98 (0,62)	5,02 (0,49)
<b>Dependência</b>	4,94 (0,62)	4,88 (0,69)	4,98 (0,55)
<b>Comprometimento</b>	4,75 (0,75)	4,74 (0,82)	4,76 (0,70)
<b>Orientação de longo prazo</b>	4,87 (0,69)	4,82 (0,76)	4,91 (0,61)



#### 4.3.1 TESTES DE HIPÓTESE PARA O FABRICANTE COCA-COLA (N=136)

A utilização de regressão múltipla requer a observação dos pressupostos de ausência de colinearidade e multicolinearidade dos dados. A colinearidade entre as variáveis independentes foi avaliada a partir da matriz de correlação entre as variáveis independentes dos modelos de regressão. Conforme a Tabela 7, apesar de significativas, as correlações entre as variáveis independentes não atingem valores elevados o suficiente (0,90 ou mais de acordo com Hair *et al.*, 2009) para levantarem suspeitas de colinearidade.

**Tabela 7** - Matriz de correlação entre as variáveis independentes (Coca-Cola)

	CONFIANÇA	DEPENDÊNCIA	COMPROMETIMENTO
Confiança	1,000	-	-
Dependência	0,701*	1,00	
Comprometimento	0,578*	0,839*	1,00

\*p<0,01

A multicolinearidade foi avaliada a partir do fator de inflação de variância (VIF); os dois modelos de regressão utilizados para os testes de hipóteses apresentaram valores de VIF bem abaixo do limite de 10,0 recomendado por Hair *et al.* (2009) não sendo então a multicolinearidade um problema para os modelos de regressão.

Para teste das hipóteses H1a e H2a considerou-se o comprometimento (COMPR) como variável dependente e confiança (CONF) e dependência (DEP) como variáveis independentes. Já para as hipóteses H2a, H2b e H2c, a variável dependente considerada foi à orientação de longo prazo (OLP). A tabela seguinte apresenta os resultados das regressões (valores padronizados).

**Tabela 8** - Regressões para comprometimento e orientação de longo prazo (Coca-Cola)

COMPR=-0,053+0,852DEP
N=136 R <sup>2</sup> =0,703 R <sup>2</sup> ajustado=0,699 Std.error=0,44785 F=157,692 p=0,000 VIF(DEP)=1,965
OLP=0,064+0,294CONF+0,734COMPR
N=136 R <sup>2</sup> =0,787 R <sup>2</sup> ajustado=0,782 Std.error=0,35476 F=162,808 p=0,000 VIF (CONF)=1,966 VIF (COMPR)=3,371

O modelo de regressão para comprometimento mostra-se significativo (F=157,692; p=0,000); o constructo dependência contribui com 69,9% da explicação da variância do constructo comprometimento. Por outro lado, o constructo confiança não apresentou significância para ser incorporado ao modelo explicativo do comprometimento. Os resultados indicam que a hipótese H1a deve ser rejeitada enquanto que a hipótese H1b deve ser aceita.

As hipóteses H2a, H2b e H2c consideram respectivamente a influência positiva dos constructos confiança, dependência e comprometimento na orientação de longo prazo do varejista para com a relação. O modelo de regressão para o constructo orientação de longo prazo mostra-se significativo ( $F=162,808$ ;  $p=0,000$ ). Os constructos confiança e comprometimento permitiram a explicação de 78,2% da variância do constructo orientação de longo prazo.

Os resultados apontam a corroboração das hipóteses H2a e H2c enquanto que a hipótese H2b deve ser rejeitada. Especificamente verificou-se a influência positiva dos constructos confiança e comprometimento sobre a orientação de longo prazo dos varejistas para com a relação. Por outro lado, nota-se a falta de significância estatística entre a dependência e a orientação de longo prazo dos varejistas para com o relacionamento.

