

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM MARKETING

**A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NAS RELAÇÕES DOS
CANAIS DE MARKETING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

ADRIANA WALTRICK DOS SANTOS
Orientação: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, outubro de 1999.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Walter Nique, orientador e amigo que acreditou na possibilidade deste desafio.

Ao Prof. Dr. Claudio Mazzilli, pela amizade e constante apoio.

Ao colega Adilson Borges, pelas horas dedicadas a este trabalho.

Ao PPGA da UFRGS e ao CNPQ que, através do Programa de Mestrado, propiciaram-me uma importante oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

SUMÁRIO

RESUMO.....	07
ABSTRACT.....	09
CAPÍTULO I	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Importância do estudo.....	16
1.2 Delimitação do tema e definição do problema.....	17
1.3 Objetivos.....	22
1.3.1 Objetivo Principal.....	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22
CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
2 OS CANAIS DE MARKETING.....	25
2.1 Dinâmica dos canais de marketing.....	32
2.2 A economia política: um modelo conceitual integrador.....	39
2.3 Os valores e a satisfação nos canais de comerciais.....	46
2.4 A satisfação nos canais de comercialização.....	57
2.5 A cultura e os valores organizacionais.....	63
CAPÍTULO III	79
3 INTRODUÇÃO.....	80
3.1 Descrição da população.....	81
3.2 Amostra.....	82

3.3	Tipo de amostragem.....	83
3.4	Tamanho da amostra.....	84
3.5	Estruturação dos instrumentos de coleta de dados.....	85
3.6	Definição e Operacionalização das Variáveis.....	86
3.6.1	Instrumento de Coleta do Fabricante.....	87
3.6.2	Instrumento de Coleta do Distribuidor.....	91
3.7	Escalas utilizadas.....	94
3.8	Procedimentos de coleta de dados	96
3.9	Controle da coleta de dados.....	99
3.10	Processamento de dados.....	100
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS.....		101
4.	INTRODUÇÃO.....	102
4.1	Distribuição de frequência.....	103
4.2	Análise fatorial.....	106
4.3	Medida de dissimilaridade.....	108
4.4	Coeficiente de correlação.....	111
CONCLUSÕES.....		117
LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....		121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		124
ANEXOS.....		139
LISTA DE FIGURAS		
Figura 1	– Esquematização da troca complexa	12
Figura 2	– Aumento da concentração dos negócios via distribuidores.....	16
Figura 3	– O círculo virtuoso dos mercados globais.....	17
Figura 4	– Os fluxos ou funções universais dos canais de marketing.....	26
Figura 5	– Os canais convencionais de marketing.....	27
Figura 6	– Os sistemas verticais de marketing.....	28
Figura 7a	– A esquematização dos canais múltiplos.....	31
Figura 7b	– A esquematização dos canais compostos.....	31

Figura 8 – A matriz de resultados.....	35
Figura 9 – Uma esquematização do mercado conforme o paradigma político-econômico	41
Figura 10 – A indústria da informação e seus grupos de interesse.....	42
Figura 11 – Os ecossistemas de negócios.....	43
Figura 12 – Uma estruturação político-econômica para a análise dos canais de marketing.....	45
Figura 13 – Novas cadeias de valor na era digital.....	47
Figura 14 – O processo de desenvolvimento de relações entre compradores e vendedores.....	48
Figura 15 – Uma estruturação do comportamento de troca 5 Interorganizacional nos canais de marketing.....	51
Figura 16 – Os modelos de satisfação dos clientes de serviços.....	56
Figura 17 – O modelo das parcerias em andamento nos canais de marketing.....	60
Figura 18 – A centralidade dos valores.....	65
Figura 19 – Valores identificados por Rokeach na análise de sistemas de valores.....	74
Figura 20 – Lista de valores de Kahle.....	76
Figura 21 – Caracterização da amostra.....	104
Figura 22 – Caracterização dos fabricantes.....	105
Figura 23 – Caracterização dos distribuidores.....	105
Figura 24 – O triângulo da estratégia e seus desdobramentos em associações.....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Investimentos da indústria automobilística no Brasil.....	19
Quadro 2 – Sistemas verticais nas empresas gaúchas e norte-americanas.....	30
Quadro 3 – Variáveis de caracterização da empresa entrevistada.....	86
Quadro 4 – Variáveis de caracterização dos valores Organizacionais.....	87
Quadro 5 – Variáveis de caracterização dos valores pessoais.....	89
Quadro 6 – Variáveis de caracterização da satisfação dos distribuidores.....	92
Quadro 7 – Análise fatorial I.....	107
Quadro 8 – Análise fatorial II.....	107

Quadro 9 – Classificação das empresas por ordem decrescente de grau de dissimilaridade.....	110
Quadro 10 – Resumo das correlações significantes.....	113
Quadro 11 – Resumo da matriz de correlação dissimilaridade x itens da satisfação.....	114

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Ranking das 100 maiores empresas do RS.....	140
Anexo II – Carta de apresentação da pesquisa pela UFRGS.....	143
Anexo III – Carta instrução para resposta de questionário.....	144
Anexo IV – Questionário dos fabricantes.....	145
Anexo V – Questionário dos distribuidores.....	150
Anexo VI – Carta-reforço.....	156
Anexo VII – Análises fatoriais.....	157
Anexo VIII – Matriz de correlação.....	161
Anexo IX – Tabelas de frequências.....	163

RESUMO

A economia global dos anos 90 traduz-se, em termos de mercado, por consumidores com demandas ampliadas, movimentos competitivos que desconhecem fronteiras nacionais, tecnologias mutantes e acessíveis, e , produtos com ciclos de vida crescentemente reduzidos, desafiando constantemente as ações de marketing das empresas.

Tal dinamismo ambiental forçou muitos produtores industriais a concentrarem esforços em suas competências-chaves* no intuito de superar a concorrência, inovando constantemente seus produtos (ou serviços) centrais. Desta forma, as atividades consideradas secundárias à oferta central passaram a ser delegadas a terceiros. Neste movimento, a concentração dos negócios realizados através de distribuidores cresceu em proporções nunca antes verificadas, justificando a denominação dos anos 90 como a Era da Distribuição (Slywotzky, 1996).

* O conceito de produto central provém de Prahalad e Hamel (1990) e identifica a tradução das competências-chaves das organizações em forma de produtos ou serviços. Ex.: Coca-Cola/distribuição, Sony/miniaturização, Honda/engenharia de motores.

Tal visão da organização e de sua oferta no mercado é entendida como processualista, pois, refere-se aos processos de aprendizagem e de inovação das empresas em suas interações de mercado (Hedjen, 1997).

Adicione-se a tal contexto dinâmico e de concentração de atividades pelos distribuidores, a criação de uma ampla gama de formas de organização dos canais de marketing, visando proporcionar distintos graus de flexibilização, coordenação de esforços e cooperação das empresas no alcance de objetivos compartilhados.

As atividades de ligação das empresas com mercados de grande dinamismo, a multiplicação de formas organizacionais e os novos desequilíbrios de poder em favor dos distribuidores, tornam necessária a busca de parcerias^{**} comerciais aperfeiçoadas.

Este trabalho busca colaborar para o entendimento de tais parcerias, através do prisma da influência dos valores organizacionais na satisfação de tais relações. Em função disto reuniremos dois importantes temas das Ciências Sociais e do Marketing:

- A Cultura e os Valores Organizacionais
- A Satisfação das Parcerias em Andamento entre Produtores e Distribuidores

Observa-se, em caráter exploratório, a significativa influência dos valores organizacionais na satisfação das parcerias em andamento entre produtores e distribuidores das maiores^{***} empresas privadas do Rio Grande do Sul, no grau de satisfação com a parceria apurado.

^{**} O termo “parcerias comerciais” é indicador das trocas relacionais, ou seja, aquelas que se realizam num continuum de tempo pelos mesmos atores, distintas das trocas de mercado ou transacionais nas quais o vínculo entre os participantes é inexistente

ABSTRACT

The markets of the nineties, characterized by consumers with heightened demands, competitive movements beyond national borders, ever changing and accessible technologies along with shorter product cycles, challenge the coordination of companies marketing actions.

Such dynamic environments have forced many industrial producers to concentrate efforts in their core competencies* aiming to beat competitors by constantly innovating their central products. Through that strategy those activities considered as secondary to the company's central offer are delegated to third parties.

This trend has caused a growing concentration of business activities through distributors, in a proportion never seen before. Such concentration has justified the denomination of the nineties as the Era of Distribution (Slywotzky, 1996).

Through the environmental dynamics and the growing business concentration by distributors, an ample array of organizational forms in marketing channels have emerged allowing distinct degrees of flexibilization, effort coordination and cooperation among companies in the reach of their goals.

*** Confome ranking da revista Amanhã (1997).

* The core product concept is taken from Prahalad; Hamel (1990) and identifies the core competencies of the companies. Ex.: Coca-Cola/distribution, Sony/miniaturization, Honda/motor engineering. Such vision of the organization is understood as processualist as it translates the learning and innovation processes of the companies interacting with markets (Hedjen, 1997).

By other hand, the linkage between companies with dynamic markets, the multiplication of organizational forms and the new power unbalance in favor of distributors translate into the need of perfected commercial partnerships**.

This research aims to contribute to a better understanding of such relationships through the perspective of two distinct and individually important subjects:

- The Organizational Culture of Commercial Partners;
- The Satisfaction of Distributors with Ongoing Commercial Relationships.

In the first step, the degree of distributor's satisfaction with the ongoing partnership with producers is measured.

In a second moment, those results are compared with the checked value dissimilarity between the participants of the dyadic relationships and a new hypothesis for the conditions of satisfactory relationships is raised.

Through statistical procedures, the influence of the value factor in dyadic relationships is exploratorily confirmed in a sample of the 100 largest industrial producers of Rio Grande do Sul state***.

** The term partnership draws upon the concept of relational exchange which is that carried along on a continuum of time by the same actors, differently from transactional or market exchanges in which there is no linking between the participants (McNeil, 1959).

*** As per ranking of revista Amanhã (1997).

CAPÍTULO I

“A experiência é uma vela que ilumina apenas quem a conduz”
Oscar Wilde

1 INTRODUÇÃO

O ponto de partida deste trabalho situa-se no conceito de troca, o qual tem sido proposto por inúmeros acadêmicos como a estrutura fundamental para o entendimento do marketing (Alderson, 1965; Hunt, 1983). O conceito da troca em seu nível mais básico propõe que as pessoas e as organizações interagem visando maximizar recompensas e minimizar custos. As relações de troca podem incluir duas ou mais partes, caracterizando respectivamente, as trocas mais simples e complexas (Bagozzi, 1974).

As trocas complexas são o foco central deste estudo e envolvem as interações de pelo menos três atores em torno de um sistema organizado de relações, conforme ilustrado pela figura 1 (abaixo).



Figura 1 – Esquematização da Troca Complexa

Fonte: Bagozzi, 1974

No exemplo acima, A representa o fabricante, B o revendedor ou distribuidor e C o consumidor ou cliente final. Verifica-se, através do mesmo, um tipo de troca que prevê a interação de uma dupla de atores, viabilizando a troca com o cliente final.

Em sua essência, o sistema de troca complexa pode ser definido como um conjunto de atores (no exemplo A,B e C), suas relações recíprocas (indicada pelas flechas) e as variáveis endógenas e exógenas que as influenciem (Bagozzi, 1974).

As forças condicionantes ou as variáveis das relações de troca complexas podem ser localizadas tanto no âmbito da relação quanto fora dela e são exemplificadas a seguir:

- a) variáveis endógenas à relação: formas de negociação, papéis a serem cumpridos pelos membros, etc.
- b) variáveis exógenas à relação: normas sociais, situações de contingência, disponibilidade de fontes alternativas à relação, etc.

O presente trabalho focalizará a parte da troca complexa realizada entre produtores e distribuidores, analisando sua performance sob a luz dos valores organizacionais. Nota-se que a influência dos valores organizacionais tem sido um ponto pouco abordado pela área de marketing.

A performance das relações dos canais de marketing será verificada através do constructo de satisfação dos distribuidores. A razão para utilizar-se tal modelo, reside na sua

natureza próxima a conceitos de eficácia percebida, bem como, pela possibilidade de predição das ações futuras dos executivos através dos resultados do mesmo (Anderson e Narus, 1990).

Além disto, a satisfação é considerada um agente decisivo na continuidade e estabilidade das relações de longo prazo (Gladstein, 1984).

Seguindo-se a tradição da pesquisa positivista, o desenvolvimento deste trabalho dá-se através da medição e observação de fatos que ocorrem no contexto dos canais de marketing. O mesmo é composto por uma seqüência de vários capítulos, iniciando-se pelo capítulo introdutório, cujo objetivo é situar o leitor no tema a ser abordado, sua relevância, e, nos objetivos propostos.

A trajetória que iniciaremos neste capítulo introdutório é a de verificação exploratória do impacto dos valores organizacionais no processo de satisfação das parcerias nos canais de marketing.

O capítulo 2 fornece a fundamentação teórica para o estudo através da revisão da literatura dos canais de marketing, do conceito de satisfação nas parcerias comerciais e dos valores organizacionais.

Os capítulos 3 e 4 versam sobre os procedimentos metodológicos que orientaram o estudo e os resultados obtidos no mesmo.

Finalmente, o capítulo 5 dispõe as conclusões e as sugestões para futuras pesquisas na área.

Há um consenso a respeito da idéia de que o acesso das empresas a seus mercados tornou-se atividade de grande relevância competitiva no anos 90 (Slywotzky, 1996). O valor estratégico das parcerias comerciais está objetivado na otimização das cadeias de valores e das oportunidades de mercados, nas quais as empresas estão inseridas. Um dos prismas deste processo reside na satisfação dos atores participantes de tais relações, sendo a mesma um indicador sobre sua eficácia e seus rumos futuros (Anderson e Narus, 1990; Gladstein, 1984).

Além da questão estratégica, nos últimos anos, a predominante conquista de fatias de mercado por parte dos distribuidores configurou um movimento de transferência de poder dos produtores para os mesmos. Em várias indústrias, os distribuidores transformaram-se em seus atores dominantes, forçando os produtores a reduzirem seus preços ou modificarem significativamente suas operações (Slywotzky, 1996). A figura 2 ilustra tal concentração de negócios através dos distribuidores em distintos segmentos econômicos nos Estados Unidos durante períodos dos anos 80 e 90.

Share de Mercado x Anos

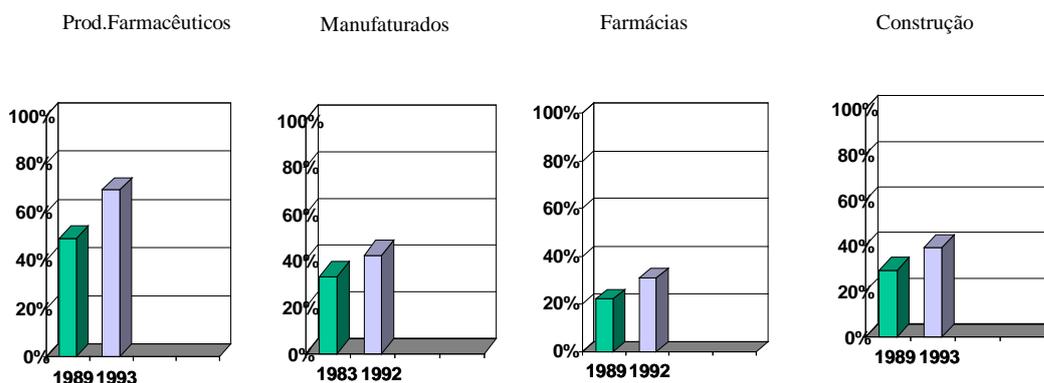


Figura 2 – O Aumento da Concentração dos Negócios através de Distribuidores

Fonte: Corporate Decisions Inc. – Analysis. In: Slywotzky; Adrian. The Value Migration. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A Figura 2, ilustra a forma como em distintas indústrias do contexto norte-americano os distribuidores tiveram seu volume de negócios relativamente aumentado ao longo do tempo. Tal tendência revela uma modificação estrutural da forma como as empresas buscam atingir seus mercados. Pondera-se que tal modificação resulta na delegação das atividades de ligação das empresas com seus mercados a especialistas na função, ou sejam, os grandes distribuidores regionais. Por sua vez, tais distribuidores vêm adquirindo distribuidores menores e dispersos, profissionalizando a atividade em grau nunca antes verificado na história pós-Revolução Industrial (Slywotzky, 1996).

Por este motivo, a exploração do tema das parcerias comerciais nos canais de marketing e suas peculiaridades é um assunto de grande interesse tanto para acadêmicos quanto para as empresas. Principalmente, a busca de aspectos de tais relações pouco investigados

anteriormente, reveste-se de relevância aumentada. A partir destes elementos, apresentaremos, a seguir, a revisão da literatura com o desenvolvimento dos principais conceitos atinentes ao tema desta pesquisa.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O trunfo do capitalismo liberal disseminado pelo mundo traz em si um grande volume de capital internacional numa volatilidade e velocidade nunca antes vistas, formatando novas dinâmicas e modificando a natureza das relações comerciais.

Neste contexto, um círculo virtuoso deve ser analisado:

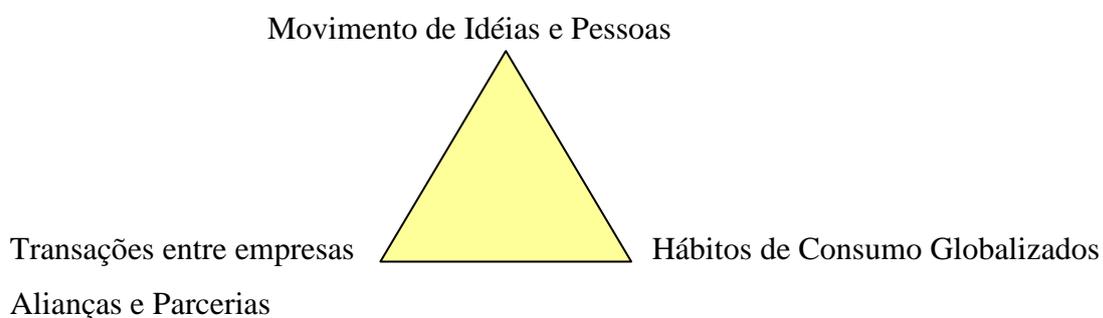


Figura 3: O Círculo Virtuoso dos Mercados Globalizados

Fonte: Slywotzky; Adrian. The Value Migration. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Nota-se que o movimento simultâneo de pessoas, idéias, informação e capital, através das fronteiras, significa uma maior velocidade e volume de transações entre empresas de todas as partes do globo. O fluxo da informação, por sua vez, cria uma atenção crescente entre os consumidores sobre a forma como outras pessoas vivem, seus gostos e preferências. As

marcas mundiais de refrigerantes, jeans, gravatas, bolsas e produtos de consumo em geral ocupam simultaneamente espaço na mente de consumidores de Shangai, Estocolmo e Rio de Janeiro.

Sob a perspectiva das empresas, tal círculo implica na busca acelerada da participação e de investimentos em outros mercados, buscando atender a uma demanda crescente e pulverizada. Tome-se o exemplo de duas importantes indústrias no Brasil: a indústria das comunicações e a automobilística.

Na indústria das comunicações, enquanto a última barreira para a abertura de seu capital no mercado internacional será realizada através da emenda constitucional 455/87, permitindo a participação de capital estrangeiro nas empresas nacionais, uma teia de parcerias vem-se formando por conglomerados internacionais (in: O Estado de São Paulo, 26.04.98, pp. 1-10, A indústria das Comunicações no Brasil: Uma Teia de Parcerias).

Verifica-se uma ampla gama de parcerias formada por ofertantes estrangeiros e nacionais na busca do atendimento da demanda brasileira. Conforme declaração do Vice-Presidente de Marketing da Disney International, Sr. Jeffrey Whalen, o Brasil é um dos mercados de TV que mais crescem no mundo. O mesmo tipo de opinião é revelado através dos planos da Columbia-Tristar Television da América Latina (braço da Sony Corp.) ao indicar que o mercado brasileiro de TV é a grande meta de seu grupo de empresas, tanto pelo seu tamanho quanto pela qualidade das programações nacionais. Assim, este esboço inicial de

relações empresariais observado na indústria das comunicações tende a aumentar e a tornar-se ainda mais complexo (O Estado de São Paulo, 26.04.98, pp. 1-10).

No cenário da indústria automobilística nacional, por sua vez, notam-se os impactos do regime automotivo brasileiro. O mesmo beneficia as montadoras estrangeiras com investimentos produtivos nacionais através da redução de 50% no imposto de importação de automóveis (até Dezembro de 1999). Desta forma, verifica-se uma corrida das montadoras estrangeiras para cumprirem seus cronogramas de investimentos no País. O quadro abaixo, demonstra os investimentos dessa indústria, no Brasil, nos próximos anos.

Marca (US\$ milhões)	Local	Início Atividade	Investimentos
BMW	SP	1998	148
BMW/Chrysler	PR	1999	500
Chrysler	PR	1998	315
Toyota	SP	1998	150
Kia Motors	SP	=	50
Asia Motors	SP	1999	500
Audi	PR	1999	750
Hyundai	BA	1999	286
Citroen/Peugeot	RJ	2000	600
Renault	PR	1998	750
Mercedes-Benz	MG	1998	820

Quadro 1 – Investimentos da Indústria Automobilística no Brasil

Fonte: Gazeta Mercantil , 28.abril.1998, p.A-4

Observa-se que, se as 11 montadoras estrangeiras cumprirem o programa de investimentos apresentado, o setor automotivo brasileiro deverá receber, até o ano 2000, investimentos superiores a US\$ 5 bilhões e criar por volta de 45 mil empregos diretos e indiretos. Prevê-se que tais acréscimos de capacidade instalada determinarão a necessidade de um grande número de associações e parcerias com distribuidores para a montagem e execução de estratégias e programas de marketing. Note-se que este não é um fenômeno isolado aos

setores citados (automobilístico e comunicações), mas uma tendência generalizada em vários setores econômicos como o varejo, brinquedos, tecnologia, telecomunicações, etc. (**Gazeta Mercantil**, 28 abr. 1998, p. A-4)

O dinamismo das alianças entre empresas tem sido alarmante nos últimos anos, sendo este um fenômeno global. Calcula-se, por exemplo, que durante os últimos três anos, 32 mil alianças empresariais foram estabelecidas ao redor do mundo, sendo 75% delas internacionais. As alianças deste tipo são responsáveis, atualmente, por aproximadamente 18% do faturamento das maiores empresas dos Estados Unidos (John Barbisan, consultor da Booz Allen & Hamilton, **Gazeta Mercantil**, 16 abr.98, p.C-8).