#### 4.3.2 Testes de hipótese para AMBEV (N=163)

Assim como ocorreu com a amostra da Coca-Cola, a amostra de varejistas da AMBEV não apresentou problemas de colinearidade e multicolinearidade como pode ser observado nas Tabelas 9 e 10.

**Tabela 9** - Matriz de correlação entre as variáveis independentes (Ambev)

	CONFIANÇA	DEPENDÊNCIA	COMPROMETIMENTO
Confiança	1,000	-	-
Dependência	0,546*	1,00	-
Comprometimento	0,516*	0,857*	1,00

\* $p < 0,01$

**Tabela 10** - Regressões para comprometimento e orientação de longo prazo (AMBEV)

COMPR=-0,947+0,819DEP
N=163 $R^2=0,738$ $R^{2ajustado}=0,735$ Std.error=0,35839 $F=225,528$ $p=0,000$ VIF(DEP)=1,424
OLP=0,700+0,197CONF+0,738COMPR
N=163 $R^2=0,698$ $R^{2ajustado}=0,692$ Std.error=0,34117 $F=122,392$ $p=0,000$ VIF(CONF)=1,442 VIF(COMPR)=3,819

O modelo de regressão para comprometimento mostra-se significativo ( $F=225, 528$ ,  $p=0,000$ ) com 73,5% da variância do constructo comprometimento sendo explicada pelo constructo dependência. Os resultados indicam a rejeição da hipótese H1a e a aceitação da hipótese H1b. Em outras palavras, se aceita a hipótese da influência positiva da dependência sobre o

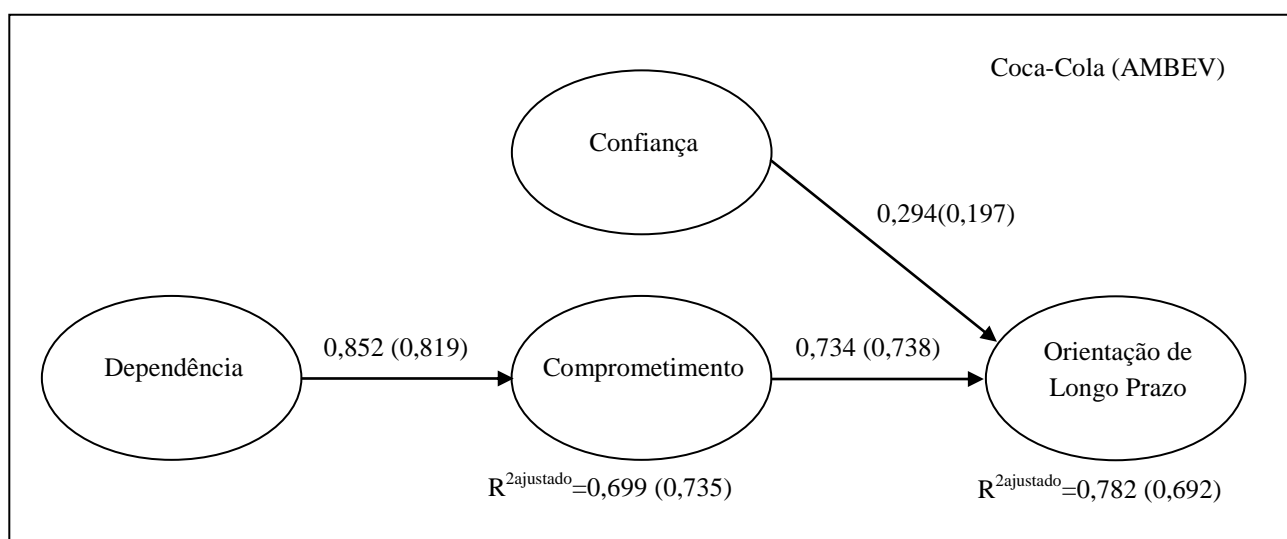
comprometimento do varejista enquanto rejeita-se a hipótese da influência positiva da confiança sobre o comprometimento do varejista.