Enquanto as parcerias verificadas são de todos os formatos e tamanhos – joint-ventures, participações minoritárias estratégicas, etc. – observa-se que muitas das mesmas descartam laços acionários mais formais, baseando-se em vínculos operacionais limitados (David Ernst, McKinsey, **Gazeta Mercantil**, 16 abr.98, p. C-8). A conhecida aliança entre a Coca-Cola e o McDonald's é um exemplo e tal modificação da natureza das relações entre empresas. Segundo Doug Ivester, presidente da Coca-Cola, a mesma não se baseia em nenhum acordo escrito, estando fundamentada em uma visão comum e na confiança. Tais características conferem à parceria um caráter de flexibilidade e de irrestritas possibilidades, fundamentais à complexidade dos ambientes de negócios deste final de século (**Gazeta Mercantil**, 16 abr.98, p.C-8).

A importância da visão compartilhada tem sido correntemente expressa por destacados líderes empresariais. O presidente do banco Citibank, John Reed, constitui-se em porta-voz de

tal preocupação. O mesmo ressalta que a recente fusão de seu banco com o grupo de seguros Travelers Group – a qual constituiu-se na maior fusão da indústria financeira mundial até a atualidade – teve como uma de suas principais atrações a similaridade de visões de mundo e dos negócios da cúpula executiva das duas empresas (**The Economist**, 11 maio.98, p.4).

Note-se que nos novos ambientes empresariais, o funcionamento de uma organização passa a ser visto como um sistema social de várias partes, as quais acomodam distintos interesses, ideologias e discussões ao longo do tempo. O reconhecimento da estrutura social na atividade organizacional é um fato de notada relevância. Tal reconhecimento provém da constatação de que as empresas são organismos vivos, nos quais pessoas e grupos de interesse que a compõem não são meras ferramentas.

A questão dos valores organizacionais surge como um importante item desta visão da organização, e à medida que as empresas buscam crescentemente associarem-se, a mesma passa a ter relevância estratégica.

Este trabalho propõe-se a uma revisita ao centro da cultura, ou seja, aos valores corporativos na dinâmica das alianças empresariais. Através da hipótese da influência dos valores em indicadores de resultados nas parcerias, busca-se identificar uma base lógica para a articulação do tema no mundo corporativo. Busca-se entender a similaridade de valores organizacionais de forma não incidental, mas administrável, conferindo importância objetiva a um importante item das relações comerciais.

O tema será acessado a partir de dois desenvolvimentos conceituais: O Modelo de Satisfação dos Distribuidores com as Parcerias em Andamento (Anderson e Narus, 1992) e a Escala de Medição de Valores de Rokeach (1985). O primeiro modelo trata-se de uma única forma de análise conhecida da satisfação nos canais de marketing. O segundo, por sua vez, constitui-se em instrumental amplamente validado em pesquisas empíricas na medição dos valores pessoais e organizacionais (Camargo, 1992).

Este estudo possui âmbito regional, uma vez que as empresas analisadas atuam no estado do Rio Grande do Sul e foco business-to-business,^{*} pois, analisa as relações mantidas entre produtores e seus distribuidores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Principal

Examinar a influência dos valores organizacionais na análise do constructo de satisfação dos distribuidores em parcerias em andamento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar e analisar a similaridade dos valores organizacionais entre as 100 maiores empresas fabricantes localizados no RS e seus distribuidores.

^{*} o termo business-to-business provém do inglês e indica negociações entre empresas, pessoas jurídicas.

- Medir o grau de satisfação dos distribuidores participantes das parcerias analisadas; conforme o constructo apresentado na revisão bibliográfica;
- Verificar a correlação entre a similaridade dos valores organizacionais dos fabricantes e distribuidores, e a satisfação dos distribuidores com as parcerias analisadas, gerando uma possível hipótese de causalidade entre tais fenômenos.

CAPÍTULO II
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2 OS CANAIS DE MARKETING

Os canais de marketing* são definidos como um conjunto de organizações interdependentes, as quais se relacionam no processo de tornar um produto ou serviço disponível para consumo (Stern, El-Ansary e Coughland, 1996).

O processo de disponibilização de bens e serviços envolve estruturas e dinâmicas de comportamentos. A estruturação dos canais comporta uma dinâmica que pode ser visualizada na forma de conjuntos de funções realizadas em seqüência pelos membros participantes (figura 4). Tais funções devem ser cumpridas para a geração do pacote de utilidade aos clientes intermediários e finais (Stern, El Ansary , Coughland, 1996).

* O termo “os canais de marketing” e canal comercial são usados como sinônimos nos textos de arketing pesquisados e constantes na bibliografia deste estudo (Stern, Louis W.; El-Ansari, Adel I; Coughland, Anne T. Marketing Channels, 1996, p.16).

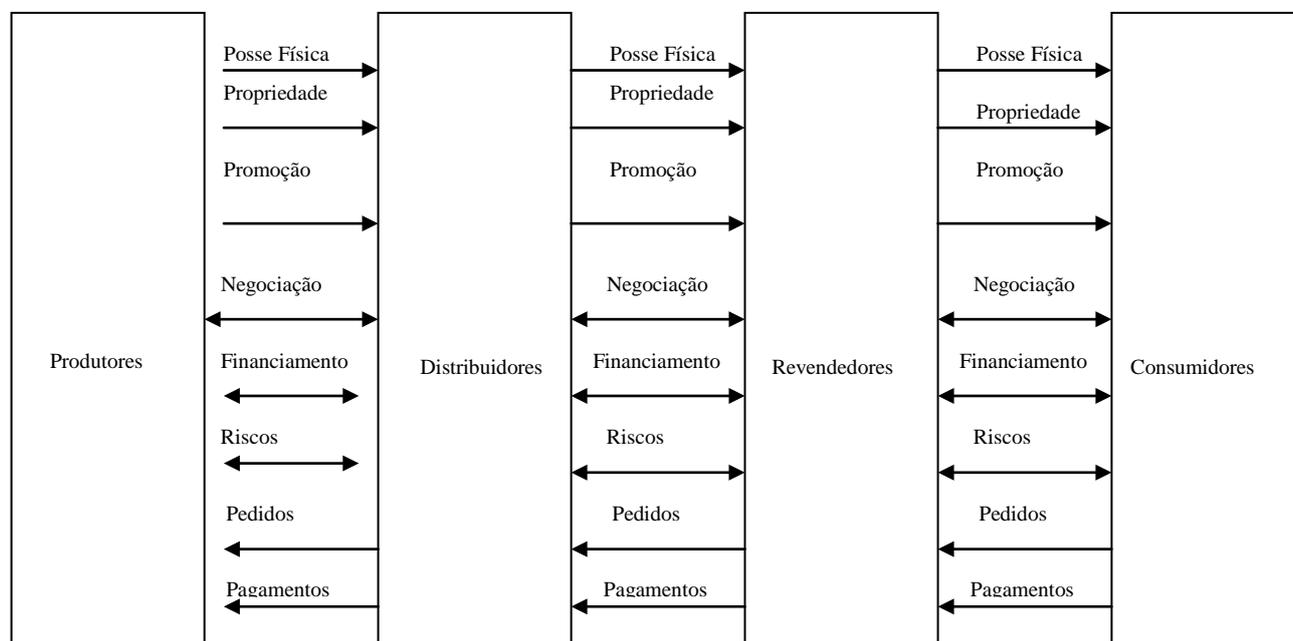


Figura 4 – Os Fluxos ou Funções Universais dos Canais.

Fonte: Stern, Louis W.; El-Ansari, Adel I; Coughland, Anne T. Marketing Channels, 1996, p.10

Na figura 4, dois aspectos devem ser observados para uma adequada apresentação do tema. Primeiramente, ressalta-se que, enquanto os membros dos canais podem ser substituídos ou eliminados, as funções que os mesmos exercem devem sempre ser executadas para que a disponibilização dos produtos aos clientes finais efetivamente ocorra (Williamson, 1975). Esta condição assegura o caráter de interdependência dos fluxos articulados em tais estruturas organizacionais. Um segundo item de análise, diz respeito à estruturação dos canais. A maneira pela qual a seqüência de fluxos é estruturada pode apresentar distintos desenhos, sendo o alinhamento horizontal, demonstrado na figura 6, um dos mais conhecidos desenhos de canais comerciais (Anderson et al., 1997).

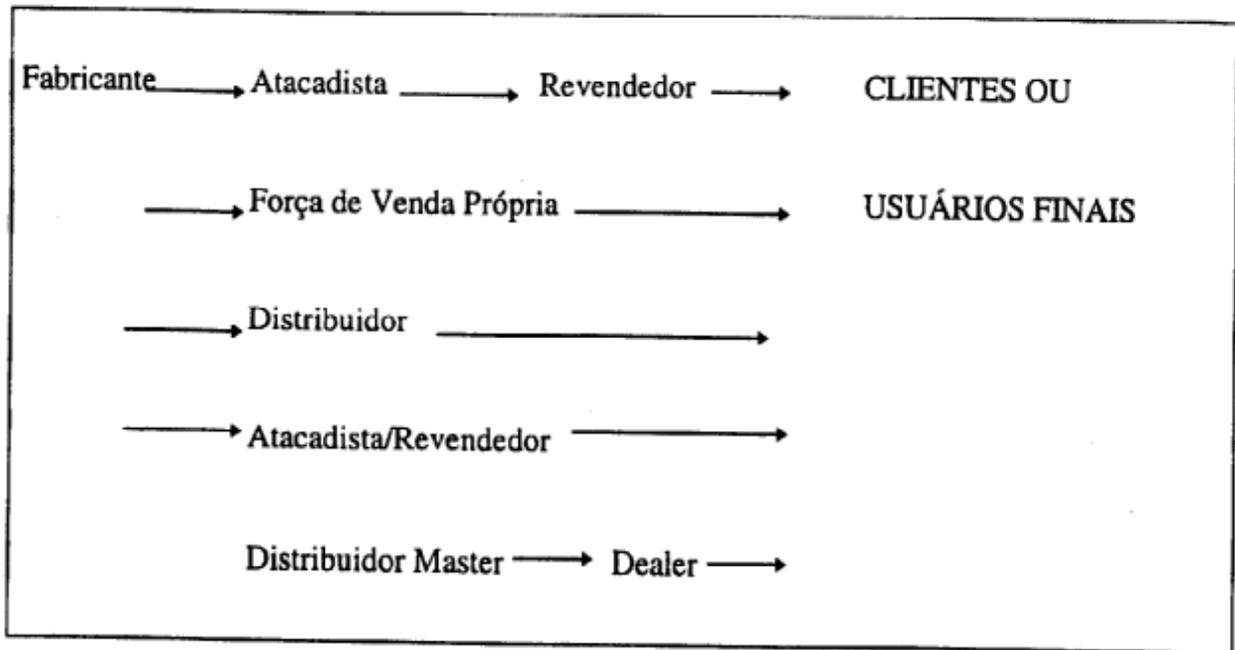


Figura 5 – Os Canais Convencionais de Marketing.

Fonte: Anderson et al., 1997.

A estrutura dos canais convencionais de marketing, o alinhamento horizontal, ilustra a ligação dos atores organizados numa cadeia de valor seqüencial. Tal organização promove o contato dos atores participantes com seus elos vizinhos, isolando-os dos elos adicionais da cadeia. Nos canais convencionais cada elo da cadeia se constitui em um negócio separado, procurando maximizar seus próprios lucros. Tal disposição dos atores dificulta a coordenação do sistema como um todo.

Por este motivo, essa opção de estruturação convencional dos canais de marketing vem sofrendo vários questionamentos. Um deles destaca a adoção de comportamentos independentes, onde a maximização de lucros tenderia a afetar a competitividade e os lucros do sistema como um todo (Kotler e Armstrong, 1993). Por outro lado, a tecnologia da informação e os bancos de dados informatizados oferecem a possibilidade de contato direto e customizado com grande número de clientes a baixo custo, forçando a redução do número de intermediários dos sistemas (Anderson, 1997). Paralelamente, a evolução dos sistemas logísticos e de produção auxiliam na relação direta do fabricante com seus parceiros e clientes.

A partir das objeções ao alinhamento horizontal descritas, novos desenhos de canais comerciais vêm sendo adotados, quais sejam: estruturas verticais, múltiplas e compostas.

As estruturas verticais buscam a aproximação dos elos da cadeia de valor e estão representadas na figura 6, abaixo:

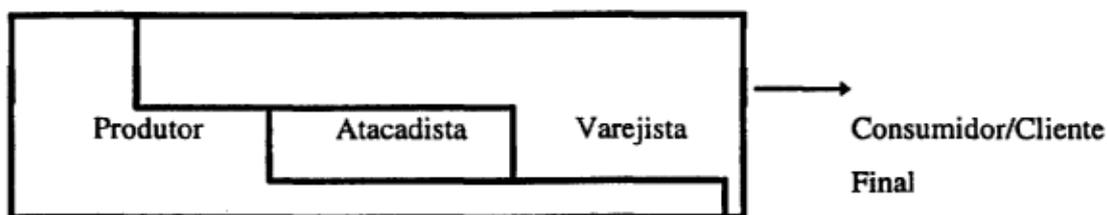


Figura 6 – Os Sistemas Verticais de Canais de Marketing.

Fonte: Kotler, Philip; Armstrong, Gary, 1993; Princípios de Marketing, Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, p.249.

Um sistema vertical de canal ou SVC consiste em fabricantes, atacadistas e varejistas que agem como um sistema unificado. No SVC um dos membros do canal – fabricante, atacadista ou varejista – exerce o controle e a liderança do sistema (McCammon, 1970). Os SVC são uma força dominante no mercado dos EUA, constituindo uma fatia de 64% das transações dos canais comerciais (Kotler e Armstrong, 1991).

Os SVC podem ter liderança corporativa, contratual ou administrativa. A liderança corporativa ocorre quando estágios de produção e distribuição possuem um mesmo proprietário. Nos sistemas contratuais, empresas independentes reúnem-se através de contratos em diferentes níveis de produção e distribuição, visando a obtenção de efeitos de escala de operação ou impactos de vendas. A liderança e a coordenação do sistema estará formalizada no contrato realizado entre os participantes. Os sistemas administrados, por sua vez, constituem-se na coordenação de sucessivos estágios de produção e distribuição, liderados por um dos participantes, o qual possui maior poder em relação aos demais participantes.

Para um exercício ilustrativo, os distintos sistemas verticais são exemplificados através do quadro 2, abaixo:

Quadro 2 – Sistemas Verticais nas Empresas Gaúchas e Norte-Americanas

Sistemas Verticais	Mercado	
	RS	EUA
Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Frigorífico Três • Fertisul 	<ul style="list-style-type: none"> • Sears • Sherwin Williams
Contratuais	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Vonpar • Ind.Bebidas Antartica 	<ul style="list-style-type: none"> • Hertz • McDonald's
Administrados	<ul style="list-style-type: none"> • Parmalat Sul • Avipal S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procter & Gamble • Kraft Corp.

Fonte: Kotler e Armstrong, 1991 e Coleta de Dados

No caso dos sistemas verticais corporativos, note-se que o ponto em comum das empresas Frigorífico Três, Fertisul, Sears e Sherwin-Williams está nos estágios sucessivos de produção e distribuição realizados pelos fabricantes. Nos exemplos das empresas regidas por sistemas contratuais, localizam-se o caso do grupo Vonpar (engarrafador e distribuidor Coca-Cola), da Indústria de Bebidas Antártica, da Hertz (aluguel de automóveis) e do McDonald's. Estas empresas reúnem atores para seus canais comerciais através de contratos em diferentes níveis da produção e da distribuição de seus produtos. Finalmente, os sistemas administrados são exemplificados através das empresas Parmalat Sul, Avipal S.A., Procter e Gamble (produtos higiênicos e de limpeza) e Kraft Corp. (gêneros alimentícios), as quais coordenam e comandam distintos estágios da produção e distribuição de seus itens.

Paralelamente à estruturação vertical, os canais múltiplos são organizados, visando responder a demandas por diferentes níveis de serviços, conforme figura 7a. Os canais compostos, por sua vez, baseiam-se na divisão de suas funções, fragmentando a oferta total entre distintos especialistas de funções (figura 7b).

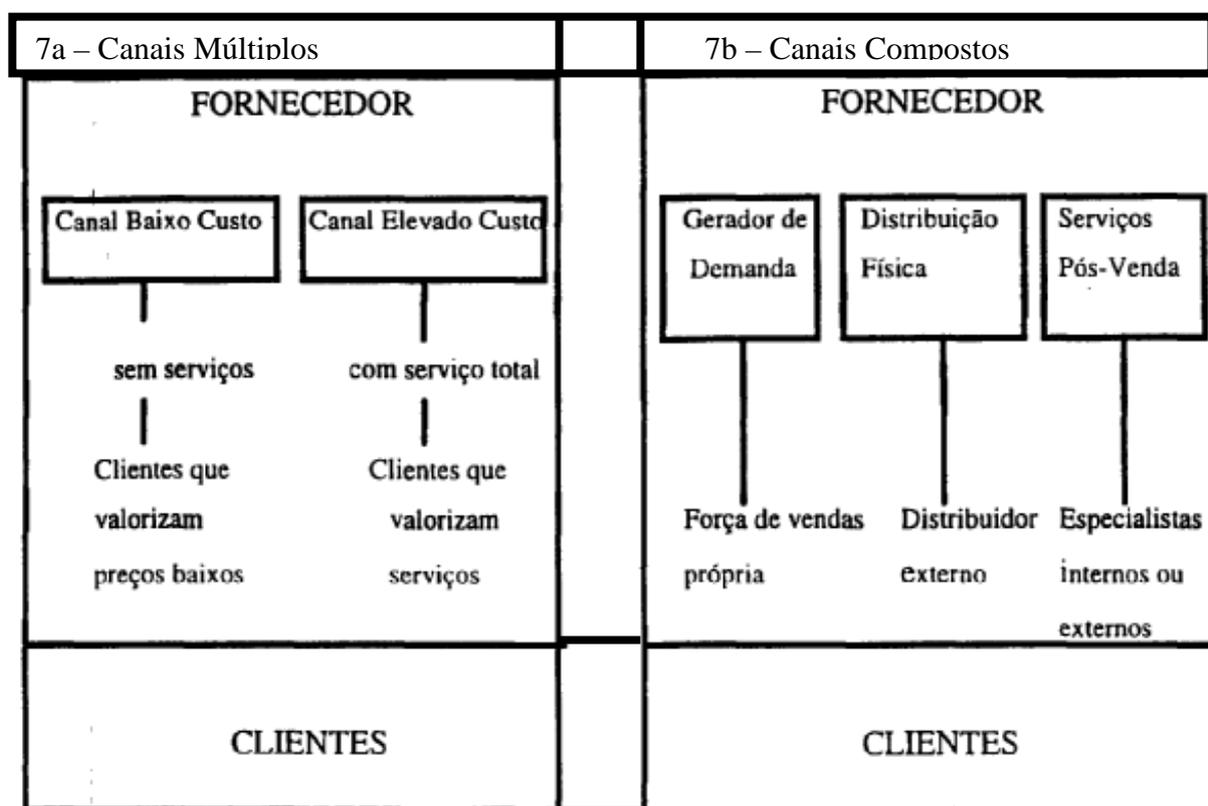


Figura 7 a e b - A Esquematização dos Canais Múltiplos e Compostos.

Fonte: Anderson et al., 1997.

Ressalta-se que a escolha de um ou outro desenho de canal está diretamente relacionada ao contexto competitivo onde os atores estão inseridos. Conforme Anderson e

Narus (1996), os canais compostos demonstram-se custosos em seu monitoramento e administração, sendo principalmente utilizados em ambientes que possibilitem elevadas margens de lucro. Paralelamente, em indústrias caracterizadas por movimentos competitivos baseados em preços e que apresentem baixas margens de lucro, os canais compostos têm sido utilizados pelos líderes de mercado, ocasionalmente.

Finalmente, verifica-se que todo este processo de mutação das estruturas e da criação dos novos desenhos de canais é motivado não apenas por fatores tecnológicos e produtivos, como também pelos movimentos de globalização das economias. A globalização econômica gera um processo de acirramento da concorrência (pela inclusão dos competidores globais), resultando em fonte para o ímpeto necessário às inovações, que auxilia na transformação das estruturas estabelecidas.

Realizadas as considerações acerca das estruturas dos canais e suas tipologias, apresentaremos, a seguir, as formas pelas quais o entendimento da dinâmica dos canais pode ser realizado.

2.1 DINÂMICA DO CANAIS DE MARKETING

Além das estruturas sob as quais os canais organizam-se, deve-se conhecer e avaliar criticamente a dinâmica subjacente às mesmas. Assim, um quadro de entendimento completo dos canais comerciais pode ser estabelecido. Verifica-se que tal dinâmica tem sido estudada

através de duas avenidas principais: a do paradigma microeconômico e a do comportamental (Stern e Reeve, 1980).

O paradigma microeconômico, inicialmente apresentado nos trabalhos de Bucklin (1970) e Baligh/Richartz (1967) demonstra que a alocação das funções de marketing de uma empresa em outras instituições está condicionada a um resultado econômico positivo. Assim, a escolha entre uma organização externa ou a própria empresa para a realização dos fluxos característicos dos canais, depende exclusivamente do lucro ou resultado operacional apurado.

O paradigma comportamental, por sua vez, concentra atenções nos mecanismos para controle da performance geral dos membros dos canais (Stern, 1969). Nessa corrente de pensamento, passa-se a explorar a utilização do poder na coordenação dos esforços dos diferentes membros dos canais (Frazier, 1983; Gaski, 1984; Hunt, Ray e Wood, 1985; Reve e Stern, 1979). Note-se que sob o prisma deste paradigma, o estudo das parcerias seria um fenômeno eminentemente comportamental, independente de questões ligadas ao poder, a performance e aos resultados (Gattorna, 1978; Robicheaux e El-Ansary, 1975, 1976; Heide, 1994).

Paralelamente aos paradigmas acima descritos alguns autores sugerem o estudo do tema com foco dirigido simultaneamente às escolas descritas (microeconomia e comportamental). Desta forma, a dinâmica descrita seria visualizada tanto como uma análise de custos e resultados, quanto de exercício de poder (Anderson e Weitz, 1983; Cespedes,

1988 e Lambert, 1966). Nessa perspectiva, as empresas avaliam suas estratégias de canais observando as variáveis de custos e controles simultaneamente.