O modelo explicativo para a orientação de longo prazo mostra-se significativo ( $F=122,392$ ;  $p=0,000$ ); os constructos confiança e comprometimento explicaram 69,2% da variância do constructo orientação de longo prazo. Os resultados apontam a corroboração das hipóteses H2a e H2c enquanto que a hipótese H2b deve ser rejeitada. Especificamente verificou-se a influência positiva dos constructos confiança e comprometimento sobre a orientação de longo prazo dos varejistas para com a relação. Por outro lado, nota-se a falta de significância estatística entre a dependência e a orientação de longo prazo dos varejistas para com o relacionamento.

A partir dos resultados encontrados para ambos os fabricantes é possível reespecificar o modelo proposto. Originalmente considerou-se que a confiança e a dependência influenciavam o comprometimento do varejista para com a relação, os resultados, porém, indicaram que apenas a dependência influenciava o comprometimento. O segundo conjunto de hipóteses considerava que a orientação de longo prazo do varejista era influenciada simultaneamente pela confiança (H2a), dependência (H2b) e pelo comprometimento (H2c).

Os resultados mostraram a falta de significância estatística da relação entre a dependência e a orientação de longo prazo. Assim, verifica-se que o comprometimento media completamente a relação entre a dependência do varejista no fornecedor e a orientação de longo prazo e que a confiança influencia diretamente apenas a orientação de longo prazo. O modelo reespecificado com os resultados empíricos obtidos para os dois fabricantes é apresentado na Figura 2.

**Figura 2** - Modelo reespecificado e resultados empíricos\* para Coca-Cola e AMBEV



## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo principal deste estudo foi compreender como a confiança, dependência e comprometimento influenciam a orientação de longo prazo de varejistas para com os fabricantes líderes de mercado dos segmentos de cervejas e refrigerantes. Para a consecução do objetivo proposto desenvolveu-se e testou-se empiricamente um modelo teórico envolvendo os constructos supracitados.

As escalas utilizadas para a mensuração dos constructos mostraram-se adequadas em todos os requisitos tradicionalmente sugeridos pela literatura. Todas as escalas apresentaram-se confiáveis, com valores de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) excedendo o patamar mínimo de 0,60 sugerido por Churchill (1979) ( $\alpha$  variando de 0,890 para comprometimento a 0,964 para dependência). As variâncias explicadas das escalas também se mostraram adequadas, com um mínimo de 61,24% (confiança) e um máximo de 86,48% (orientação de longo prazo).

Apesar de executados separadamente, os resultados dos modelos de regressão foram muito similares para ambos os fabricantes. Do conjunto de hipóteses testadas, duas foram rejeitadas e três foram corroboradas. Para ambos os fabricantes rejeitou-se, por falta de significância estatística, a hipótese que considerava a influência (positiva) do constructo confiança sobre o comprometimento do varejista para com a relação com o fornecedor.

A outra hipótese rejeitada dizia respeito à influência (positiva) da dependência sobre a orientação de longo prazo dos varejistas. As hipóteses a respeito da influência positiva da dependência sobre o comprometimento e, da confiança e comprometimento sobre a orientação de longo prazo dos varejistas foram suportadas.

Os resultados deste estudo evidenciam que os varejistas se encontram em uma situação de dependência em relação às empresas líderes de mercado. Apesar da falta de significância da relação dependência-orientação de longo prazo, nota-se que indiretamente a dependência influencia na orientação de longo prazo devido à mediação do constructo comprometimento. A dependência do varejista caracteriza-se pela falta de alternativas de parceiros com os quais possa se relacionar para atingir o mesmo resultado que obtém com o parceiro atual.