Tal relação entre custos e controles é posteriormente comparada com os custos de empresas independentes que administrem várias curvas de demanda no mesmo segmento mercadológico. Desta forma, a relação de viabilidade do canal comercial estaria estabelecida. Heide (1994) argumenta sobre a parcialidade desta visão indicando que as economias de escala representam apenas um componente dos custos – outros custos dizem respeito à conquista e fidelização de clientes, à qualidade do serviço percebido pelos públicos-alvos, etc. – e pelo controle em si não ser uma propriedade inerente aos sistemas integrados. Em relação a este último ponto, verifica-se a possibilidade de construir mecanismos de controle idênticos àqueles empregados nas relações entre canais não integrados em outros tipos de canais. Alguns autores sugerem que os acordos entre firmas sejam estruturados de modo que o tipo de canal não constitua-se em um fator diferenciador (Jeuland e Shugan, 1983 em McGuire e Staelin, 1983 p.189). Neste ponto, conclui-se que a questão central relativa aos controles dos canais é a maneira pela qual uma relação é organizada e não, necessariamente, a propriedade do canal (Heide, 1994).

A partir das correntes descritas (microeconômica, comportamental e microeconômica/comportamental) novas teorias passaram a ser desenvolvidas com o intuito de aprimorar o entendimento das relações entre empresas e seus canais comerciais. Entre os anos 70 e 80, duas importantes teorias sobre os canais de marketing foram desenvolvidas: a Teoria da Dependência dos Recursos e a Teoria do Custo da Transação.

A Teoria da Dependência dos Recursos, foi elaborada a partir da Teoria do Intercâmbio Social. A Teoria do Intercâmbio Social constitui-se num importante desenvolvimento teórico que possibilitou o avanço da análise das relações dos membros dos canais de marketing. A mesma teoriza e estuda as relações interpessoais e de funcionamento de grupos com foco principal nas relações entre díades(Thibaut e Kelley, 1959).

A Teoria do Intercâmbio entre um produtor e um distribuidor foi analisada com base em suas interações. A ferramenta conceitual básica foi a matriz de resultados, a qual demonstra os comportamentos que cada participante pode assumir, e seu resultado final, dependente do comportamento do outro participante (Anderson e Narus, 1984). A figura 8 ilustra tal situação:

		Fabricante	
		A	B
Distribuidor	Esforço de vendas para a linha de produtos A	5	2
	Esforço de vendas para a linha de produtos B	3	5

Figura 8 – A Matriz de Resultados

Fonte: Thibaut; Kelly. **The Social Psychology of Groups**. New York: John Wiley & Sons, Inc.,1959.

Cada célula da figura acima representa um possível evento. Note-se que os valores da diagonal de cada célula representam os resultados do fabricante, enquanto os valores abaixo da diagonal representam os resultados do distribuidor. Os números devem ser interpretados de uma forma relativa, indicando o valor dos resultados de cada participante em cada situação. Verifica-se que na situação acima o fabricante prefere um curso de ação que promova a linha de produtos A enquanto que o distribuidor prefere ações que promovam a linha de produtos B. Tanto o fabricante quanto o distribuidor podem beneficiar-se se ambos promoverem a mesma linha, obtendo resultados de valor relativo 5.

A matriz de resultados é utilizada como ferramental para a avaliação do impacto do comportamento de um dos parceiros nos resultados do outro. Os resultados observados podem ocorrer em forma de custos ou de recompensas.

O desenvolvimento conceitual desta teoria é verificado nas motivações para o uso do poder. O exercício do poder é visto pela primeira vez como uma resposta estratégica às condições de incerteza e de dependência de um dos parceiros em relação às ações do outro (Pfeffer e Salancick, 1978). Os laços formais ou semiformais estabelecidos pelas empresas como expressão de seu poder, buscam basicamente reduzir e administrar suas dependências em relação a terceiros (Ulrich e Barney, 1984). Alguns laços formais entre as empresas foram revistos pela pesquisa de marketing como os contratos (Miles, Snow e Pfeffer, 1974), as joint ventures (Pfeffer e Novack, 1976) e as fusões (Pfeffer, 1972). Como corolária das afirmações anteriores, tem-se a principal implicação desta teoria, isto é a identificação da dependência e da incerteza como o antecedente-chave motivador das relações de parceria.

A Teoria do Custo da Transação foi introduzida no estudo dos canais de marketing através dos trabalhos de Williamson (1975). Esta teoria deriva dos trabalhos de Coase (1937) e de seu entendimento de que as variáveis custos e coordenação explicam as motivações para a ocorrência das transações dentro de uma ou mais empresas. Williamson (1975) retoma a escolha entre estruturas institucionais como resultante da interação de fatores humanos – a racionalidade e o oportunismo – e de fatores ambientais – a incerteza e a complexidade. A Teoria do Custo da Transação concentra-se na observação dos custos de funcionamento dos sistemas de troca, identificando o intercâmbio de mercado, aquele sem qualquer vínculo entre as empresas, como preferível em termos de flexibilidade e eficiência da relação.

Contudo, quando os parceiros do intercâmbio são poucos e os ambientes dos negócios são complexos e incertos, as fricções de interesse serão inevitáveis, causando falhas nos mecanismos de mercado. A variável-chave para entendimento desta estrutura é o oportunismo (Williamson, 1975,p.26).

O oportunismo, exemplificado pela distorção de informações e pela evasão de obrigações, é considerado por Williamson (1975) como sendo uma tendência humana inerente. Tal tendência própria dos indivíduos deveria ser amenizada por estruturas de mercado competitivas ou performance altamente mensurável em ambientes previsíveis. Ressalta-se que o oportunismo, contudo, não inclui expressões de defesa do interesse próprio como negociações, desentendimentos ou outros comportamentos conflituosos (John, 1984). O componente que distingue o oportunismo de simples comportamentos conflituosos é o elemento de falsidade (McNeil, 1982).

Segundo Williamson, o ser humano comporta-se oportunamente sempre que for possível e lucrativo. E, é exatamente a necessidade de amenizar tal latência humana que dá lugar aos intercâmbios integrados verticalmente. Desta forma, as variações estruturais dos canais comerciais são vistas como uma consequência dos comportamentos humanos. A partir de tal constatação incluem-se elementos administrativos e burocráticos a fim de disciplinar as ações de negociação dos atores nos canais.

Os desenvolvimentos de Williamson dão origem a três componentes-chaves das relações inter-organizacionais: a centralização, a formalização e as interações (Reve, 1980, John e Reve, 1982). A centralização é o grau de concentração de poder para formular e implementar decisões no âmbito da relação didática (John e Reve, 1982, p.518). A formalização, por sua vez, diz respeito ao grau de explicitação das normas de um sistema (Scott, 1982, p.95-9). Distintos graus de explicitação das normas ocorrem, por exemplo, nas regras, nos comportamentos codificados ou nos contratos escritos verificados quotidianamente nas relações das empresas (Dwyer e Oh, 1988). As interações, por sua vez, são fluxos de atividades, recursos e informações para a realização das tarefas (Reve, 1980, p.31).

As interações foram descritas também por outro conceito: participação (Dwyer e Oh, 1988). A participação pode ser expressa na geração de idéias, no envolvimento das decisões e na formulação de objetivos (Duncan, 1972; Hall, 1977).

À medida que os contextos empresariais tornam-se mais e mais complexos, os atores passam também a ser influenciados por forças globais, tecnológicas, econômicas, políticas e sociais numa amplitude nunca antes verificada. Assim, paradigmas mais abrangentes tornam-se necessários à interpretação das relações comerciais.

Surge um novo paradigma, denominado paradigma político-econômico, cujos constructos visam integrar tanto os aspectos econômicos quanto os sócio-políticos, fundamentais na análise das modernas relações de marketing. O mesmo identifica uma ampla gama de atores influenciadores das relações dos atores dos canais (Arndt, 1983).

2.2 A ECONOMIA POLÍTICA: UM MODELO CONCEITUAL INTEGRADOR

O paradigma político-econômico é considerado um importante referencial teórico integrador de influências econômicas e sócio-políticas fundamental na análise das relações de marketing nos contextos atuais. Neste paradigma, o marketing é visto como um comportamento de troca, sendo a unidade social o mercado e o objeto de troca, recursos escassos. O mercado é entendido em termos de uma ampla coalizão política de grupos com interesses internos e externos. A economia política enfatiza as relações de poder, os objetivos dos detentores do poder e os sistemas de trocas econômicas (Buchanan, 1964). A tarefa do marketing passa a ser a produção de quocientes de troca favoráveis para vários grupos de interesse (trabalhadores, acionistas, banqueiros, distribuidores, consumidores, governos locais e nacionais, etc.), os quais proporcionam tempo, dinheiro, matérias-primas, legitimidade, etc.

(Arndt, 1979). Numa alusão às contingências de recursos presentes nos ambientes dos negócios, este paradigma identifica a orientação dos grupos de interesse para a aquisição e defesa de recursos críticos (Anderson, 1982; Pfeffer e Salancik, 1978).

A economia política é também inspirada na teoria do custo da transação, integrando partes da microeconomia, da lei dos contratos e da teoria da organização. A partir dos desenvolvimentos de Williamson (1975), esta tradição centra-se nas vantagens de custo das transações de diferentes formas de transações dentro de contingências de racionalidade e comportamento oportunista.

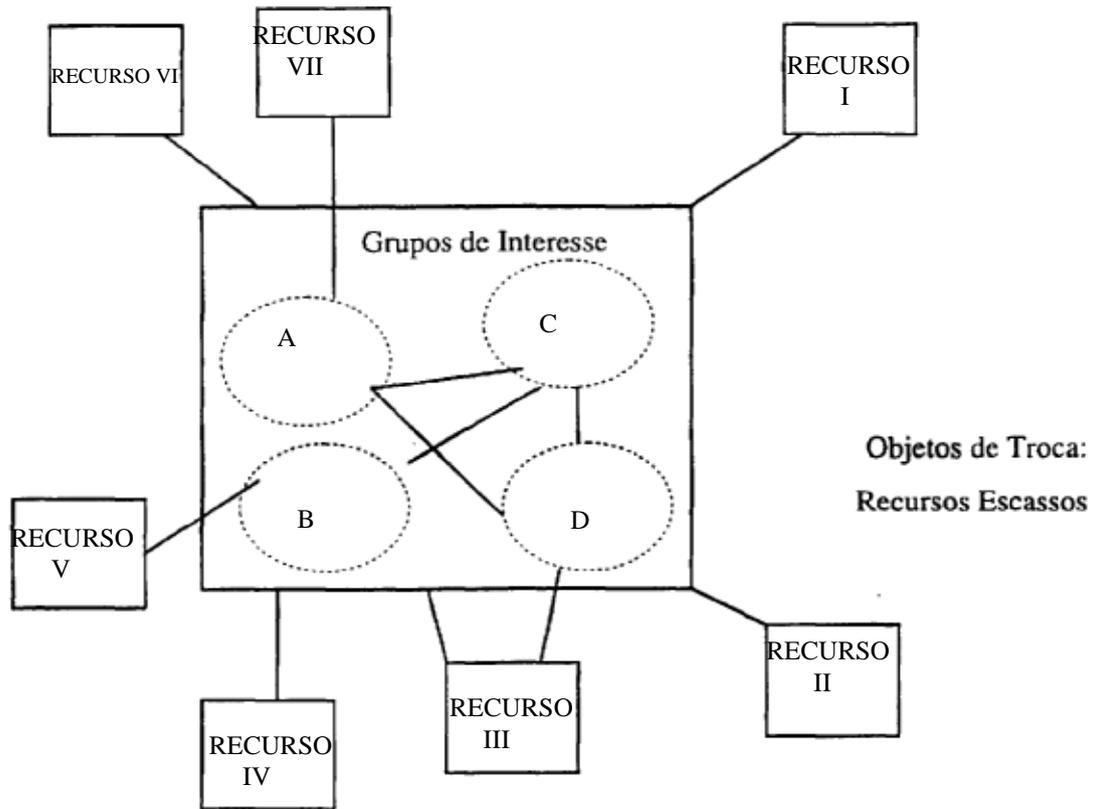


Figura 09 – Uma Esquematização do Mercado Conforme o Paradigma Político-Econômico.

Baseado em: Pfeffer; Jeffrey; Salancik; Gerald. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York:Harper & Row Publications, 1978.

Possivelmente, uma das indústrias em que tais vínculos de grupos de interesses são localizados em distintos pontos da sociedade é a das comunicações. Na atual era da convergência digital – onde voz, dados e vídeo passam a ser transmitidos simultaneamente através de sofisticadas bandas de transmissão digitalizada, as atividades e os interesses de tal indústria funde-se em mercados distintos e variados, não imaginados em outras épocas (figura 10).

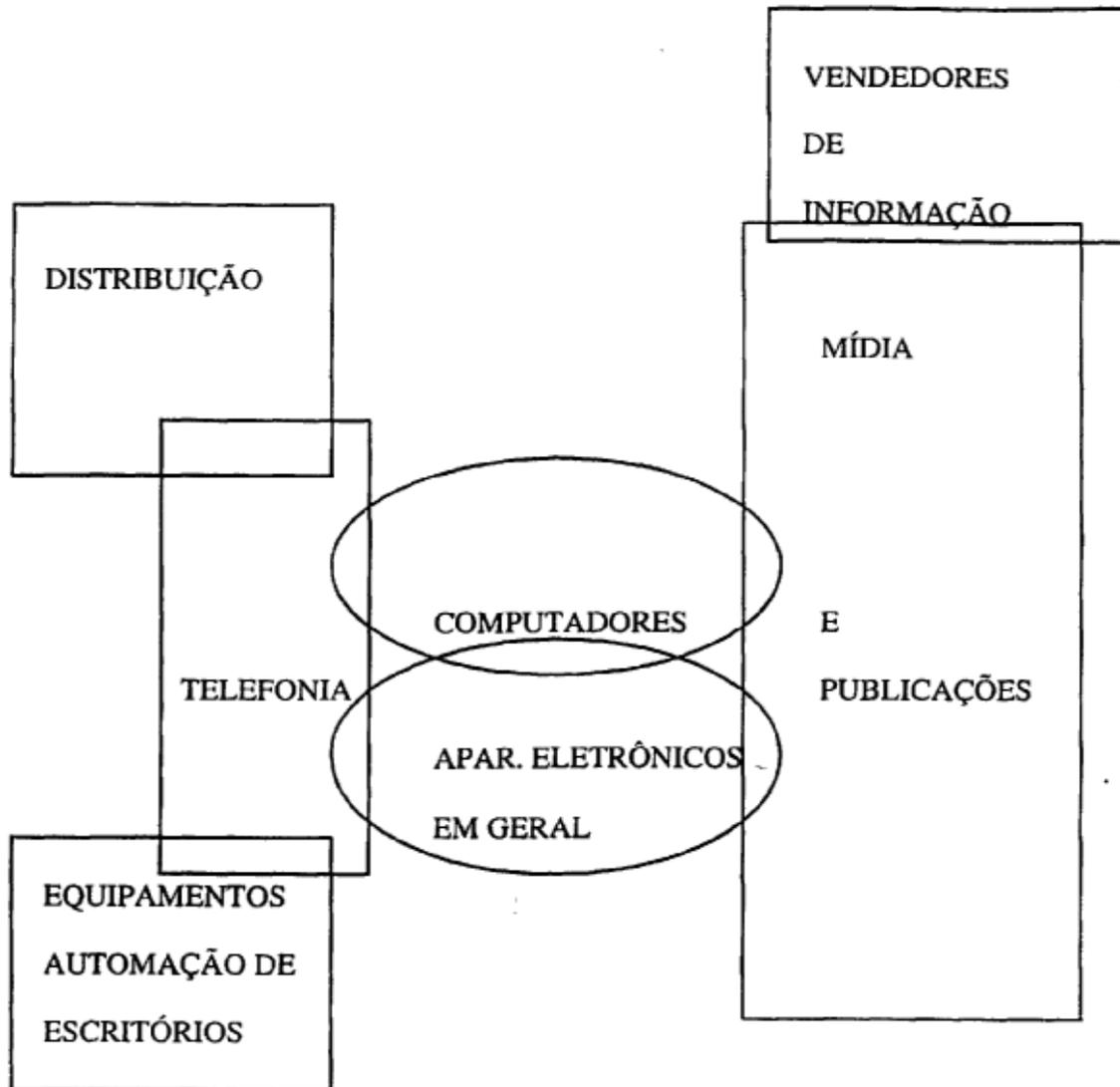


Figura 10 – A indústria da Informação e seus Grupos de Interesse.

Fonte: Sculley; Hohn, 1991, apud Yoffie; David. *Competing in the Age of Digital Convergence*. Boston: Harvard University Press, 1997. P.6.

Nota-se que importantes forças estão formatando as tendências desta indústria. Em muitos países a combinação de forças política desregulamentadoras do setor com novas tecnologias de transmissão e software que está viabilizando a redução substancial dos custos de distribuição, configurando cenários totalmente novos.

Genericamente, pode-se visualizar o ambiente de negócios na forma de ecossistemas, ou seja, comunidades econômicas promovidas e mantidas por organizações que interagem entre si (Moore, 1996) conforme ilustrado abaixo (figura 12).

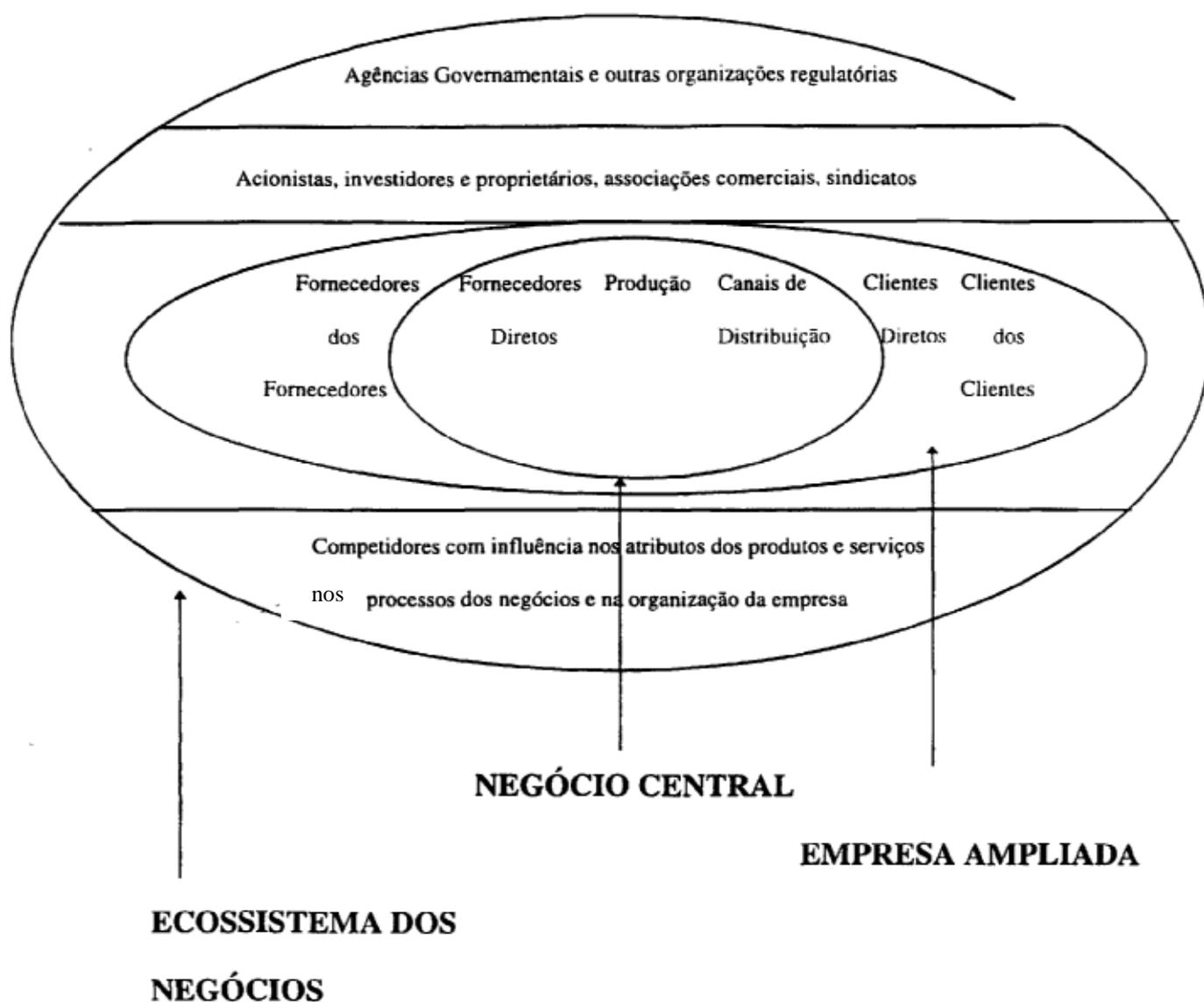


Figura 11 - Os Ecossistemas de Negócios.

Fonte: Moore; James. **The Death of Competition**. New York: Harper Business Books, 1996. p.27.

A economia política é um paradigma notadamente abrangente, tendo sido utilizado tanto em contextos de macromarketing como de micromarketing. No caso do macromarketing sua utilização ocorreu no estudo das atividades e sistemas de troca sob a perspectiva da sociedade como um todo (Shawyer e Nickels, 1979p.41). Neste contexto, a economia política foi utilizada para teorizar sobre as relações entre mercados, políticas e burocracias (Arndt, 1981).

Nos estudos de micromarketing, a visão de mundo da economia política tem-se demonstrado bastante flexível em suas conceituações sobre o comportamento organizacional. Sua utilização foi, por exemplo, documentada na análise de organizações individuais (Zald, 1970b), *networks* organizacionais (Benso, 1975), empresas públicas, privadas (Wamsley e Zald, 1976) e organizações sem fins lucrativos (Zald, 1970a). Um dos primeiros e mais importantes estudos de marketing baseado explicitamente no paradigma de economia política foi a investigação de Reve (1980) sobre as relações diádicas de canais (Arndt, 1983).

Os autores, Stern e Reve (1980), reconhecendo os aspectos sociais e políticos da troca nos canais comerciais paralelos aos aspectos puramente econômicos, propõem uma estrutura que os organize (figura 12).



Figura 12 · Uma Estruturação Econômico-Política para a Análise dos Canais de Distribuição.

Fonte: Stern; Reve. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, v.44, p.52-64, 1980.

Através da figura acima, verificamos a complexidade da moderna análise dos canais comerciais, a qual passa a reconhecer um conjunto de forças influenciadoras de sua estrutura e dinâmica provenientes tanto do contexto interno, específico da relação, quanto do meio ambiente amplo no qual os mesmos estão inseridos.

A estrutura econômica interna subdivide-se em estruturas e processos. As estruturas relativas aos tipos de laços mantidos com outras empresas, e, os processos aos mecanismos de decisão. A política interna divide-se também em estruturas e processos, sendo as estruturas, neste caso, referentes às relações de poder e dependência e os processos referentes a sentimentos presentes nas interações dos atores do canal.

O meio-ambiente é um complexo sistema de forças econômicas, físicas, culturais, demográficas, psicológicas, políticas e tecnológicas. No modelo acima, a economia externa identifica o meio ambiente econômico, podendo ser descrita através da natureza de seus

inputs e outputs no mercado (Sterne e Reve, 1980). A política externa, por sua vez, reconhece o sistema sócio-político sob o qual o canal opera (Stern e Reve, 1980), podendo ser especificado em termos da distribuição e uso do poder entre os atores externos ao canal, como por exemplo, associações comerciais, concorrentes etc. (Pfeffer e Salancik, 1978).

A partir da utilização da economia política, dois importantes modelos de funcionamento dos canais comerciais são apresentados pelos autores Dwyer, Schuur e Oh (1987) e Frazier (1986). Ambos os modelos descrevem detalhadamente a complexidade das relações dos canais comerciais, apresentando-nos dois constructos fundamentais para o seu entendimento: os valores organizacionais e a satisfação.

2.3 OS VALORES E A SATISFAÇÃO NOS CANAIS COMERCIAIS

No novo ambiente de negócios deste final de milênio, as empresas competem entre si para reunir os melhores atores (no sentido do valor agregado para o cliente final) e a sua cadeia de valor, criando soluções e experiências novas para os clientes.

A figura seguinte demonstra uma situação real de venda eletrônica, viabilizada pela associação de empresas historicamente consideradas concorrentes ou não relacionadas entre si.

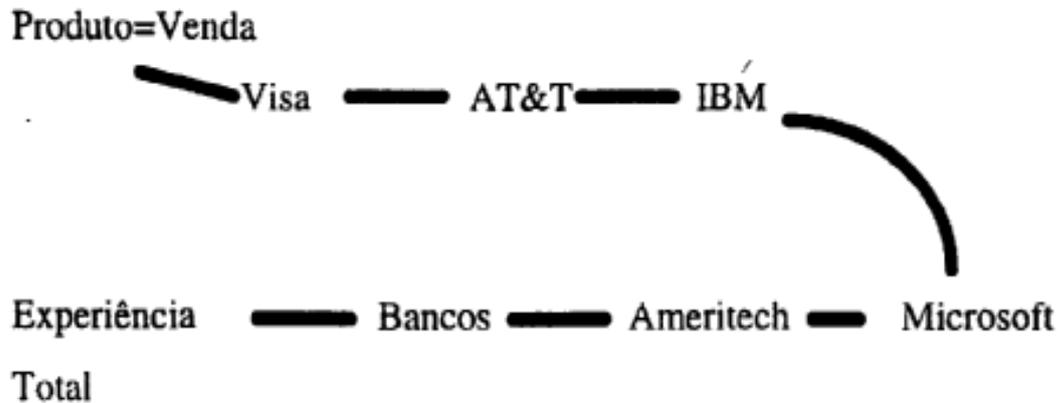


Figura 13 – Novas Cadeias de Valor na Era Digital

Fonte: Moore; James. **The Death of Competition**. Boston: Harper Business Books, 1996.

A figura acima ilustra a complexidade que os canais comerciais vêm assumindo através da reunião de parceiros inusitados, provenientes de distintos ambientes e culturas empresariais, na disponibilização de novos pacotes de valor aos clientes finais.

Neste sentido, os autores Dwyer, Schuur e Oh (1987) desenvolveram um modelo de Desenvolvimento das Relações entre Compradores e Vendedores, destacando o aspecto dos valores compartilhados e do exercício do poder como os pilares sustentadores das relações internas dos canais comerciais (figura 14).

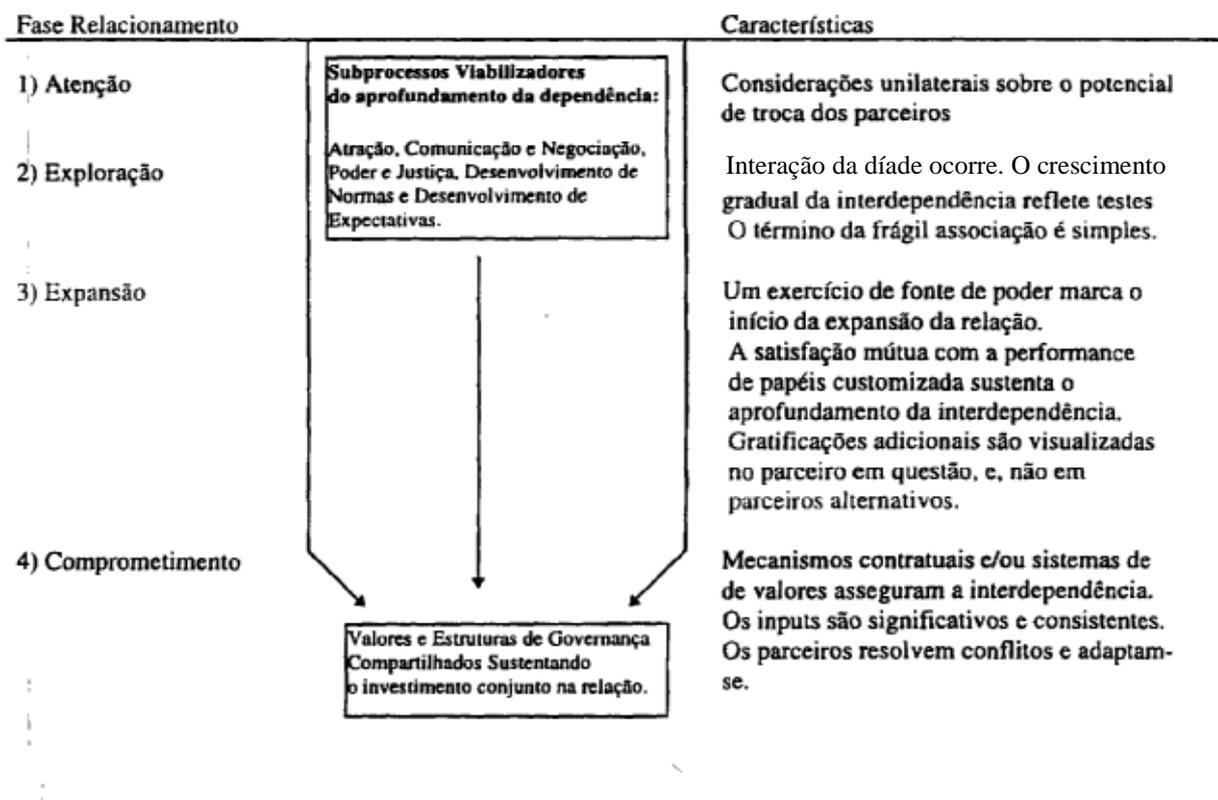


Figura 14 - O Processo de Desenvolvimento de Relações entre Compradores e Vendedores.

Fonte: Dwyer, Robert; Schurr, Paul; Oh, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v.51, p.21, Apr. 1987.

Conforme os autores (Dwyer, Schurr e Oh, 1987) as fases do relacionamento entre vendedor e comprador – identificadas como atenção, exploração, expansão e comprometimento – são permeadas por variáveis condicionadas pela estrutura dos valores organizacionais e pelo exercício do poder pelos participantes (figura 14).

Verificamos que após a breve fase da atenção, caracterizada pelo reconhecimento de que uma das partes é passível de troca, a relação estabelece-se através de processos exploratórios. Nesta etapa, denominada exploratória, a interação entre as partes ocorre

simultaneamente ao crescimento das interdependências recíprocas. A partir desta fase as variáveis de política interna, ou seja, aquelas relativas ao poder, a dependência e aos sentimentos presentes na relação tornam-se evidentes. A fase exploratória é também conceituada em termos de cinco subprocessos: atração, comunicação e negociação, desenvolvimento e exercício de poder, desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas (Scanzoni, 1979). A próxima fase, denominada de expansão, refere-se ao aumento contínuo dos benefícios obtidos pelos parceiros da troca e a sua continuada interdependência. Os cinco subprocessos introduzidos na fase da exploração também atuam na fase da expansão. A distinção crítica dessa fase é a de que os sinais de confiança e satisfação provocam a percepção de risco aumentado nos participantes. Conseqüentemente, o grau de interdependência cresce. O processo de expansão, por sua vez, somente ocorrerá através da satisfação dos participantes com suas performances e papéis assumidos na relação (Frazier, 1983 a,b). A fase do comprometimento denota uma confirmação explícita ou implícita da continuidade da relação dos parceiros da troca. Em sua mais avançada fase de interdependência os parceiros atingem um nível de satisfação do processo de intercâmbio que exclui outros parceiros primários que poderiam propiciar benefícios semelhantes.

O modelo proposto demonstra que os valores e as estruturas de governança estarão presentes nas quatro fases de desenvolvimento da parceria comercial e seus subprocessos.

Uma outra proposta de estruturação da troca foi desenvolvida por Frazier (1986) da Universidade de Illinois (Urbana, III.) e informa-nos de três distintos momentos do processo de desenvolvimento das parcerias comerciais: iniciação, implementação e revisão. As três

fases deste modelo envolvem variáveis político-econômicas internas como os tipos de laços mantidos, os processos de decisão, as relações de poder, as interdependências e os sentimentos resultantes das interações dos atores.

No modelo do autor, o objetivo maior e final das fases da relação é a satisfação dos participantes da mesma.

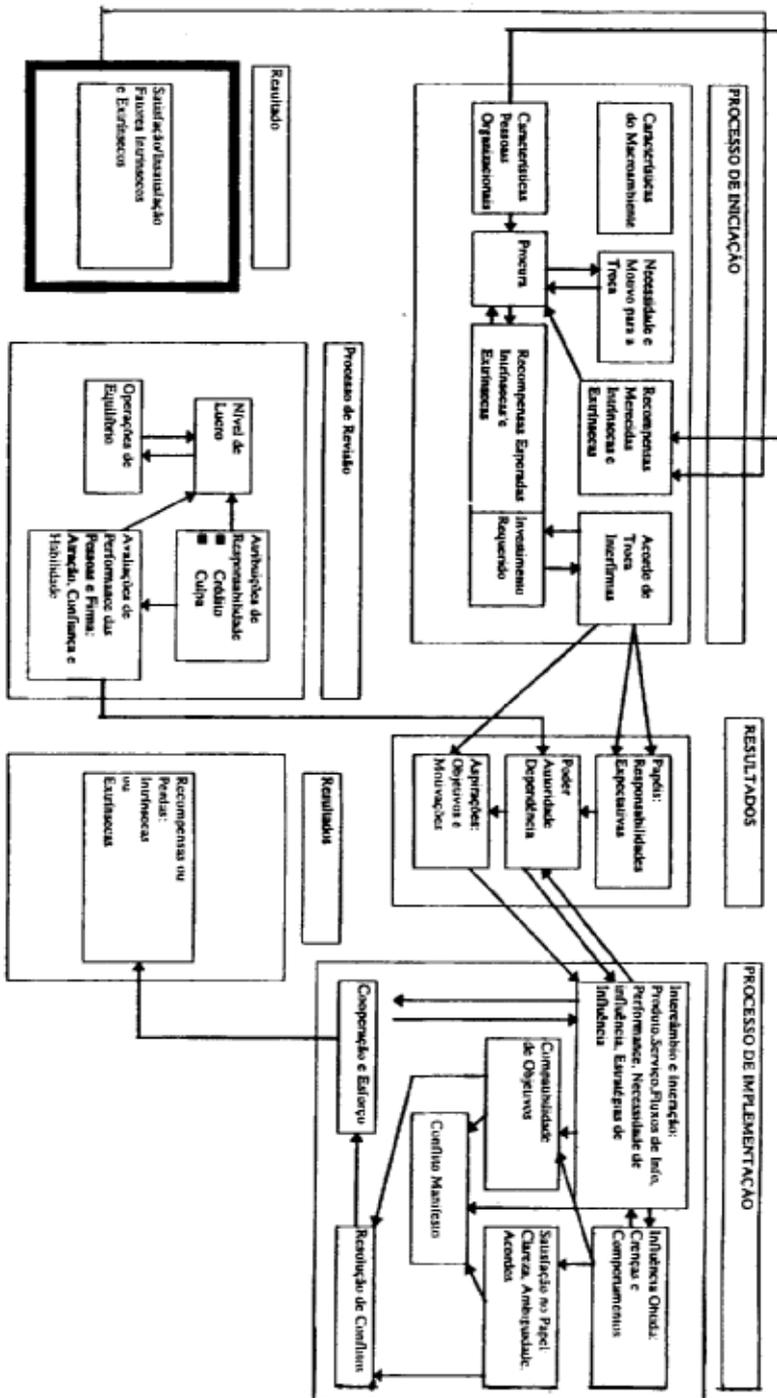


Figura 15

- Uma Estruturação do Comportamento de Troca Interorganizacional nos Canais de Marketing.

Fonte: Frazier, 1986.

Destaca-se no modelo anterior a fase de iniciação (paralela às fases de atenção e exploração de Dwyer, Schurr e Oh, 1987), caracterizadora das motivações e da forma pela qual as relações de troca dos canais são iniciadas. Esta etapa pode envolver a necessidade de substituição ou adição de parceiro comercial no negócio em vigor ou a organização de novos negócios (Frazier, 1983). Nos primeiros contatos entre as empresas forma-se um conjunto de crenças sobre as recompensas esperadas – intrínsecas (satisfação psicológica, ganhos de aprovação e *status quo dentro da indústria*) e extrínsecas (maiores fatias de mercado, volumes de vendas, lucros) – bem como, sobre os investimentos de tempo, esforço e dinheiro que serão necessários (Frazier, 1983). Neste estágio, a persuasão dos representantes das alternativas para a relação são determinantes na estrutura de crenças desenvolvidas (Hunt e Nevin, 1976). Há, ainda, um conjunto de fatores organizacionais e pessoais como os recursos financeiros e a estrutura de autoridade da empresa, formação (educação, experiência em negócios) e personalidade (necessidade de realizações, tolerância à incerteza) que estarão atuando sobre os membros da relação. Tal atuação ocorrerá sob a forma de influência quanto à necessidade de relação da troca, seu conteúdo e motivação, a extensão da busca por parceiros, a composição do conjunto de ações e o nível de recompensas desejado (cfe. Bucklin, 1973; Granbois, Summers e Frazier, 1977; Pfeffer e Salancik, 1978; Sheth, 1973; Triandis, 1977).

Após a decisão por uma alternativa, as discussões e negociações versarão sobre as condições específicas da relação de troca até que um acordo de troca interfirmas seja elaborado (Bagozzi, 1975; Foa e Foa, 1974). Tal contrato poderá variar de um simples contrato verbal até um contrato legalmente formalizado (exemplo, franquias). Após esta fase, a primeira avaliação dos resultados da relação será efetuada. Quando um acordo formaliza a

relação em andamento, alguns resultados possuem especial peso nas avaliações que serão realizadas, quais sejam:

- Papéis no Canal e Aspirações: cada firma assume implícita ou explicitamente um papel de canal e suas responsabilidades (Stern e El-Ansary, 1977). A fonte e o alvo formam suas expectativas de papel sobre o nível de performance de cada firma em suas responsabilidades inerentes (Gil e Stern, 1969). Por exemplo, se um dos parceiros da troca tiver uma posição competitiva favorável no mercado, o outro terá expectativas positivas e elevadas da relação.
- Nível de poder : um potencial de influência nas crenças do outro será baseado em dois fatores primários: autoridade e dependência (Frazier, 1984). Ressalta-se que o nível de poder por si só representa apenas o potencial para influenciar, não garantindo efetivamente a imposição de certos comportamentos, que estarão no contrato estabelecido entre as partes (Kotler, 1977).

Adicionalmente, certas normas ou regras podem existir na indústria (exemplo, manutenção de preços) que contribuam para a autoridade de cada firma (Frazier, 1983). O poder de uma firma em uma relação diádica está baseado em sua dependência da relação, sua necessidade de manter a relação para atingir seus objetivos (Emerson, 1962), nos investimentos de tempo, dinheiro e esforços realizados, nos custos de mudança para outra relação (Aldrich, 1979; Emerson, 1962, Cadotte e Stern, 1979).

O processo de implementação, por sua vez, começa com o intercâmbio de produtos, serviços e informações entre os representantes das firmas (paralelo, às fases de exploração e

expansão do modelo de Dwyer, Schurr e Oh, 1987). As pessoas que estabeleceram o contato e a comunicação persuasiva no processo de iniciação, coordenam e gerenciam a relação de troca no processo de implementação (Frazier, 1983).

Ressalta-se que no decorrer das fases descritas as firmas envolvidas tentarão influenciar a direção da relação, quando da ocorrência de divergências sobre os objetivos e motivações da relação. De acordo com Frazier (1983), uma das partes poderá, no decorrer da relação, mudar as crenças da outra parte sobre algum comportamento. Uma série de estratégias de influência poderão ser usadas para tal finalidade: favores, incentivos, coerção e pressão (Kellman, 1961; Raven e Kruglanski, 1970). No entanto, se o uso do poder for utilizado para mudar comportamentos, reduzindo as recompensas ou elevando custos de uma das partes, esta tenderá a agir retaliatoriamente, reduzindo sua dependência na relação (Frazier, 1983). Nota-se que características pessoais dos dois parceiros irão afetar o sucesso das tentativas de influência (Goodstadt e Hjelle, 1973).

Estudos empíricos sugerem que o uso do controle pelo líder do canal será aumentado se o produto estiver num estágio de maturidade ou pós-maturidade, assim como, em condições de demanda instável, elevada competição entre canais e necessidade de elevado nível de serviços para os clientes (Assael, 1968; Lusch, 1976).

Muito importante notar que não é exatamente a abordagem de influência e a intenção geral do controle exercido que possui importância primária para as reações do parceiro comercial; mas a interpretação que o mesmo faz do uso do poder pelo outro participante

(Kelley, 1972; Regan, 1978). Se tal uso é visto como útil aos objetivos comuns e não impeditivo do desenvolvimento da firma (sobre a qual o poder foi exercido) no alcance de seus objetivos, um elevado grau de compatibilidade existirá (Etgar, 1979).

Outros estudos empíricos (Rosenberg e Stern, 1971), Lusch (1976), Brown e Day (1981) sugerem que um acordo ideológico sobre o negócio e sua estratégia relaciona-se positivamente com a compatibilidade de objetivos. Tal acordo ideológico refletirá na habilidade das firmas elaborarem e trabalharem em conjunto rumo a objetivos comuns (Sterb e Reve, 1980). Empiricamente observa-se que a cooperação e a coordenação tendem a ser elevadas quando as comunicações são eficazes, reduzindo incertezas e compartilhando decisões (Guiltinan, Rejab e Rodgers, 1980). Adicionalmente, observa-se que os mesmos fatores que contribuem para baixos níveis de conflito, contribuem para altos níveis de cooperação e esforço (altos níveis de acordo ideológico, compatibilidade de objetivos, satisfação do papel, uso do poder não autocrático) (Hall e Clark, 1975; Kelley e Gizelak, 1972).

Embora a cooperação e o conflito possam existir numa mesma relação, genericamente, a cooperação e o esforço estão inversamente relacionados com conflito e, especialmente, com conflito manifesto.

Os resultados do processo de implementação passam então a ser traduzidos através da performance de papéis, na eficácia das tentativas de influenciar, no nível de esforço e na habilidade de cooperar. Tal conjunto de processo afetará o nível de recompensas ou os prejuízos obtidos na relação (conforme Gill e Stern, 1969; Stern e Reeve, 1980). O acordo

ideológico, a satisfação com o papel e o conflito manifesto possuem efeitos diretos nas recompensas intrínsecas obtidas na troca e indireto n as recompensas extrínsecas obtidas na troca (Frazier, 1983).

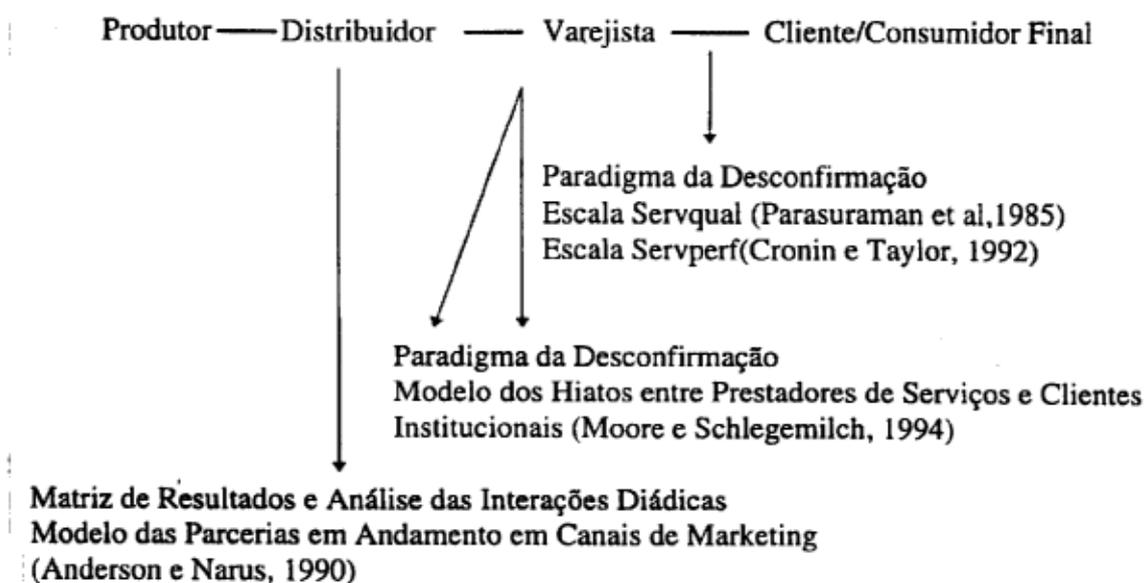


Figura 16 - Os Modelos de Satisfação dos Clientes de Serviços.

Fonte: Baseado em Parasuraman et al., 1985; Cronin e Taylor, 1992; Moore e Schlegemilch, 1994; Anderson e Narus, 1990.

Finalmente, o processo de revisão (paralelo à etapa de comprometimento do modelo de Dwyer, Schurr e Oh, 1987) consiste na avaliação das recompensas ou perdas da troca realizada pelas firmas. As mesmas atribuem-se responsabilidades pelas recompensas e perdas (Heide, 1958; Kelley e Michela, 1980), influenciando nas avaliações de pessoal e performance (Shaw, 1975; Varela, 1971).