As empresas líderes de mercado, no segmento de bebidas, buscam aumentar essa dependência, por meio de elevados investimentos promocionais para posicionamento de suas marcas, o que leva os consumidores a solicitarem estas marcas nos pontos de venda que frequentam. Além disso, os fabricantes líderes de mercado possuem sistemas de distribuição intensiva que tornam seu produto amplamente disponível, o mesmo não ocorrendo com fabricantes de menor expressão no mercado que tem sua distribuição restrita a menos pontos de venda.

A dependência dos varejistas em relação aos líderes de mercado indica ainda que os fabricantes possam poder (Anderson & Weitz, 1989) sobre estes varejistas. Para Sharif *et al.* (2005), a dependência em relação aos grandes fabricantes evidencia a vulnerabilidade das pequenas empresas às ações impostas pelas grandes empresas. Deve-se considerar, entretanto, que a amostra deste estudo compreendeu varejistas que geralmente são de porte muito pequeno, que em virtude do baixo volume de compras não conseguem melhores condições de negociação, sendo assim, sujeitam-se às condições impostas pelos grandes fabricantes (Adams *et al.*, 2012).

Para minimizar a assimetria de poder (dependência) no canal de *marketing*, os varejistas podem optar por desenvolver estratégias de atuação coletiva. Neste sentido, os varejistas podem unir-se em centrais de compras ou formando redes horizontais de empresas. Estas formas de atuação coletiva têm se mostrado viáveis por permitirem o aumento do poder de barganha dos pequenos varejistas, frente aos grandes fabricantes (Verschoore e Balestrin, 2008) o que se traduz em menores preços de compra e melhores condições de pagamento (Livato e Benedicto, 2010).

Outro achado deste estudo indica que o comprometimento é um fator muito mais relevante para a orientação de longo prazo dos varejistas do que a confiança, o que vem a corroborar com estudos anteriores (Morgan & Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006). Desta forma, mesmo que o nível de confiança diminua, é provável que os varejistas continuem o relacionamento em virtude do comprometimento para com o relacionamento com o fabricante.

Os fabricantes, além de já possuírem o poder sobre o canal de *marketing* (dependência do varejista), podem ainda buscar aumento da confiança dos varejistas, por meio de ações como melhor comunicação e troca de informações por meios formais e informais, visitas frequentes ao ponto de venda, cumprimento de prazos de entrega e negociações mais flexíveis com os varejistas (Sharif *et al.*, 2005; Jena *et al.*, 2011).

## 6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

As principais limitações deste estudo são decorrentes da amostra. Além de a amostragem ser por conveniência, ficou circunscrito a Porto Alegre (RS) e região metropolitana, não permitindo a generalização dos resultados. Também em relação à amostra, apenas alguns tipos de varejo que comercializam bebidas foram pesquisados, sendo desta forma inviável generalizações para outras categorias de varejistas. O tamanho das amostras por fabricante também se mostrou como uma limitação já que não permitiu a utilização de outras técnicas mais sofisticadas de análise de dados, como a modelagem de equações estruturais.

Por fim, destacam-se algumas recomendações para estudos futuros:

- inclusão de outros constructos no modelo, como, por exemplo, satisfação com o fabricante como mediador da relação entre confiança e comprometimento e orientação de longo prazo;
- inclusão de antecedentes para os constructos confiança, comprometimento e dependência;
- inclusão no modelo de variáveis moderadoras entre a confiança e o comprometimento e a orientação de longo prazo, neste sentido pode-se considerar questões como o porte do varejista, tempo de relacionamento com o fabricante e tipo de varejo;
- análise da relação entre o varejista e fornecedores de menor porte para verificar a relação dos varejistas com estes fornecedores que possuem marcas de menor participação de mercado;
- utilização de amostras grandes o bastante para o emprego técnicas mais sofisticadas para tratamento dos dados (por exemplo, modelagem de equações estruturais).