A atração e a confiança entre as firmas pode crescer à medida que percebem suas competências conjuntas reforçando e até aumentando a dependência entre as empresas (Frazier, 1983).

O rendimento percebido numa proporcionalidade entre contribuições e recompensas recebidas pela empresa, definirá se ocorrerão operações de reequilíbrio em forma de contribuições ou incentivos aumentados (adams, 1963; Blumstein e Weinstein, 1969; Adams e Freedman, 1976). O resultado deste processo trata da satisfação ou da instalação gerada pela relação de troca como um todo. Através de resultados satisfatórios na relação de parceria prevê-se uma maior atração para a relação, juntamente com a maior concordância nas estratégias de decisão e um nível aumentado de dependência entre as firmas (Blau, 1964). Um estado de satisfação com a parceria também reforçará os níveis de recompensa merecidos esperados (blau, 1964; Chadwick-Jones, 1976), aumentando os níveis de esforço e cooperação a curto prazo (Hunt e Nevin, 1974; Luetgert, 1967).

Verificada a importância dos valores organizacionais nos processo de iniciação, implementação e revisão das relações nos canais de marketing, bem como, a forma pervasiva na qual a satisfação dos atores condicionará a comunidade de tais relações, passamos no próximo capítulo, a abordar os dois temas.

2.4 SATISFAÇÃO NOS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

Os modelos teóricos de satisfação (figura 16) foram criados visando-se operacionalizar um conceito genérico e filosófico, numa abordagem pragmática, acessível e compreensível. A definição conceitual diz respeito à comparação feita pelo consumidor ou cliente dos custos e recompensas em relação a um processo de troca (Churchil e Surprenant, 1982). Trata-se de

um estado psicológico no qual se realiza um julgamento avaliativo reunindo experiências de processos cognitivos (Howard e Sheth, 1969), afetivos (Day, 1992, Westbrook, 1987) ou de ambos (Hunt, 1977). Operacionalmente, a satisfação representa a soma das satisfações que os vários atributos de um produto ou serviço provocam no consumidor ou cliente (Churchil e Surprenant, 1982).

A partir da figura acima, indica-se que a satisfação dos clientes foi inicialmente abordada no contexto de consumo através dos trabalhos de Engel, Kollat e Blackwell (1968) e de Howard e Sheth (1969). A esses autores coube a conceituação de satisfação como sendo um estado cognitivo do cliente ou consumidor de sentir-se recompensado pelos sacrifícios realizados numa situação de compra.

Oliver (1980), através deste conceito, criou o Paradigma da Desconformidade, o qual indica que a Satisfação do Consumidor/Cliente é determinada a partir da comparação entre a percepção de performance do produto ou serviço e a expectativa inicialmente estabelecida. Distintas escalas de medição da satisfação baseiam-se neste paradigma como a escala Servqual (Parasuraman et al, 1985), a Escala Servperf (Cronin e Taylor, 1992) e o Modelo dos Hiatos dos Prestadores de Serviços (Schlegelmich, 1994).

A satisfação dos clientes no âmbito dos canais de marketing é analisada através das interações estabelecidas pelos parceiros integrantes da relação. Verifica-se que o foco do constructo da satisfação encontra-se deslocado para a relação em si e não nas recompensas de uma situação de compra pontual. O motivo para tal ajuste de foco é a consideração de que em

todo o canal de marketing, os membros que negociam têm algum tipo de relação de trabalho. A avaliação dos resultados será realizada através da resultante entre recompensas e custos percebidos pelos participantes da relação em suas interações ao longo do tempo.

A partir de desenvolvimento teóricos da área de marketing, os autores Anderson e Narus (1990) desenvolveram um primeiro modelo compreensivo da satisfação nos canais de comercialização demonstrado na figura 18. Duas considerações principais foram decisivas para a escolha e utilização do modelo em questão. A primeira delas, é por tratar-se este modelo de uma tentativa única na literatura de marketing de explicação do constructo da satisfação no âmbito dos canais comerciais. Adicionalmente, o entendimento dos resultados das relações com distribuidores torna-se emergente na medida em que aumenta o seu poder e importância no contexto dos negócios e os desenhos dos canais assumem inúmeras possibilidades.

O entendimento da satisfação dos distribuidores analisa as relações em andamento nos canais de marketing. Tal estágio inicia-se quando as trocas de produtos, serviços e informações começam a ocorrer de forma cotidiana entre as empresas. Em pouco tempo, fonte e alvo formarão percepções sobre a performance da outra firma, sua atuação e seu papel no canal (Frazier, 1983).

A partir do modelo ilustrado abaixo, observa-se que o conflito e o nível geral de discordância na parceria de trabalho são determinados pela frequência, intensidade e duração

das discordâncias (Frazier, 1983a, Gaski, 1984). Depreende-se que quanto maior a influência exercida sobre um dos parceiros, menor será o conflito (Gasky, 1984).

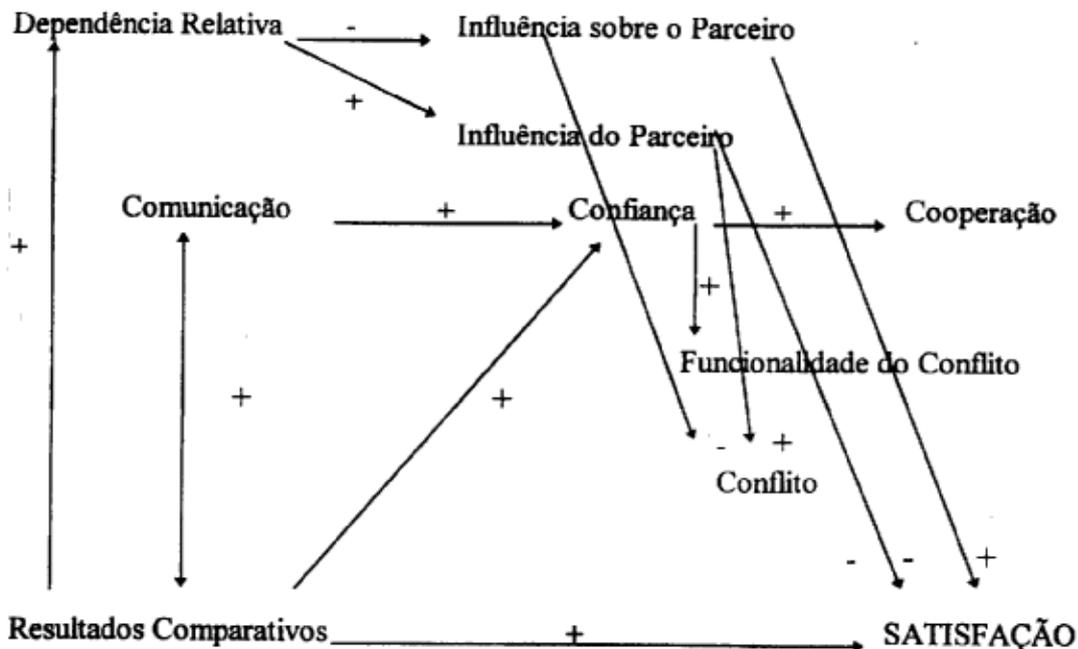


Figura 17 } - Modelo das Parcerias em Andamento nos Canais de Marketing.

Fonte: Anderson, Erin; Narus, James A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Working Partnership. *Journal of Marketing*, v.54, p.42-58, 1990.

O nível de comparação, por sua vez, provém da Teoria do Intercâmbio Social (Kelley e Thiabaut, 1978 e Thiabault e Kelley, 1959) e trata da comparação pelos participantes do resultado obtido de uma dada relação. Tal comparação baseia-se nas expectativas, as quais são baseadas tanto em experiências passadas quanto em experiências presentes de relações similares com outras empresas (Anderson e Narus, 1984).

A comunicação é amplamente definida como sendo o compartilhamento formal ou informal e pontual de informações pertinentes e significativas ao negócio entre as empresas

(Anderson e Narus, 1984). Esta definição focaliza a eficácia da comunicação e não a quantidade de informação. A comunicação entre as empresas está positivamente relacionada com o nível de comparação (Anderson e Narus, 1984), pois a comunicação eficaz facilita a obtenção de resultados superiores aos esperados, e os resultados que ultrapassam o nível de comparação facilitam a boa comunicação. Logo, há uma relação positiva em ambas as direções entre comunicação e nível de comparação.

A dependência relativa também está positivamente relacionada aos resultados do nível de comparação (Thibaut e Kelly, 1959), pela qual a noção de melhores relações alternativas no mercado é composta, em parte, da experiência da firma, a qual contribui para as suas expectativas.

A confiança, definida como a crença de um dos parceiros de que a outra empresa realizará as ações que trarão resultados positivos para si e para a relação (Anderson e Narus, 1990), influencia positivamente o nível de comparação (Anderson e Narus, 1990; Dwyer, Schur e Oh, 1987). A relação entre confiança e comunicação tem sido muito discutida. Para alguns autores a confiança causa a comunicação (Dwyer, Schur e Oh, 1987) e para outros a comunicação causa a confiança (Anderson, Lodish e Weitz, 1987).

Neste modelo, ao analisarmos uma relação em andamento num momento específico (em vez de sob uma perspectiva intertemporal), teremos que a comunicação passada ou presente causa a confiança presente (Anderson e Narus, 1990).

Considerando-se as conseqüências da confiança os autores verificam uma relação causal entre confiança e cooperação (Anderson e Narus, 1986; Dwyer, Schurr e Oh, 1987). A cooperação é definida como as ações coordenadas similares ou complementares tomadas por empresas em relações interdependentes na obtenção de resultados mútuos ou singulares, com reciprocidade esperada no tempo (Anderson e Narus, 1990).

Outra ligação verificada é a funcionalidade de conflito com o conflito em si. Observa-se tal ligação de maneira inversamente proporcional, ou seja, quanto maior a capacidade de resolução do conflito, menor o nível geral de conflito na parceria, em parte pela menor existências de conflitos recorrentes (Anderson e Narus, 1990). O conflito é visto como uma discussão produtiva (Robicheaux e El Ansary, 1976; Frazier, 1983a).

Por fim, a satisfação – objetivo principal e último das relações de parceria – trata de um estado afetivo positivo resultante da consideração dos aspectos de uma relação de trabalho com outra firma (Anderson e Narus, 1984, p.66). Note-se que a satisfação é afetiva e pode ser contrastada com uma análise objetiva e racional dos resultados, conforme capturada pelo conceito dos resultados do nível de comparação (Thibaut e Kelley, 1959). Logo, o nível de comparação está positivamente relacionado com a satisfação.

Frazier (1983a) e Gaski (1984) destacam a relação negativa entre conflito e satisfação à medida que os desacordos tendem a bloquear a conquista dos objetivos da firma, causando frustração e, assim, causando sentimentos de desconforto sobre a parceria.

Dwyer (1980) e Mallen(1963) apontam para a relação positiva entre cooperação e satisfação, na medida em que a primeira facilita o alcance dos objetivos comuns traçados, influenciando o nível de comparação e estados afetivos positivos resultantes da relação de trabalho.

A satisfação é a consequência das parcerias de trabalho neste modelo e é consistente com os modelos passados de troca interorganizacional (Anderson e Narus, 1984; Frazier, 1983a; Frazier, Spekman e O'Neal, 1988). A mesma, por sua natureza, é próxima a conceitos como eficácia percebida e é também preditiva de futuras ações pelos gerentes das empresas parceiras (Anderson e Narus, 1990). Além disso, a satisfação foi verificada como um agente que leva à continuidade das relações de longo prazo (Gladstein, 1984).

Tais características serão fundamentais nas relações das empresas que buscam criar sua teia de capacitações no mercado. Esta é a essência dos canais adaptativos de marketing: canais de distribuição flexíveis e responsivos que adotam esforços criativos em conjunto com seus parceiros, objetivando constantemente a entrega de valores superiores aos seus clientes.

2.5 A CULTURA E OS VALORES ORGANIZACIONAIS

Esta pesquisa realiza-se num momento em que o interesse por diferentes culturas, tanto entre nações quanto entre empresas, está em destaque. O ambiente dos negócios está repleto de confortos entre pessoas, grupos e instituições que pensam, sentem e agem diferentemente. Ao mesmo tempo, tais pessoas, grupos e instituições são expostos a

problemas comuns que demandam cooperação para sua resolução, tal como conviver com a globalização, mutantes demandas, acirrada concorrência, legislações controvertidas, recessões, crises, flutuações financeiras etc.

Colaborar para o entendimento sobre como as diferenças de pensar, sentir e agir dentro das organizações influem nos resultados das alianças e parcerias comerciais é o foco central deste trabalho. Iniciamos a abordagem de tão amplo tema numa breve definição e delineamento de cultura organizacional. Embora não haja nenhuma definição padrão do conceito pode-se dizer que a cultura organizacional é (Hofstede, 1991):

- Holística :refere-se ao todo;
- Historicamente determinada: reflete a história da organização;
- Relacionada aos rituais e símbolos;
- Construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que formam a organização; e
- De difícil mudança

A partir dos itens acima, nota-se a importância e a centralidade do conceito no histórico e nas perspectivas futuras das organizações. A cultura organizacional chegou a ser definida como a programação coletiva da mente da empresa, sendo o que distingue seus membros dos membros de outras organizações(Hofstede,1991). O conceito de programação mental coletiva corresponde ao conceito de hábito proposto pelo sociólogo francês Pierre Bordieu: “Certas condições da existência produzem um hábito, um sistema de disposições

permanentes e transferíveis. Os ‘hábitos funcionam como a base para as práticas e imagens’(Bordieu, 1980, p.88-89).

O termo “cultura organizacional” apareceu nos anos 60 como sinônimo de clima e nos anos 70 obteve popularidade através do livro **Cultura Corporativa** escrita por Terence Deal e Adan Kennedy. Transformou-se em algo conhecido através de Peters e Waterman, os quais, em 1982, escreveram o livro **Em Busca da Excelência**. No mesmo, os autores indicam que a dominância e a coerência da cultura demonstrou ser uma qualidade essencial das empresas excelentes. Além disso, quanto mais forte a cultura e mais dirigida ao mercado, menor a necessidade de procedimentos ou regras. Observa-se, porém, que a proposição de Peters e Waterman de que culturas fortes são mais eficazes do que as fracas possui a dificuldade de medição da força de cultura. Assim, interpreta-se que uma cultura forte seja uma cultura homogênea, isto é, uma cultura na qual os valores são compartilhados pela maioria dos membros (Hofstede, 1991). Os valores constituem especificamente o centro da cultura (figura 18).

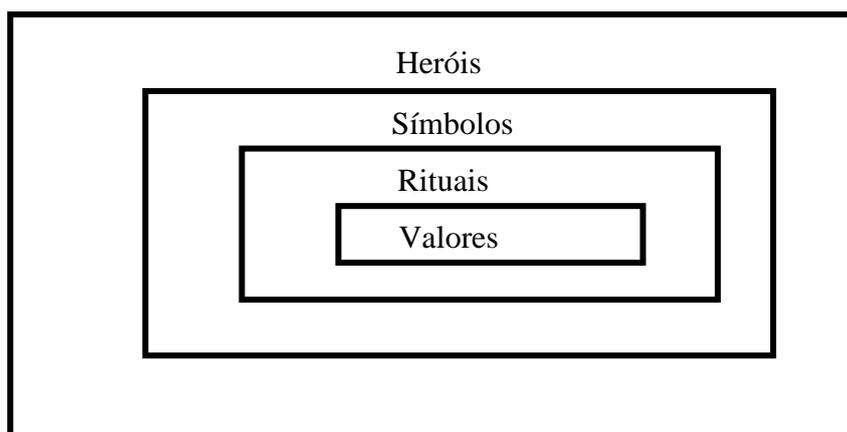


Figura 18 – A centralidade dos Valores.

Fonte: Hofstede; Geert. **Cultures and Organizations**. England: McGrawHill, 1991. P.9.

A figura anterior ilustra a centralidade dos valores na cultura organizacional. Os valores referem-se a preferências de um ou outro estado das coisas e a sentimentos dentro de uma escala entre extremos: positivo e negativo (Hofstede, 1991)

Pode-se afirmar que o termo valor possui dois significados: um objetivo e outro filosófico. O significado objetivo diz respeito à utilidade ou preço dos bens materiais e a dignidade ou o mérito das pessoas. O significado filosófico, por sua vez, indica qualquer objeto de preferência ou escolha. Assim, a medida da realização ou da frustração humana está sempre situada nos valores que aceitam e incorporam ou recusam e desperdiçam (Serafim Filho, 1992).

Qualquer estado ou objeto singular que o indivíduo se esforça em obter, da qual procura acercar-se, elogia, adota, voluntariamente consome e incorre em despesas para adquirir, constitui um valor positivo. Os valores animam a pessoa, fazem-na movimentar-se em seu meio, definindo suas seções atraentes e repelentes (Jones e Gerard, 1967).

Os valores encontram as suas fontes geradoras no ser e têm como objetivo a realização humana. São variáveis determinantes para as pessoas e têm por meta indicar a direção em busca de um sentido para a vida. Para determinar um sistema de valores, há de se conhecer as características do homem, da sociedade e do contexto em que se está inserido (Kunz, 1978).

Allport (1963) proporciona uma perspectiva filosófica para a definição dos valores. Escreveu ele: "Um valor é uma crença em que o homem se baseia para atuar por preferência.

Conhecemos melhor uma pessoa se sabemos que espécie de futuro assenta primordialmente em seus valores pessoais. ”Esta abordagem reconhece a capacidade de escolha no homem e desloca o conceito de valores para o centro da vida e suas aplicações.

A mais importante tentativa em anos recentes de estudo da questão dos valores foi empreendida por Rokeach (1973). Semelhante a Allport, Rokeach enfatiza os valores que as pessoas têm, atribuindo-lhes uma qualidade duradoura. Rokeach (1973, p.5) define valor como “uma crença duradoura em que um modo especial de conduta ou estado definitivo da existência é pessoal e socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definitivo da existência”.

A obra humana, na qual se inclui a empresa, é uma expressão cultural e uma reprodução próxima de seu criador. As bases de uma empresa resultam dos valores iniciais inoculados pelos pioneiros. O resto é consequência dos valores nela internalizados em seus primeiros anos de existência (Aquino, 1986).

Os valores estão intimamente relacionados com as crenças, pois, representam idéias abstratas sobre comportamentos e sobre o estado final da existência. Ambos representam guias de ação e julgamento em relação a outras pessoas, objetos ou situações. As crenças funcionam como um filtro selecionando as novas informações que entram na consciência do indivíduo. As mesmas podem também controlar os relacionamentos que as pessoas têm, porque os indivíduos tendem a associar-se com outros que possuem sistemas de crenças

semelhantes (Rokeach, 1973). Este comportamento é chamado de congruência das crenças e protege a integridade pessoal, evitando confrontos com crenças contraditórias.

As crenças são ainda organizadas em torno de um objetivo ou situação de formas a predispor os indivíduos a responderem de certa maneira em detrimento de outras (Moraes,1987).

Parsons (1977) define o valor como um elemento de um sistema simbólico compartilhado que serve como critério ou padrão para a seleção entre as alternativas de orientação que estão intrinsecamente abertas numa situação. Logo, os valores podem ser visualizados como condicionadores dos padrões de comportamento, à medida que as pessoas selecionam preferências nas situações sociais a partir de sua hierarquia de valores (1956).

Este pensamento vai ao encontro de Rokeach (1973), na medida em que para tal autor as hierarquias valorativas capacitam o homem a escolher ações entre as muitas alternativas, constituindo-se estas nas bases centrais da sociedade. O sistema de valor dos indivíduos permite que os mesmo tenham padrões transituacionais, proporcionando princípios de orientação em todas as situações (Moraes,1987).

Os valores são normas ou representações que estão presentes no discurso e nas instituições propiciando, deste modo, um caráter peculiar à cultura. Tanto no discurso quanto nas instituições, os desejos ou preferências servem como ponto de referência, de parâmetro para o próprio discurso, criando uma fisionomia espiritual para as instituições, constituindo-se

em modelos que promovem atitudes desejáveis e constroem atitudes indesejáveis (Colombo, 1988).

Apesar da centralidade da cultura organizacional nas questões de gerenciamento do marketing, poucos estudos relacionam o seu impacto no contexto dos negócios. Essa tendência talvez possa ser explicada pela maior atenção dada aos consumidores do que para as organizações (Ruekert e Walker, 1987) desde os anos 50 e 60 quando o estudo da cultura focalizou principalmente o entendimento do consumidor.

Atualmente, muitos acadêmicos passaram a reconhecer a importância da cultura organizacional no gerenciamento da função de marketing. Mahajan, Varadarajan e Kerin (1987) sugeriram que a próxima fase do desenvolvimento da área de planejamento estratégico envolva uma integração formal das questões de cultura organizacional.

Assim como as pessoas, as empresas também possuem ideologias, convicções, crenças e valores (Althusser, 1983). Tais informações possibilitam uma verificação do perfil dos empresários e da personalidade das organizações, bem como, sua conduta na sociedade e no mercado. Sendo as organizações resultado do trabalho humano, possuem elas valores adquiridos em sua trajetória – desde sua concepção pelo fundador até a implementação de novos valores na medida em que a empresa vai se fixando na sociedade (Serafim Filho, 1992).

Katz e Kahn (1978) identificam como sendo os principais componentes de uma organização seus papéis, suas normas e seus valores. Segundo os autores, esse três elementos

definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associado a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigência e os valores são as justificativas e aspirações ideológicas mais generalizadas. Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos; enquanto as normas e os valores são os elementos integradores da organização, pois são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização (Tamayo e Gondim, 1996).

Dois importantes elementos devem ser enfatizados na definição dos valores organizacionais:

- Aspecto Cognitivo: constitui um elemento básico já que os valores são crenças existentes na empresa, isto é, formas de conhecer a realidade organizacional. Essas crenças podem ser relacionadas a diversas dimensões da vida organizacional, como a produção, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade gerencial, a obediência às normas, etc. As crenças interagem entre si de forma a compor um sistema de valores complexo e organizados hierarquicamente.
- Aspecto Motivacional: os valores organizacionais, em sua raiz, expressam interesse e desejos de alguém (exemplo, o dono, o fundador, ou um conjunto de membros da empresa). Assim, os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa (Tamayo e Schwartz, 1993). Os valores organizacionais têm a função de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas (Katz e Kahn, 1978).

As normas da organização estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como a operacionalização dos valores organizacionais. As mesmas definem explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros de uma organização, enquanto os valores proporcionam uma justificativa mais elaborada e generalizada para o comportamento apropriado e para as atividades e funções do sistema. Os valores estão além das próprias normas e constituem uma espécie de ideologia (Katz e Kahn, 1978).

Rokeach (1968) define o sistema de valores organizacionais como uma classificação ordenada ao longo de um *continuum* de importância. Assim, os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem (Tamayo e Gondim, 1996). Desta forma, a percepção da estrutura de valores de uma empresa, por seus colaboradores, é um elemento cognitivo que lhes permite criar uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa que guia o seu comportamento organizacional e a sua forma de pensar. A partir de tal percepção de valores, pode-se realizar inferências e explicações da rotina organizacional e gerencial (Tamayo e Gondim, 1996).

Ressalta-se que as teorias de tomada de decisão ao basearem sua visão da organização como ações de um ator racional (Allison, 1971) ou em busca da satisfação (Cyert e March, 1963), falham em captar a influência que os valores exercem nas tomadas de decisões (Liedtka, 1989). Os valores ao dominarem a seleção dos objetivos organizacionais, formam os critérios pelos quais as decisões serão avaliadas. Assim, temos que os valores formam os

parâmetros em primeiro lugar para, posteriormente, formarem as possibilidades. Após, o processo de satisfação ou racionalidade assumirá a situação (Liedtka, 1989).

Apesar do papel determinante dos valores nas organizações, os mesmos não foram objeto de pesquisas empíricas. As poucas existentes na área dizem respeito aos valores individuais (Dunnette e Hough, 1991), a cultura e clima organizacionais (Hesketh e Costa, 1986), não existindo referências quanto à avaliação das conseqüências da congruência de valores das empresas unidas em relações de parceria. Tal carência pode ser parcialmente explicada pelos poucos instrumentos existentes para a medição dos valores.

Esforços no sentido da medição e identificação dos sistema de valores das pessoas e grupos sociais têm sido realizados principalmente por dois autores: Rokeach (1973) através de sua Listagem de Valores consiste no instrumento mais utilizado nas pesquisas de valores, e Kahle (1983), através da proposição de uma nova abordagem denominada de Lista de Valores (LOV).

A abordagem de Rokeach (1968) articula-se em torno de cinco premissas:

1. O número total de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno;
2. Todos indivíduos possuem valores em diferentes graus;
3. Os valores são organizados em sistemas;
4. Os antecedentes dos valores humanos provêm da cultura, da sociedade e de suas instituições e da personalidade;

5. As conseqüências dos valores humanos se manifestam nos fenômenos estudados pela Ciências Sociais.

Paralelamente à hierarquia de valores, Rokeach realiza uma distinção entre dois tipos de valores:

- Valores Instrumentais: valores definidos como formas de comportamento, constituídos de maneiras de ser ou agir, como a coragem e a honestidade.
- Valores Terminais: valores identificados como finalidade da existência, sendo objetivos maiores sociais ou individuais, como a paz e a liberdade;

Na citação da definição de valores de Rokeach, descreve-se “modo de conduta ou estado definitivo de existência”. Essas expressões referem-se ao que o autor designa por valores instrumentais e terminais, respectivamente.

Rokeach (1974) elaborou um teste de valores denominado como Pesquisa de Valores de Rokeach destinado a conhecer o sistema de valores dos indivíduos, o qual divide-se em 18 valores instrumentais e 18 valores terminais, conforme figura 19.

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Uma vida próspera	Ambição
Uma vida apaixonante (estimulante e ativa)	Grandeza de espírito (mente aberta)
Um sentimento de realização (contribuição Duradoura)	Capacitação (competência)
Um mundo em paz (sem guerras e conflitos)	Alegria
Um mundo de beleza (natureza e artes)	Indulgência
Justiça (fraternidade, igualdade de condições para todos)	Prestatividade
Coragem (pronto para defender valores)	Honestidade
Segurança familiar	Imaginação
Liberdade (independência, livre escolha)	Independência
Satisfação	Intelectualidade
Harmonia íntima	Lógica (coerência, racionalidade)
Plenitude de sentimentos	Afetividade
Segurança Nacional	Obediência (deferência, respeito)
Prazer (vida agradável)	Polidez (cortesia)
Sabedoria	Responsabilidade
	Auto-confiança

Figura 19 – Valores Identificados por Rokeach na análise de sistema de valores.
 Fonte: Rokeach, 1985

Este instrumento de conhecimento de valores tem sido muito utilizado em marketing, em trabalhos analisando o processo de compra de automóveis, de utilização da mídia; de consumo de energia, de consumo de cigarros e de compras de novos produtos.

Rokeach sublinha a existência de divisões dentro dos termos instrumentais e terminais. Os valores instrumentais podem se referir tanto à moralidade quanto à competência. Uma referência à moralidade pode ser ilustrada pela expressão “conduzimo-nos honestamente”, enquanto uma alusão à competência poderia ser expressa por “conduzimo-nos logicamente”. Dentro da categoria dos valores terminais, ele assinala que alguns são predominantemente intrapessoais (exemplo, paz de espírito) enquanto outros são interpessoais (fraternidade).

Rokeach identifica duas importantes funções servidas pelos valores:

- 1º) Orientadora: padrões que orientam a nossa conduta; e
- 2º) Motivacional: componente que expressa nossos esforços no sentido de realizar um valor.

Desta forma a luta pela realização representa para Rokeach uma necessidade humana. Se os valores ocupam um papel central em nossas vidas, então a necessidade de alcançar padrões de excelência passa a estar conceituadamente vinculada a nossa necessidade de manter e robustecer o amor-próprio.

No início dos anos 80, uma outra abordagem dos valores foi desenvolvida a partir dos trabalhos de pesquisa da Universidade de Michigan (Veroff, Douvan et Kulka, 1981) por Kahle (1983). Esta nova abordagem, denominada de Lista de Valores (LOV), baseou-se nos trabalhos de Maslow (1954), Rokeach(1973) e Feather (1975). A mesma, fundamenta-se principalmente na Teoria da Adaptação Social (Kahle, 1983,1984), considerando que os indivíduos se adaptam a certos papéis de suas vidas, em parte em função de seus valores (Florence, 1988).

Kahle (1983) apresenta sua abordagem em uma lista de nove valores principais, conforme apresentado na figura 20.

- Senso de vinculação (Estar integrado)	Necessidade de excitação
- Alegria e prazer de viver	Relações afetivas com outros
- Desenvolvimento pessoal	Sentimento de realização
- Ser respeitado	A segurança
- Auto-respeito	

Figura 20 – Lista de Valores de Kahle, 1983.

Fonte: Kahle, Lynn R.; Hommer, P. Alternative Measurement Approaches to Consumer Values. The List of Values (LOV) and Values and Life Styles (VALS), Journal of Consumer Research, v.13,p.405-409, 1986.

Alguns autores (Beatty, Kahle, Homer et Misra, 1985) ao comparar a lista de valores de Kahle com a de Rokeach verificam algumas semelhanças das duas em itens apresentado de forma idêntica e em itens fundidos na busca de sentido mais amplo. As duas escalas de valores conservam, porém, itens próprios e específicos. Rokeach (1983) inclui itens específicos como a bondade, a harmonia íntima, a plenitude amorosa, a saúde e a sabedoria; enquanto Kahle apresenta exclusividade no sentido de pertencer e da satisfação pessoal.

Sob um ponto de vista operacional, a abordagem de Kahle consiste na condensação de valores terminais de Rokeach em um número menor de valores que são essencialmente orientados para a pessoa, em contraposição a certos itens que Rokeach orienta socialmente (Florence, 1988). Verifica-se que a escala de Kahle é menor do que a de Rokeach (9 itens em comparação a 18), inclui itens mais genéricos e utiliza alguns valores terminais de forma pessoal. De acordo com Beatty et al. (1985) e Kahle et al. (1986), indica-se que a lista de valores de Kahle é um melhor instrumento preditivo em questões relativas ao comportamento do consumidor, por estar centrada em valores individuais. Por outro lado, os estudos de conotação social parecem ser mais bem amparados pelos trabalhos de Rokeach, os quais são em grande parte compostos por valores constituidores das instituições e da sociedade. Ressalta-se, porém, que a escolha entre uma e outra abordagem dependerá do contexto em que as mesmas serão utilizadas (Florence, 1988). Verifica-se que, pelo fato de ser mais centrada nas pessoas, a abordagem de Kahle parece ser a melhor abordagem para os problemas que envolvam valores pessoais (Florence, 1988).

Ressalta-se que os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem os valores que os funcionários gostariam que existissem na empresa. Entende-se por valores organizacionais aqueles valores que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização. Os mesmos tratam dos princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e a sua vida. Às vezes os dois tipos de valores podem coincidir parcialmente, mas, com frequência, são diferentes e até conflitantes.

De acordo com tais considerações e por sua reconhecida validação (Camargo, 1992), optamos pela utilização da escala de Rokeach, conforme verifica-se no próximo capítulo, pertinente à metodologia deste estudo.

CAPÍTULO III
MÉTODO

3 INTRODUÇÃO

Neste capítulo buscamos detalhar os procedimentos que nortearam a elaboração deste estudo.

Fundamentado nos trabalhos de Anderson e Narus (1992) – Modelo de Satisfação do Distribuidor em Parcerias em Andamento – e Rokeach (1985) – Listagem de Valores de Rokeach -, este capítulo segue as seguintes etapas:

- 1) Descrição da População;
- 2) Amostra;
- 3) Estruturação do Instrumento de Coleta dos Dados;
- 4) Definição e Operacionalização das Variáveis;
- 5) Procedimentos de Coleta de Dados;
- 6) Controle de Coleta dos Dados;
- 7) Processamento dos Dados;
- 8) Análise Estatística dos Dados.

3.1 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO

Duas populações encontram-se sob investigação: a dos produtores industriais e seus distribuidores.

A população dos produtores é formada pelos 100 maiores grupos industriais do estado do Rio Grande do Sul. A classificação utilizada para o ranqueamento das 100 maiores empresas é a da revista **Amanhã**, publicada pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, ano 1997. Tal classificação, utiliza-se de fórmula específica para ordenar os grupos industriais do estado, baseada em um conceito de Valor Ponderado de Grandeza (VPG). O VPG expressa a performance de uma empresa através da soma, com pesos específicos, de três indicadores: patrimônio líquido, receita operacional bruta e lucro ou prejuízo líquido.

A segunda população investigada é a dos distribuidores e apresenta um grau de dificuldade maior em sua investigação por ser selecionada pelos próprios produtores. Dada a importância estratégica que muitos produtores vêem em tal informação, a sigilosidade em relação à identificação dos distribuidores tornou os trabalhos de contato, *follow-up* e comunicações de reforço dificultados e, algumas vezes, inviabilizados. Uma melhor forma de contato com a amostra de distribuidores é o contato direto com a anuência dos produtores. Contudo, por ser esta uma informação considerada estratégica, pelos entrevistados, tal possibilidade não foi viabilizada operacionalmente. Diante de tal quadro, o presente trabalho operou com o encaminhamento dos questionários para os distribuidores através dos próprios

fabricantes. O critério de escolha dos distribuidores pelos fabricantes foi o de importância, sendo que o mais importante distribuidor deveria ser respondente do questionário.

A seguir, detalhamos os critérios adotados no plano amostral da pesquisa.

3.2 AMOSTRA

O plano amostral pode orientar-se sob dois diferentes conceitos: população da pesquisa e elementos da pesquisa (Kinneer e Taylor, 1979). Neste estudo, propõe-se tal orientação pela população pesquisada, conforme segue:

- Elemento de Pesquisa: Diretores Comerciais de Empresas Produtoras e Distribuidoras.
- Unidade Amostral: As maiores Empresas Produtoras de Produtos Industriais e de Consumo e seus Principais Distribuidores, em seguida, Diretores Comerciais.
- Abrangência: estado do Rio Grande do Sul.
- Período de Tempo: De novembro de 1997 a março de 1998.

Os procedimentos para a seleção da amostra das relações entre produtores e distribuidores foram divididos em duas etapas.

A primeira etapa trata da seleção da amostra a ser pesquisada. A partir do ranking da revista **Amanhã** (1997) das 100 Maiores Empresas e Grupos Privados do Rio Grande do Sul, listamos as empresas produtoras de bens de consumo e industriais.

Num segundo momento, foram definidos os elementos que comporiam a amostra.

3.3 TIPO DE AMOSTRAGEM

Em ambas as etapas a amostragem não-probalística.

Baseando-nos em Mattar (1993), consideramos os seguintes motivos para utilizar tal tipo de amostragem neste trabalho:

- A população não está toda disponível para participar de sorteio, sendo que muitas empresas recusam-se a participar da pesquisa;
- Durante o processo de amostragem alguns dos elementos selecionados recusaram-se a responder aos questionários, no caso dos produtores mas, principalmente, no caso dos distribuidores;
- Por ser esta uma pesquisa exploratória em que busca-se, primordialmente, aprofundar conhecimentos sobre o tema das parcerias comerciais. A generalização dos dados obtidos na amostra para a população não é objetivo deste trabalho; e
- Finalmente, por razões de tempo, recursos financeiros, materiais e humanos para a realização de um trabalho com amostragem probalística.

Neste trabalho, primeiramente, realizamos o envio via-correio de carta-convite e dos questionários para as empresas da amostra. Após, contatos telefônicos com as empresas foram

feitos para verificar aquelas que estavam efetivamente interessadas em participar, juntamente com seu principal distribuidor, deste estudo.

Portanto, a seqüência do trabalho foi operacionalizada com as empresas selecionadas do ranking da revista **Amanhã** e com interesse em colaborar com o trabalho.

3.4 TAMANHO DO AMOSTRA

O tamanho da amostra está relacionado com a precisão estatística nos estudos de amostragem probalística (Dilon, Madden e Firtle, 1987, Mattar 1993). Nos estudos que relacionem amostras não probabilística, o tamanho da amostra deverá variar de acordo com aspectos técnicos – as análises estatísticas a serem realizadas – e bom senso do pesquisador (Mattar, 1993).

A amostra utilizada na presente pesquisa conta com 57 casos, sendo 34 fabricantes e 23 distribuidores, pois cada caso prevê uma resposta do fabricante e outra do distribuidor. Nota-se que a amostra conta com 23 pares fabricantes/distribuidores, sendo que para 11 casos de fabricantes não obteve-se a resposta de seus distribuidores. Assim, temos uma amostra de 12 pares.

O número total de questionários equivale ao número de questionários devolvidos, e preenchidos corretamente pelas empresas.

3.5 ESTRUTURAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados foram divididos em dois tipos: Instrumento de coleta de dados dos fabricantes e instrumento de coleta de dados dos distribuidores, os quais passamos a descrever.

Os dois tipos de instrumentos contiveram a Lista de Valores de Rokeach (1985), questionário amplamente validado na medição de valores pessoais e organizacionais no Brasil e no exterior. A lista de Valores de Rokeach foi utilizada para aferir os valores organizacionais da empresas participantes.

Embora exista outro instrumental para medição dos valores denominado de LOV – List of Values elaborado por Kahle et.al. (1986), optamos pelos desenvolvimentos de Rokeach, pois notou-se um melhor entendimento do questionário de Rokeach durante a fase de pré-testes quando ambos os instrumentos (kahle e Rokeach) foram aplicados. Por outro lado, tal medição de valores possui ampla validação no contexto nacional através de inúmeros trabalhos de pesquisa nos últimos anos.

O instrumento de coleta dos distribuidores é adicionado do Modelo de Satisfação dos Distribuidores com as Parcerias em Andamento (Anderson e Narus, 1992) o qual durante a fase pré-teste, demonstrou ser perfeitamente compreensível pelos entrevistados.

3.6 DEFINIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

A seguir são apresentadas as variáveis que fizeram parte do questionário utilizado.

3.6.1 Instrumento de Coleta do Fabricante

Quadro 3 – Variáveis de Caracterização da Empresa

Variáveis de Caracterização da Empresa Entrevistada

A1 – Volume de Vendas no ano de 1996 (US\$ milhões)
Definição: especifica o intervalo do montante faturado pela empresa do entrevistado. Operacionalização: questão fechada de escolha simples e escala intervalar, relacionando seis níveis de faturamento.
A2 – Número de funcionários da empresa.
Definição: número de colaboradores de empresa entrevistada. Operacionalização: questão fechada de escolha simples e escala intervalar relacionando cinco níveis de número de colaboradores.

Fonte: Coleta de Dados.

Quadro 4 – Variáveis de Caracterização dos Valores Organizacionais

Variáveis de caracterização dos valores que orientam a vida da organização do qual o entrevistado participa.

Operacionalização: questões fechadas de escolha simples e escala de avaliação verbal sobre a importância do valor apresentado. Escala com sete pontos desde um extremo de menos importância (pouquíssima importância, ponto 0 da escala) até um extremo de mais importância (muitíssimo importante, ponto 6 da escala).	
Variável	Definição
B1 – Uma vida confortável	Uma vida próspera
B2 – Uma vida excitante	Uma vida estimulante
B3 – Sentimento de realização	Contribuição duradoura
B4 – Um mundo de paz	Um mundo livre de guerras e conflitos
B5 – Um mundo de beleza	Um mundo repleto de beleza da natureza e da arte
B6 – Igualdade	Fraternidade, oportunidades iguais para as pessoas
B7 – Segurança familiar	Cuidados às pessoas queridas
B8 – Liberdade	Independência de atos, livres escolhas
B9 – Felicidade	Contentamento, satisfação
B10 – Harmonia interior	Viver sem conflitos interiores
B11 – Amor maduro	Vivenciar intimidade sexual e espiritual
B12 – Segurança Nacional	Proteção ao País contra ataques
B13 – Prazer	Uma vida agradável
B14 – Salvação	Uma vida eterna salva
B15 – Auto-respeito	Auto-estima
B16 – Reconhecimento social	Respeito, admiração de terceiros
B17 – Amizade verdadeira	Camaradagem íntima

Cont. *Quadro 4* – Variáveis de Caracterização dos Valores Organizacionais: responde pela empresa seu principal executivo, o qual será um dos grandes referenciadores dos valores organizacionais (Rokeach, 1985).

Variável	Definição
B18 – Sabedoria	Uma compreensão adulta da vida
B19 – Ambição	Trabalho incansável com aspirações
B20 – Liberalismo	Mentalidade aberta a nova idéias
B21 – Capacidade	Competência, eficiência
B22 – Animação	Alegria, jovialidade
B23 – Asseamento	Limpeza, arrumação
B24 – Coragem	Prontidão para defender seus valores
B25 – Tolerância	Disposição para perdoar os outros
B26 – Prestatividade	Trabalho para o bem-estar de outrém
B27 – Honestidade	Sinceridade
B28 – Imaginação	Ousadia, criatividade
B29 – Independência	Autoconfiança, auto-suficiência.
B30 – Intelectualidade	Inteligência, reflexões
B31 – Lógica	Consistência, racionalidade
B32 – Expressão de sentimentos	Afeto, carinho
B33 – Obediência	Submissão, respeito
B34 – Polidez	Cortesia, educação
B35 – Responsabilidade	Fidedignidade, confiança
B36 – Autocontrole	Autodomínio

Fonte: Rokeach, 1985

Quadro 5 – Variáveis de Caracterização dos Valores Pessoais

<p>Variáveis de caracterização dos valores que orientam a vida do respondente enquanto indivíduo que possui vida própria, além dos limites da organização.</p> <p>Operacionalização: questões fechadas de escolha simples e escala de avaliação sobre a importância do valor apresentado. Escala com sete pontos desde um extremo de menos importância (pouquíssima importância, ponto 0 da escala) até um extremo de mais importância (muitíssima importante, ponto 6 da escala).</p>	
Variável	Definição
B37 – Uma vida confortável	Uma vida próspera com conforto material
B38 – Uma vida excitante	Uma vida estimulante, ativa
B39 – Sentimento de realização	Contribuição duradoura
B40 – Um mundo de paz	Um mundo livre de guerras e conflitos
B41 – Um mundo de beleza	Um mundo repleto de beleza da natureza e da arte
B42 – Igualdade, fraternidade	Oportunidades iguais para as pessoas
B43 – Segurança familiar	Cuidados às pessoas queridas
B44 – Liberdade	Independência de atos, livres escolhas
B45 – Felicidade	Contentamento, satisfação
B46 – Harmonia interior	Viver sem conflitos interiores
B47 – Amor maduro	Vivenciar intimidade sexual e espiritual
B48 – Segurança Nacional	Proteção do país contra ataques
B49 – Prazer	Uma vida agradável
B50 – Salvação	Uma vida eterna salva
B51 – Auto-respeito	Auto-estima
B52 – Reconhecimento Social	Respeito. Admiração de terceiros
B53 – Amizade verdadeira	Camaradagem íntima
B54 – Sabedoria	Uma compreensão adulta da vida
B55 – Ambição	Trabalho incansável com aspirações

Cont. *Quadro 5* – Variáveis de Caracterização dos Valores Pessoais

Variável	Definição
B56 – Liberalismo	Mentalidade aberta às novas idéias
B57 – Capacidade	Competência, eficiência.
B58 – Animação	Alegria, jovialidade
B59 – Asseamento	Limpeza, arrumação
B60 – Coragem	Prontidão para defender seus valores
B61 – Tolerância	Disposição para perdoar os outros
B62 – Prestatividade	Trabalho para o bem-estar de outrém
B63 – Honestidade	Sinceridade
B64 – Imaginação	Ousadia, criatividade
B65 – Independência	Autoconfiança, auto-suficiência.
B66 – Intelectualidade	Inteligência, reflexões
B67 – Lógica	Consistência, racionalidade
B68 – Expressão de sentimentos	Afeto, carinho
B69 – Obediência	Submissão, respeito
B70 – Polidez	Cortesia, educação
B71 – Responsabilidade	Fidedignidade, confiança
B72 – Autocontrole	Autodomínio

Fonte: Rokeach, 1985

3.6.2 Instrumento de Coleta do Distribuidor

O instrumento de coleta dirigido aos distribuidores apresenta a estrutura dos valores exatamente idêntica aos dos fabricantes, pois, baseia-se no mesmo autor (Rokeach, 1985). A estrutura dos questionários respondidos pelos distribuidores apresentam, contudo, uma parte adicional, qual seja, a seção referente à Medição da Satisfação dos Distribuidores. Esta seção é composta de 8 variáveis e uma questão de controle.

Operacionalização das questões 1 a 8: questões fechadas de escolha simples e escala de avaliação sobre a concordância da afirmação apresentada. Escala com sete pontos desde um extremo de total discordância (discordo totalmente, ponto 1 da escala) até um extremo de total concordância (concordo totalmente, ponto 7 da escala).