## REFERÊNCIAS

- Adams, J. H.; Khoja, F. M.; & Kauffman, R. (2012). An empirical study of buyer-supplier relationships within small business organizations. *Journal of Business Management*, 50(1), 20-40.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas – ABIR. Disponível em <<http://abir.org.br/>> Acesso em: 09/11/2011.
- Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil - AFREBRAS. Disponível em <<http://www.afrebras.org.br>> Acesso em: 26/10/2011.
- Caceres, C. R., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867. doi: 10.1108/03090560710752429
- Caniels, M. C. J., Gelderman, C. J., & Ulijn, J. M. (2010). Buyer-supplier relationship development: an empirical study among dutch purchasing professionals. *Journal of Enterprising Culture*, 18(2), 107-137.
- Cannon, J. P., & Perrealt, W. D. Jr. Buyer-seller relationship in business markets. (1999). *Journal of Marketing Research*, 36(4), 436-460.
- Castaldo, S., Premazzi, K., & Zerbini, F. (2010). The meaning (s) of trust. A content analysis of the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. *Journal of Business Ethics*, 96, 657-668. doi: 10.1007/s10551-010-0491-4
- Chinomona, R., & Cheng, J. M.-S. (2013). Distribution channel relational cohesion exchange model: a small-to-medium enterprise manufactures's perspective. *Journal of Small Business Management*, 51(2), 256-275.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2002). *Canais de marketing e distribuição*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51, 1997.
- Doney, P. M., Barry, J. M., & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096-1116.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. Trust in complex decision-making networks: a theoretical and empirical exploration. (2007). *Administration & Society*, 39(1), 25-50. doi: 10.1177/0095399706294460
- Fang, E., Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Li, N. (2008). Trust at different organizational levels. *Journal of Marketing*, 72(2), 80-98.
- Frazier, G. L. (1983). On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 20(2), 158-166.
- Frederico, E., & Robic, A. R. (2008). A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, 89-118.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Geyskens, L., Steenkamp, J.-B., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a transatlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Geyskens, L., Steenkamp, J.-B., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238.
- Gundlach, G. T.; Cannon, J. P. (2010). Trust but verify? The performance implications of verification strategies in trusting relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (4), 399-417.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados. 6. ed.* Porto Alegre: Bookman.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52, 20-35.
- Jena, S., Guin, K. K., & Dash, S. B. (2011). Effect of relationship building and constraint-based factors on business buyers' relationship continuity intention: a study on the Indian steel industry. *Journal of Indian Business Research*, 3(1), 22-42. doi: 10.1108/17554191111112451
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Livato, M.; & Benedicto, G. C. de. (2010). Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no Estado de São Paulo. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 7(3), 221-232.
- López-Navarro, M. Á., Callarissa-Fiol, L., & Moliner-Tena, M. Á. (2013). Long-term orientation and commitment in export joint ventures among small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 100-113.



- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Phillips, N., Sewell, G., & Jaynes, S. (2008). Applying critical discourse analysis in strategic management research. *Organizational Research Methods*, 11(4), 770-789.
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Shamdasani, P. N., & Sheth, J. N. (1995). An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances. *European Journal of Marketing*, 29(4), 6-23.
- Sharif, K. J., Kalafatis, S. P., & Samouel, P. (2005). Cognitive and behavioural determinants of trust in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 409-421. doi: 0.1108/114626000510612312
- Verschoore, J. R.; & Balestrin, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – eletrônica (RAUSP-e)*, 1(1), 1-21.
- Wallenburg, C. M., Cahill, D. L., Knemeyer, A. M., & Goldsby, T. J. (2011). Commitment and trust as drivers of loyalty in logistics outsourcing relationships: cultural differences between the United States and Germany. *Journal of Business Logistics*, 32 (1), 83-98.
- Yeh, Y.P. (2005). Identification of factors affecting continuity of cooperative electronic supply chain relationships: empirical case of the taiwanese motor industry. *Supply Chain Management*, 10(3/4), 327-335. doi: 10.1108/13598540510612802

---

Data do recebimento do artigo: 28/03/2013

Data do aceite de publicação: 10/07/2013