Quadro 6 – Variáveis de Caracterização da Satisfação do Distribuidor

Variável	Definição
1 – Dependência relativa	Inexistência de opções equivalentes de produtores para a relação em questão no mercado.
2 - Exercício de influência do produtor sobre o distribuidor	O produtor exerce seu poder sobre as ações do distribuidor.
3 – Exercício de influência do distribuidor sobre o produtor	O distribuidor exerce seu poder sobre as ações do produtor.
4 – Consideração do distribuidor de que o produtor é sua melhor Alternativa de trabalho	O distribuidor considera o parceiro como a melhor opção presente no mercado para a relação.
5 – A comunicação ocorre de maneira formal e informal, Significante e pontual.	Há uma avaliação de eficiência e adequação do processo de comunicação.

Cont. *Quadro 6* – Variáveis de Caracterização da Satisfação do Distribuidor

Variável	Definição
6 – Crença de que o parceiro realizará ações positivas para os resultados da empresa.	Há um clima de confiança mútua na relação
7 – Ações coordenadas no alcance objetivos mútuos, singulares e recíprocos.	Há uma sincronia de ações no alcance de objetivos de comuns.
8 – Os conflitos existentes são discussões produtivas. Elevada capacidade de resolução de conflitos.	Verifica-se a funcionalidade dos conflitos
A questão final do questionário de satisfação é denominada de questão de controle, a qual procura identificar o estado geral de satisfação do distribuidor com seu parceiro industrial.	
Operacionalização: Esta questão é uma questão fechada que solicita a avaliação do grau geral de satisfação numa escala de 1 a 10. A posição 1 da escala é representativa da menor satisfação e a posição 10 é a representativa da maior satisfação do distribuidor.	
Questão de controle: Como você avaliaria de modo geral o grau de satisfação de sua empresa com o produtor em questão?	

Fonte: Anderson e Narus, 1990.

3.7 ESCALAS UTILIZADAS

- Escalas na Medição dos Valores:

Verifica-se que a condição sobre o número de escalas está diretamente relacionado com a capacidade dos respondentes em discernirem e discriminarem a alternativa numérica que melhor represente a sua opinião. Assim, o excessivo número de postos nas escalas poderá confundir, bem como o número insuficiente de postos poderá prejudicar o poder discriminatório dos respondentes.

Nos trabalhos originais de Rokeach (1985) foram utilizadas escalas de 7 postos numerados e com extremos legendados (1 – discordo totalmente, 7 – concordo totalmente).

No presente estudo, utilizamos extremos legendados de 0 a 6, indicando pouquíssima importância e muitíssima importância, respectivamente. O motivo para a utilização de tal tipo de escala deveu-se à observação durante a fase dos pré-testes do questionário de que o ponto zero na escala, indicando a ausência total de valor para o item questionado favoreceu a clareza das opções.

As opiniões sobre o número adequado de postos nas escalas variam. Dillon, Madden e Firtle (1987) afirmam que as escalas usadas nas pesquisas de Marketing, variam de cinco a nove posições, enquanto Mattar (1993) indica tal número como variável de três a sete postos. Definitivamente, o número de escalas utilizadas deverá variar de acordo com o contexto em

que o questionário é utilizado, levando-se em consideração o grau de conhecimento dos entrevistados sobre o assunto pesquisado.

Verificamos neste trabalho que o poder de discernimento dos entrevistados sobre os valores organizacionais e pessoais com os quais convivem diariamente foi elevado, justificando a utilização de uma escala de 7 pontos.

Em relação às descrições verbais da escala, sua principal finalidade é assegurar que os respondentes estão expressando suas opiniões sobre uma mesma base (Wildt e Mazis, 1978), sendo que a estrutura das mesmas deverá ser adequada às características específicas do trabalho. Ao utilizarmos escalas de sete posições, a posição número 3 será a posição neutra.

Nesta questão, Mattar (1993) esclarece que o entrevistado deverá ter a o posição neutra, não sendo forçado a posicionar-se em direção a um dos extremos da escala.

Assim, a escala composta para a avaliação dos valores segundo a Lista de Valores de Rokeach (1985) possui sete postos numerados de 0 a 6, e posição neutra conforme ilustrado abaixo:

Com	0	1	2	3	4	5	6	Muitíssimo
Pouquíssima	—————							Importante
Importância								

- Escala na Medição da Satisfação

Na escala adaptada para o modelo de Satisfação dos Distribuidores de Anderson e Narus (1992), utilizamos uma escala também de 7 pontos, de 1 a 7:

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente	<hr style="border: 2px solid black;"/>							Totalmente

A escala acima com posto de um a sete, trata de uma fraduação de concordância ou discordância sobre os itens questionado. Atribui-se nesta escala o valor 1 ao primeiro posto, pois um grau zero de discordância poderia, semanticamente, implicar concordância.

A opção pela escala de 7 pontos, deveu-se à capacidade de discriminação dos respondentes sobre um relação comercial cotidiana ser elevada. A mesma inclui descrições verbais nos extremos com a presença de um ponto neutro (posição número 4).

3.8 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados é considerada como uma importantes etapa do estudo, pois poderá influenciar os resultados obtidos no mesmo (Dillon, Madden e Firtle, 1987; Mattar, 1983).

As seguintes etapas foram realizadas com o intuito de tornar esta etapa da pesquisa o mais confiável e segura possível:

1. Realização de teste piloto do questionário preliminar com 10 diretores e gerentes executivos em posições de negociação com distribuidores;

2. Identificação, via telefônica, dos Diretores Comerciais de todas as empresas da amostra para posterior remessa de jogo de documentos da pesquisa.
3. Remessa de carta de notificação, assinada pelo professor-orientador e pelo diretor do curso para as empresas da amostra juntamente com carta explicativa e dos questionários estruturados e auto-aplicáveis (anexo 2).
4. Realização de *follow-up*, por telefone, para determinar quais empresas seriam participantes do estudo;
5. Envio de carta-esforço para empresas que durante a etapa três rejeitaram a possibilidade de participar do estudo (anexo 6);
6. Realização de três follow-ups telefônicos, adicionais, visando encaminhar o processo de resposta dos questionários nas empresas participantes, resolver dúvidas e esclarecer quaisquer questões pendentes (exemplo, forma de retorno dos questionários, período de realização da pesquisa, encaminhamento aos distribuidores, etc.)

A fase de pré-teste visa avaliar o entendimento do questionário pelos respondentes com perfil semelhante àqueles que farão parte do estudo. Realizamos dois pré-testes. Primeiramente, utilizamos a escala de valores de Kahle (1983), e verificamos seu entendimento dificultado por parte dos cinco executivos participantes de parcerias comerciais com distribuidores. Num segundo pré-teste, utilizamos a escala de valores de Rokeach (1985), a qual, embora mais extensa – 36 valores em contraposição aos 9 valores de Kahle (1983), foi considerada pelos respondentes de fácil entendimento e estruturada de forma orgânica. Nesta

segunda etapa, outros cinco executivos envolvidos em relações de parcerias com distribuidores responderam os questionários.

Desta forma, optamos pelo instrumento de Rokeach (1985), o qual além de demonstrar-se aceito e compreendido pelos entrevistados na fase de pré-testes, trata de uma medição de valores já devidamente validada por outros estudos no Brasil e no exterior.

O questionário estruturado referente aos itens da satisfação do distribuidor, é uma tradução adaptada do modelo de Anderson e Narus (1992). Tal questionário teve sua aceitação e compreensão verificada nos dois momentos dos pré-testes.

No segundo momento deste trabalho, identificou-se todos os diretores comerciais das 100 maiores empresas listadas no ranking da revista **Amanhã**.

A seguir, na etapa de coleta de dados, realizou-se o envio da carta de notificação, juntamente com carta da mestrandia, explicando os questionários a serem respondidos, os quais estavam anexos. Nesta oportunidade, anexou-se, ainda, dois envelopes selados para retorno das respostas dos produtores e distribuidores. O anexo B, exhibe a carta de notificação juntamente com a carta da mestrandia e os questionários estruturados enviados.

Os questionários foram enviados via correio para os fabricantes dirigidos aos diretores comerciais destas empresas.

A formatação do instrumento de coleta envolve uma introdução – onde é apresentada a instituição responsável pela pesquisa, o objetivo da mesma, o caráter assegurado de confidencialidade das respostas e a importância da obtenção de respostas para todas as questões. As instruções de devolução são informadas na carta da mestrandia dirigida ao respondente, o qual deverá retornar o questionário preenchido no envelope endereçado e selado, anexo aos questionários.

Na terceira fase deste trabalho, um *follow-up* telefônico foi realizado visando verificar o recebimento, preenchimento e o encaminhamento ao distribuidor escolhido, do questionário dirigido ao mesmo. O *follow-up* telefônico é um procedimento recomendado para elevar a taxa de retorno dos questionários enviados (Boyd, Westfall e Stasch, 1989).

Neste estudo os telefonemas de reforço foram realizados dos dias 6 de dezembro a 15 de março, para as 100 empresas para as quais questionários haviam sido enviados.

O índice de retorno geral da pesquisa foi de 28,5% sendo que do grupo dos fabricantes 34% responderam, enquanto que no grupo dos distribuidores tal índice ficou em 23%.

3.9 CONTROLE DA COLETA DE DADOS

O controle dos questionários remetidos a campo realizou-se através de numeração de todos os pares de fabricantes – distribuidores. Através de tal identificação realizou-se os trabalhos de *follow-ups* e emparelhamento das respostas recebidas ao longo do tempo.

3.10 PROCESSAMENTO DE DADOS

De acordo com Mattar (1993 p.55), “o processamento de dados compreende os passos necessários para transformar os dados brutos coletados dos instrumento em dados trabalhados que permitirão a realização de análises e interpretações”. Os dados coletados para este trabalho através dos questionários foram digitados e processados em um microcomputador PC (Personal Computer), modelo 486 através do programa estatístico Statistical Package for Social Sciencec (SPSS).

Este software, através de manuseio específico, realizou os cálculos estatísticos necessários à próxima fase, qual seja, da análise dos dados, A íntegra das saídas do processamento de dados e cálculo das estatísticas necessárias a este trabalho encontram-se em anexo.

CAPÍTULO IV
ANÁLISE DOS DADOS

4 INTRODUÇÃO

Nesta etapa passamos a analisar os dados trabalhados pelo programa estatístico SPSS. O objetivo deste processo é o estabelecimento dos resultados a partir dos dados coletados (Mattar, 1993).

O dados coletados neste estudo totalizam 57 casos sendo 34 de fabricantes e 23 de distribuidores. Assim, obteve-se um índice de retorno de questionários utilizáveis, ou seja, preenchidos corretamente, de 34% para os fabricantes e de 23% para os distribuidores. Estima-se que as razões para tal diferença de taxas de retorno entre os dois grupos pesquisados, estejam no fato de incorrerem-se mais etapas no processo de resposta dos distribuidores. Tais etapas estiveram, na maioria dos casos, a cargo dos fabricantes, dada a sigilosidade mantida sobre o nome dos seus distribuidores principais. As mesmas encontram-se abaixo descritas:

- Encaminhamento efetivo do questionário para o distribuidor principal;
- Acompanhamento de resposta do questionário do distribuidor;
- Esclarecimento de dúvidas e questões dos distribuidores intermediadas pelos fabricantes.

A partir deste capítulo introdutório, passamos a análise dos dados coletados e trabalhados pelo programa SPSS.

Após vários processamentos de dados, as análises consideradas relevantes pelo grau em que auxiliam na explicação do fenômeno analisado foram::

- Distribuição de frequência, caracterizando a amostra pesquisada;
- Análises fatoriais, visando reduzir o número de dimensões das escalas de valores;
- Coeficiente de dissimilaridade, o qual buscará identificar o grau de distinção entre as escalas de valores dos fabricantes e dos distribuidores;
- Coeficiente de correlação, através do qual identificamos as relações entre similaridade de valores e satisfação na parceria;

Inicia-se esta análise pela caracterização da amostra, realizada através das distribuições de frequência.

4.1 DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA

A distribuição de frequência é um instrumento redutor de uma ampla gama de observações variadas para conjuntos de dados, objetivando o entendimento das observações (Guthrie, 1966). A mesma pode ser tanto absoluta quanto relativa, sendo a absoluta, a simples

contagem do número de observações em determinada categoria e a relativa, a expressão percentual de tal número em função do total de observações.

A distribuição de freqüências de uma amostra é considerada como uma estimativa da distribuição de freqüências da população correspondente. Neste caso, o grau de aproximação da realizada estará diretamente relacionado com a grandeza da amostra (Hoel, 1981).

As freqüências absolutas e relativas da amostra de fabricantes e distribuidores pesquisada encontram-se em anexo. Destacamos da tabela de freqüências, os seguintes itens relativos à caracterização da amostra:

- Fabricantes x Distribuidores:

Empresa	n
Fabricante	32
Distribuidor	25

Composição da Amostra

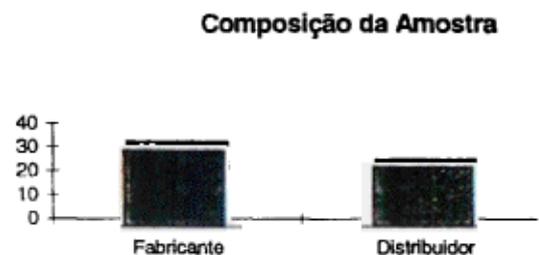


Figura 21 - Caracterização da Amostra .

Fonte: Coleta de dados.

Verifica-se através da representação gráfica acima, a predominância de fabricantes nos questionários retornados e utilizáveis provenientes da amostra pesquisada.

Volume de Vendas em US\$ MM

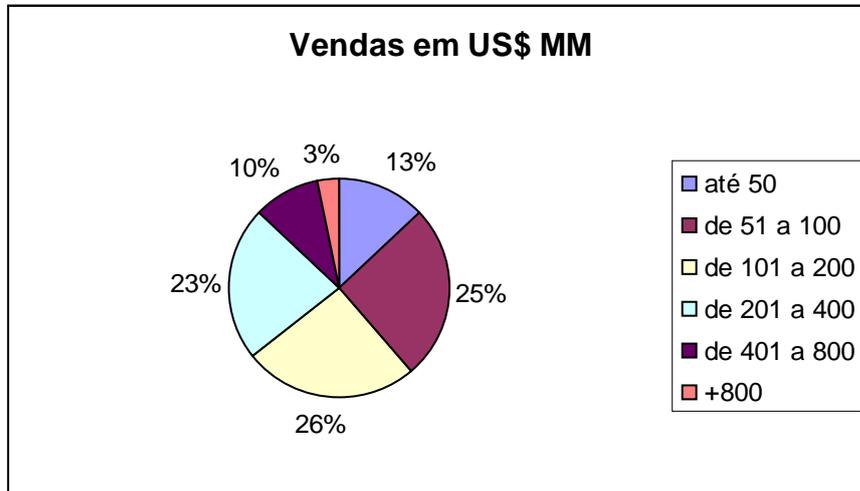


Figura 22 - Caracterização dos Fabricantes
Fonte: Coleta de Dados

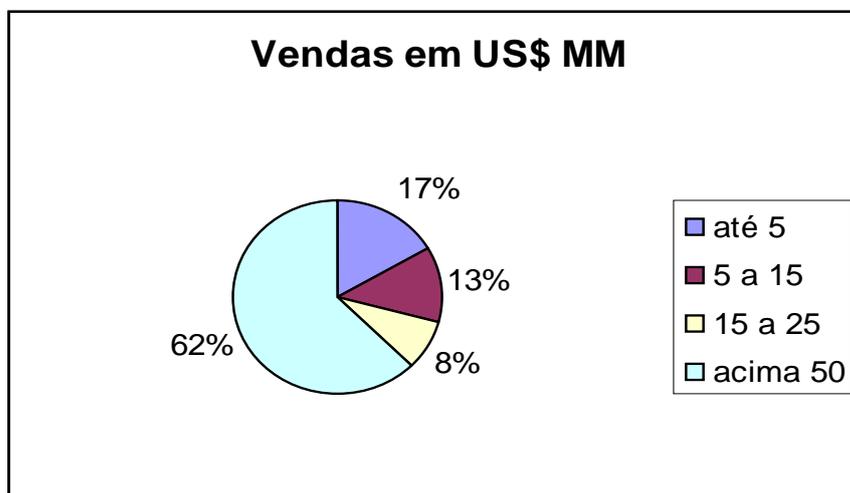


Figura 23 - Caracterização dos Distribuidores
Fonte: Coleta de Dados

Observa-se no gráfico acima, a predominância de empresas de US\$ 51 a 400 milhões no ano de 1996, equivalendo a 45% da amostra pesquisada. Outrossim, esta questão demonstra um elevado grau de sigiliosidade por parte dos respondentes em relação ao assunto faturamento, pois, 42% dos mesmos não a responderam.

Os dados coletados referentes às escalas de valores dos fabricantes e dos distribuidores foram tratados primeiramente com uma análise fatorial e posteriormente com uma medida de dissimilaridade. Após o cálculo da medida de dissimilaridade, passa-se a correlacionar o grau de congruência dos valores e o grau de satisfação apresentado pelos distribuidores com a relação de parceria mantida.

4.2 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial é a denominação atribuída a um conjunto de técnicas estatísticas paramétricas multivariadas utilizadas para estudar o inter-relacionamento entre um conjunto de variáveis observadas. Diferentemente da regressão múltipla, em que uma variável é, explicitamente, considerada critério e as demais prognóstico, na análise fatorial todas as variáveis são consideradas simultaneamente (Mattar, 1993, v.2,p.162). Conforme Harman (1976), a análise fatorial, por tratar-se de matemática aplicada constitui-se numa importante ferramenta de análise das ciências empíricas. No marketing há uma série de aplicações para a mesma, dentre elas, a redução de um número muito elevado de informações a níveis aceitáveis, a identificação de uma estrutura de fatores relacionados com um certo número de variáveis, o auxílio no desenvolvimento e estruturação de escalas de medidas e na transformação de informações (Mattar, 1993, Kinneer e Taylor, 1987).

Neste trabalho, aplicamos a análise fatorial para os 57 questionários visando reduzir o número de dimensões analisado nas escalas de valores dos fabricantes e dos distribuidores. A íntegra dos resultados da análise fatorial realizada para este estudo encontra-se em anexo, enquanto que um quadro resumo é abaixo apresentado.

Quadro 7 – Análise Fatorial I

Fator	% de Variância	% Acumulado
1	43,3	43,3
2	9,9	53,3
3	7,1	60,4

KMO=0,77523

Fonte: Processamento dos Dados

Quadro 8 – Análise Fatorial II

Fator	% DE VARIANÇA	% Acumulado
1	50,7	50,7
2	10,1	60,9
3	8,4	69,2

KMO = 0,82272

Fonte: Processamento de Dados.

Numa primeira análise verificamos que com apenas três fatores é possível manter 60,4% da informação contida nos dados. O índice Kayser-Meyer-Olkin* indica a adequação da amostra em 0,77523. Tais fatores são, principalmente, compostos pelos valores

instrumentais prazer e sentimento de realização (43,3%), intelectualidade e independência (9,9%) e reconhecimento e autoconfiança (7,1%). Na mesma análise, verificou-se a ocorrência de 10 variáveis com índice de comunalidade inferior a 0,5 e 26 variáveis com tal índice superior. Esta informação foi utilizada como critério para a realização de nova análise fatorial, cujo objetivo é aumentar o percentual de informação contida nos dados, bem como, elevar o índice Kayser-Meyer-Olkin. Assim, no próximo cálculo, eliminam-se as variáveis com índice de comunalidade abaixo de 0,5.

A nova análise fatorial revela que 69,2% da informação contida nos dados localiza-se em três fatores e o índice Kayser-Meyer-Olkin elevou-se para 0,82272* . Os três fatores são principalmente compostos pelas variáveis prazer e auto-respeito (fator 1: 50,7%); independência e intelectualidade (fator 2: 10,1%) e responsabilidade (fator 3: 8,4%).

Uma primeira observação advinda da análise de resultados da análise fatorial da amostra revela a ascendência dos valores terminais identificados com a finalidade da existência e valores individuais – como prazer, sentimento de realização e auto-estima sobre os valores instrumentais – formas de comportamentos – como a independência, a intelectualidade e a responsabilidade.

4.3 MEDIDA DE DISSIMILARIDADE

* O índice Kayser-Meyer-Olkin representa uma medida de adequação amostral. Esta medida é um resumo para cada variável individualmente e para todas as variáveis juntas, da dimensão das correlações parciais, controlando-se as outras variáveis em relação às correlações originais. Valores maiores do que 0,8 para este índice são considerados adequados, enquanto que valores menores do que 0,5 são inaceitáveis e requerem ações reparadoras como a retirada ou a inclusão de variáveis no banco de dados (Michel, 1995) .

A partir deste ponto, quando o número de dimensões encontra-se reduzido a três fatores e 69,2% das informações contidas nas mesmas, passamos ao cálculo de uma medida de dissimilaridade. Esta medida calcula as diferenças entre as escalas de valores apresentadas pelos pares de fabricantes e distribuidores, levando-se em conta as respostas dadas nas 36 questões referentes aos valores organizacionais das empresas. A mesma foi inspirada na fórmula da variância, a qual busca medir a dispersão dos dados a distribuição em torno da média (Fonseca, Martins e Toledo, 1995).

A medida de similaridade criada possui a seguinte fórmula:

$$\text{Dissim} = \sum_{j=1}^{36} (X_{ij} - Y_{ij})^2$$

Onde:

i = índice para os pares,

j = índice para os itens do questionário

X_{ij} = resposta do fabricante para a questão j;

Y_{ij} = resposta do distribuidor para a questão j.

O quadro a seguir, apresenta o grau de dissimilaridade verificado entre os pares de fabricantes-distribuidores, pesquisados.

Quadro 9 – Classificação empresas por ordem de grau de dissimilaridade1

Código	Pares	Dissimilaridade
121	p9	0
129	p11	0
213	p16	15
111	p6	24
303	p20	31
311	p23	34
214	p17	38
304	p21	48
105	p3	51
215	p18	72
124	p10	75
102	p2	78
205	p15	82
100	p1	83
300	p19	84
130	p12	102
107	p4	108
119	p8	132
135	p14	133
109	p5	151
308	p22	155
112	p7	204

Fonte: Processamento de Dados.

Estabelecidos os fatores 1,2 e 3 responsáveis por 69,2% da informação contida nos dados coletados, bem como o índice de dissimilaridade entre fabricantes e distribuidores, passa-se a analisar as correlações dos mesmos com os componentes da satisfação dos distribuidores com as parcerias em andamento (ver anexo).

4.4 COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO

O coeficiente de correlação, também denominado de correlação momento-produto, procura medir a aderência ou a qualidade do ajuste à verdadeira reta, através do qual se procura relacionar as variáveis X e Y, ou grau de relação existente entre elas (Fonseca, Martins e Toledo, 1995). Logo, o coeficiente de correlação diz respeito ao grau de associação ou correspondência existente entre duas ou mais variáveis (Mattar, 1993).

A seguir, a análise dos coeficientes de correlação calculados entre os fatores 1, 2 e 3 das escalas de valores e as variáveis componentes do modelo de satisfação. A partir das tabelas no Anexo 4 deste estudo, pode-se afirmar que:

Fator 1 – Prazer / Auto-Respeito

Observa-se uma correlação inversa a um nível de 50,83% com a variável melhor alternativa ($p=0,05$). Os distribuidores que revelaram dar maior valor para o prazer e auto-respeito para uma vida mais confortável não consideram que o seu parceiro fabricante seja a melhor alternativa possível no mercado para tal relação. Pode-se interpretar que tais

distribuidores que buscam maximizar seus valores individuais citados, estariam também em busca de relações de parceria aperfeiçoadas.

Fator 2 – Independência e Intelectualidade

Este fator não é correlacionável com componentes de satisfação em níveis de significância aceitáveis ($p < 0,05$)

Fator 3 – Responsabilidade

Este fator verifica-se inversamente correlacionado a um nível de 45,27% com a influência do distribuidor sobre o produtor ($p = 0,05$). A interpretação deste dado indica-nos que as empresas que valorizam a responsabilidade, definida como confiança e fidedignidade, são as que menos influenciam o produtor através do exercício do seu poder. Por outro lado, a responsabilidade parece relacionada em 71,43 % com a confiança de que o parceiro realizará ações positivas para a relação.

Resumidamente. Verificamos as seguintes correlações significativas:

Quadro 10 – Resumo das Correlações Significantes:

<p>Fator 1:</p> <p>Prazer e Auto-Respeito x Melhor Alternativa para a Relação = (-50,83) p=0,016</p>
<p>Fator 2: Independência e Intelectualidade</p> <p>Não correlacionável a um nível de significância de 0,05</p>
<p>Fator 3:</p> <p>Responsabilidade x Influência do distribuidor sobre o Produtor = (-45,27)p = 0,034</p> <p>Responsabilidade x Confiança nas ações do Parceiro = 71,43, p=0,000</p>

Fonte: Processamento de Dados

A matriz abaixo, viabilizará novas análises dos dados coletados, através da matriz de correlação entre a medida de dissimilaridade e os componentes da satisfação dos distribuidores.

Quadro 11 – Resumo * da Matriz de Correlação Dissimilaridade x Itens da Satisfação

	Dependência do Distribuidor	Influência do Produtor	Influência do Distribuidor	Melhor Alternativa	Coordenação de Ações	Medida Dissim.
Influência do Produtor	0,4668 p=0,044		0,5904 p=0,005			
Comunicação Eficaz	-0,5529				0,5042 p=0,020	-0,5488 p=0,010
Dependência do Distribuidor				-0,5529 p=0,014		
Confiança Mútua					0,4404 p=0,046	
Grau Geral Satisfação		0,4532 p=0,045	0,5926 p=0,006			
Coordenação Ações						-0,489 p=0,024

* Resumo baseado nas correlações significantes ou com p menor ou igual a 0.05
 Fonte: Processamento de Dados.

A partir do quadro acima, pode-se tecer as seguintes considerações:

- A dependência do distribuidor para com o produtor está correlacionada em 46,68% ($p=0,044$) com a influência que o produtor exerce sobre o distribuidor. Pode-se interpretar que quanto maior a dependência, maior será a ingerência a que a empresa estará sujeita na relação em andamento.

- A dependência do distribuidor para com o produtor está inversamente correlacionada (-55,29%, $p=0,014$) com a comunicação eficaz entre as partes. A comunicação estaria indicando-nos relações mais realizadoras e menos dependentes.

- A influência do distribuidor sobre o produtor está correlacionada em 59,04% ($p=0,005$) com a influência que o produtor exerce sobre o distribuidor. Verifica-se, de acordo com este dado, que as relações de dependência parecem reciprocarem-se.

- A consideração do distribuidor de que o produtor é a melhor alternativa para a relação de parceria está inversamente correlacionada (-0,5529, $p=0,014$) com a dependência do distribuidor para com o produtor. Interpreta-se que a dependência não seria um indicativo de relação aperfeiçoada a ponto de ser considerada como a melhor alternativa no mercado.

- A coordenação de ações na obtenção de resultados está correlacionada com a comunicação eficaz entre as partes (50,42% $p=0,020$) e com a confiança nas ações da empresa parceira (44,04%, $p=0,046$).

- O grau de satisfação geral com a relação está diretamente correlacionado com a influência que o produtor exerce sobre o distribuidor, bem como com a influência que o distribuidor exerce sobre o produtor (45,32% e 59,26%) respectivamente.
- A medida de dissimilaridade está inversamente correlacionada com a comunicação a um nível de 54,88%, ou seja, quanto maior a dissimilaridade entre as escalas de valores das empresas, menor será a sua comunicação. A mesma medida está também inversamente correlacionada com a coordenação de ações entre as empresas parceiras (-48,9%, $p=0,024$).
- A influência do produtor sobre o distribuidor está correlacionada com o grau de satisfação geral com a relação (45,32%, $p=0,045$).
- A influência do distribuidor sobre o produtor está correlacionado com o grau de satisfação (59,26%, $p=0,006$).
- A comunicação eficaz está diretamente correlacionada com ações coordenadas (50,42%, $p=0,020$) e inversamente correlacionada com a medida de dissimilaridade (-54,88%, $p=0,024$). As ações coordenadas estão inversamente correlacionadas com a medida de dissimilaridade (-48,90%, $p=0,024$). Verifica-se neste item um importante tripé sobre as relações onde a comunicação está relacionada com ações coordenadas e ambas as variáveis comunicação e coordenação estão inversamente correlacionadas com a medida de dissimilaridade. Neste item, prova-se parcialmente a hipótese de que a similaridade de valores

entre as empresas possui impacto no constructo de satisfação, atingindo diretamente as variáveis comunicação e coordenação de ações.

CONCLUSÕES

Muitas das conseqüências do capitalismo liberal, adotado amplamente como política econômica nos anos 90, têm sido observadas nos mercados. Marcas e serviços globais tornam-se onipresentes no dia-a-dia dos consumidores das mais diversas nacionalidades. Este movimento, sob o ponto de vista empresarial, traz renovadas preocupações no sentido do alcance de economias de escala associadas a crescentes taxas de penetração em novos mercados.

Esta tendência generalizada observada no mercado resulta em uma dinâmica associativa entre empresas de distintas nacionalidades, capacitações e ramos de atividades nunca verificada anteriormente. As associações são de inúmeros formatos e tamanhos, constituindo desde parcerias comerciais até alianças estratégicas, aquisições, fusões, etc. Em qualquer um dos formatos, cada empresa busca alinhar seus parceiros comerciais em relação à sua visão estratégica. A visão estratégica das empresas está articulada em torno de três importantes funções: recursos empresariais, alinhamentos dos negócios e na interpretação do ambiente externo (Montgomery e Collins, 1997), conforme ilustrado na figura 25.



Figura 24 – O Triângulo da Estratégia e seu Desdobramento em Associações

Adaptado de: Collins, David; Montgomery, Cynthia. Corporate Strategy. New York: Irwin Books, 1997.

A estratégia corporativa definida como a forma pela qual as empresas configuram e coordenam suas atividades em multimercados é composta e uma visão articulada por três pilares: recursos, alinhamento dos negócios e interpretação do ambiente externo. À medida que as empresas associam-se entre si, seja para fins de distribuição de produtos, alianças estratégicas ou fusões de negócios, tal visão passa a ser desmembradas e os novos parceiros comerciais alinhados em relação à mesma (Collins e Montgomery).

Este trabalho demonstrou exploratoriamente a influência dos valores organizacionais na articulação da visão estratégica nas relações de um tipo de parceria entre empresas produtores e distribuidores.

A abordagem dos valores organizacionais em concomitância com a dinâmica dos canais de distribuição trata de um duplo desafio conceitual.

A questão dos valores organizacionais refere-se a um fenômeno maior do que geralmente reconhecido (Hofstede, 1991). Os valores organizacionais expressam a programação coletiva da mente, diferenciando as organizações. Os mesmos tratam como seus membros interagem entre si e com o mundo que os cerca. Este aspecto da organização tem sido desenvolvido por sociólogos, mas poucos estudos relacionam o seu impacto no contexto dos negócios e do marketing (Ruekert e Walker, 1987).

Os desenvolvimentos teóricos dos canais de distribuição, por sua vez, foram reconhecidamente prejudicados pela falta de uma perspectiva conceitual compreensiva, a qual ignorou processos, constructos e relações de importância primária (Reve e Stern, 1979). Tem-se, assim, a existência tanto de um desafio quanto de uma oportunidade de contribuição substancial.

A principal contribuição deste estudo refere-se ao reconhecimento da influência dos valores em tais relações. Ao correlacionar dois fenômenos – Dissimilaridade de Valores Organizacionais e Satisfação nas Parcerias – verificou-se a influência da semelhança de valores entre empresas parceiras sobre as variáveis comunicação eficaz e cooperação entre as mesmas. Os graus de correlação verificados neste estudo são, respectivamente $-54,88$ e $50,42$ ($p < 0,05$). Ressalta-se ainda mais a importância desta correlação, ao entender-se a centralidade de tais variáveis no constructo da satisfação de Anderson e Narus (p.43). A comunicação e a

cooperação constituem-se em importantes pilares da satisfação, condicionando muitos de seus subprocessos. A comunicação eficaz está intimamente relacionada com a confiança e com a comparação com outras alternativas presentes no mercado feitas pelos parceiros comerciais. A cooperação, por sua vez, está diretamente ligada aos subprocessos da confiança, resolução de conflitos em si. Podemos resumidamente afirmar que as duas variáveis – comunicação e cooperação – são condicionantes da maioria dos subprocessos que constituem a satisfação das parcerias.

Desta forma, destaca-se em caráter exploratório que as visões de mundo semelhantes, expressas através da similaridade de valores organizacionais, terão impacto positivo nos níveis de satisfação resultantes de parcerias em andamento entre produtores e distribuidores. Um elevado grau de satisfação em tais relações constitui-se em um indicador de estabilidade, coordenação é o conjunto fundamental para a sobrevivência empresarial nos complexos ambientes de negócios dos anos 90.

Propõe-se às empresas e aos acadêmicos, em geral, uma atenção aumentada às variáveis sociais presentes nas empresas, as quais poderão estar influenciando direta e invisivelmente muitos dos processos estratégicos das mesmas.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo por questões de tempo, distância e financeira foi desenvolvido tomando-se como universo as parcerias em andamento dos 100 maiores produtores estaduais de produtos de consumo e seus principais distribuidores.

Restringimo-nos nesta pesquisa à análise das relações mantidas pelos fabricantes e a um de seus distribuidores, considerando o mais importante. A noção de relevância pode denotar faturamento elevado, posição estratégica ou relações diferenciadas de tal distribuidor com o produtor no cenário dos negócios. Em futuros estudos, acredita-se ser de fundamental importância aumentar o escopo do trabalho para um maior número de atores (população mais numerosa) e da investigação de relações de natureza distinta (distribuidores, agentes, revendedores, franquias, etc.) dentro do contexto de marketing.

Por outro lado, a fim de demonstrar o aspecto da influência dos valores no grau da satisfação especificamente, outros constructos deverão ser utilizados. Sugere-se a construção de tal modelo através de etapa qualitativa e de profundidade, definindo situacionalmente as variáveis envolvidas.

Finalmente os resultados obtidos referem-se a opiniões detectadas em um ponto estático no tempo, e, sendo as relações mutantes, os resultados expressos possuem validade temporal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ACHROL, Ravi S., Reve, Torger; STERN, Lois (1983) The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for comparative Analysis. **Journal of Marketing**, v.47, Fall,p.55-67.
- 2 ADAMS, J. Stacey (1963) Wage Inequities, Productivity and Work Quality, **Industrial Relations**, v.3,p.9-16, oct.
- 3 ALDERSON, Wroe (1957) **Marketing Behavior and Executive Action**, Homewood, III, Irwin.
- 4 _____(1965) **Dynamic Marketing Behavior**, Homewood, III, Richard D. Irwin, 1965.
- 5 SALDRICH, Howard E. (1979) **Organizations and Environments**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc.
- 6 ALLISON, G. (1971) **The Essence of Decision**, Little, Brown, Boston.
- 7 ALLPORT, F.H. (1963) The Structuring of Events: Outline of a General Theory with Applications to Psychology. **Psychological Review**, n.61,p.281-303.
- 8 ALTHUSSER, Louis (1983) **Aparelhos Ideológicos do Estado**, Rio de Janeiro, Graal.
- 9 _____ (1963) FREEDMAN, Sara (1976) Equity Theory Revisited: comments and annotated bibliography. In: BERKOWITZ, L; WALSTER, E. (eds) **Advance in Experimental Social Psychology**, New York: Academic Press, v.9,p.43-90

- 10 ANDERSON, Erin; NARUS, James A. (1984) A Model of the Distributor`s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, **Journal of Marketing**, v.48, n.1,p.62-74.
- 11 _____ (1986) **Toward a Better Understanding of Distribution Channel Working Relationships**, Industrial Marketing: A German-American Perspective, K.Backhaus and D. Wilson, eds. Berlin, Springer – Verlag Inc., 320-36.
- 12 _____ (1990), a Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership, **Journal of Marketing**, v.54, n.1,p.42-58
- 13 ANDERSON, Paul F. (1982) Marketing, Strategic Planning and Theory of the Firm, **Journal of Marketing**, v. 46,p. 15-26, Spring.
- 14 ANDERSON, James; NARUS, James A. (1996) Rethinking Distribution, **Harvard Business Review**, v. 74, n.4 July-August.
- 15 ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton (1983) Make or Buy Decision, Vertical Integration and Marketing Productivity, **Sloan Management Review**, v.27, n.2, p. 3-19.
- 16 ANDERSON, Erin, DAY, George; RANGAN, Kastury V. (1997) Strategic Channel Design,Sloan Management Review, v.38, 4.4, Suumer
- 17 ANDERSON, Erin; LODISH, Leonard M.; WEITZ, Barton A. (1987) Resource Allocation Behavior in Conventional Channels, **Journal of Marketing Research**, v.24, p. 254-62.
- 18 AQUINO, Cleber (1986) **História Empresarial Vivida**, São Paulo, Gazeta Mercantil.
- 19 ARELLANO, R. (1983) **Le Comportement du Consommateur D'Énergie Domestique**, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Grenoble.
- 20 ARNDT, John (1979) Toward a Concept of domesticated Markets, **Journal of Marketing**, v. 43, p. 60-75, Fall.

- 21 _____ (1983) The Political Economy Paradigm: foundation for theory building in marketing, **Journal of Marketing**, v. 47, p.44-54, Fall.
- 22 ARNDT, John (1981) The Political Economy of Marketing Systems: reviving the Institutional approach, **Journal of Macromarketing**, v. 1, p.36-47, Fall.
- 23 ASSAEL, Henry (1968) The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution, **Journal of Marketing**, v.32, April, p. 21-8
- 24 BAGOZZI, Richard (1975) Marketing as Exchange, **Journal of Marketing**, v.39, n.4.
- 25 _____ (1974) Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange, **Journal of Marketing**, v.38, n. 4, oct.
- 26 BALIGH, Helmy H., RICHARTZ, Leon E. (1967) **Vertical Market Structures**, Boston, Allyn and Bacon Inc.
- 27 BEATTY, Sharon E., KAHLE, Lynn R., HOMER, Pamela M.; MISRA, S (1985) Alternative Approaches to Consumer Values: the list of values (LOV) and the Rokeach Value Survey, **Psychology and Marketing**, v.2, n.3, p. 181-200
- 28 BOYD, Harper, WESTFALL, Ralph,; STASCH, Stanley F. Marketing Research: text and Cases. Boston, Irwin, 1989. 836p.
- 29 BERG, Per-Olof (1986) **Organizational Symbolism**, Special Issue of Organization Studies. 7.2, Greenwich, CT: Jai Press.
- 30 BLAU, P.M. (1964) **Exchange and Power in Social Life**. New York: John Wiley; Sons, Inc.
- 31 BLUMSTEIN, Philip, WEINSTEIN, Eugene (1969) The Reasons of Distributive Injustice **American Journal of Sociology**, v.74, p. 408-418, jan.
- 32 BORDIEU, Pierre (1980) **Le Sens Pratique**, Paris: Editions de Minuit.

- 33 BROWN, James R.; DAY, Ralph L. (1981) Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels, **Journal of Marketing Research**, v. 18, p.263-74 aug.
- 34 BUCHANAN, James A. (1964) What Should Economists Do?, **Southern Economic Journal**, v.30, p. 213-22.
- 35 BUCKLIN, Louis P. (1970) **Vertical Marketing Systems**, Glenview, III, Scott, Foresman And Co.
- 36 _____(1973) A Theory of Channel Control, **Journal of Marketing**, v.37, p.39-47, jan. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc.
- 37 CADOTTE, Ernest R., Stern, Louis W. (1979) A Process Model of Interorganizational Relations in Marketing Channels, **Research in Marketing**, vol. 2, Jagdish N. Sheth, ed. Greenwich, CT; JAI Press Inc., p. 127-58.
- 38 CAMARGO, Eduardo Gus (1992) **Toward a Theory of Culture: Ingratiating marketing Behavior in Brazil, japan and the United States**, Dissertação de Doutorado, Northwestern University, Evanstorn, Illinois.
- 39 CESPEDES, Frank (1988) Control vs. Resources in Channel Design: distribution differences In one industry, **Industrial Marketing Management**, v. 17, p. 215-27.
- 40 CHADWICK-JONES, John K. (1976) Social Exchange Theory: **Its Structure and Influence in Social Psychology**, New York, Academic Press.
- 41 CHURCHILL JR, Gilbert A.; SURPRENANT, Carol (1982) Na Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n.4, p. 491-504, nov.
- 42 COLOMBO, Olivio (1988) Anotações Sobre o Nosso Sistema de Valores, **Estudos Leopoldinenses**, São Leopoldo, v.24, n. 102, 01 e 02/88, p. 05-22.
- 43 CYERT, Richard M.; MARCH, James (1963) **A Behavioral Theory of the Firm**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Inc.

- 44 DAY, George (1992) **Strategic Market Planning**, St.Paul, Minn, West Publishing Co.
- 45 DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. (1982) **Corporate cultures : the rites and ritual Of corporate life**. Reading, MA: Addison – Wrsley.
- 46 DUNNETTE, M.D., HOUGH, L.M. (1991) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, p. 281-303.
- 47 DRUCKER, Peter (1992) **The Economy's Power Shift**, Wall Street Journal, Sept. 24, p. A16
- 48 DWYER, Paul H. Schurr; OH, Sejo (1987) **Devoloping Buyer-Seller Relationships**, Journal Of Marketing, v. 51, n. 2, p. 11-27, abr
- 49 _____, (1988) A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies, **Journal of Marketing**, v.52, p.21-34, apr.
- 50 DILLON, William, MADDEN, Thomas; FIRTLE, Neil (1987) **Marketing Research in a Marketing Environment**. St. Louis: Times Mirror/Mosby Coolege, p. 773.
- 51 DWYER, F. Robert (1980) Channel Member Satisfaction: laboratory insights, **Journal of Retailing**, V.56, P. 45-65, Summer.
- 52 _____, SCHURR, Paul H., OH, Sejo (1987) Developing Buyer-Seller Relationships, **Journal of Marketing**, v.51, p. 11-27, Apr.
- 50 EMERSON, Richard M. (1962) Power-Dependence Relations, **American Sociological Review**, v.27, p. 32-3, feb.
- 51 ETGAR, Michael J. (1979) Sources and Types of Intrachannel Conflict, **Journal of Retailing**, v.55, p.61-78, Spring.
- 52 FEATHER, N.T. (1975) **Values in Education and Society**, New York, Free Press.

- 53 FLORENCE, Pierre Vallette (1988) **Analyse Structurelle Comparative des Composantes Des Systèmes de Valeurs Selon Kahle et Rokeach**, Recherche et Applications en Marketing, v. 3, n. 1.
- 54 FOA, Uriel G.; FOA, Edna B. (1974) **Societal Structures of the Mind**, Springfield, IL:Charles C. Thomas
- 55 FONSECA, Jairo S., MARTINS, Gilberto de Andrade, TOLEDO, Geraldo Luciano, (1995)**Estatística Aplicada**, Editora Atlas, São Paulo, 2a edição.
- 56 FRAZIER, Gary L. (1983) Interorganizational Exchange Behavior in Marketing: a broadened Perspective. **Journal of Marketing**, v.47, p.68-78, Fall.
- 57 _____ (1983) On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution, **Journal of Marketing Research**, v.20, p. 158-66, may.
- 58 FRAZIER, Gary L., SPERKAMN, Robert; O'NEAL, Charles (1988) Just in Times Exchange Relationships in Industrial Markets. **Journal of Marketing**, v.52, p. 52-67, oct.
- 59 GASKI, John (1984) **The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution**, **Journal of Marketing**, v.48, p. 9-29, summer.
- 60 GATTORNA, John (1978) Channels of Distribution Conceptualizations: a state o-the-art Review, **European Journal of Marketing**, v.12, n.7, p.471-512.
- 61 GIL, Lynn, STERN, Loius (1969) Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems, In: STERN, Loius (ed) **Distribution Channels Behavioral Dimensions**. Boston:Houghton-Mifflin.
- 62 GLADSTEIN, Debra L (1984) Groups in Context: a model task group effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, v.29, p.499-517.

- 63 GOODSTADT, Barry, HJELLE, Larry (1973) Power to the Powerless: locus of control and Use of power, **Journal of Personality and Social Psychology**, v.27, p. 190-196, aug.
- 64 GRANBOIS, Donald, SUMMERS, John, FRAZIER, Gary (1977) Correlates of Consumer Expectation and Complaining Behavior, In: DAY, Ralph (ed) **Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, Indiana University Prfess.
- 65 GASKI, John (1984) The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, **Journal Of Marketing**, v.48, p.9-29.
- 66 GILL, Lynn E.; STERN, Louis W. (1969) Roles and Role Theory in Distribution Channel System, In: L.W., Stern (ed), **Distribution Channels: Behavioral Dimensions**, Boston: Houghton Mifflin Co., p.22-47
- 67 GRANDES DO RIO GRANDE DO SUL, **Revista Amanhã**, ago. 1997.
- 68 GUILTIMAN, Joseph P., B. Rejab; RODGERS, William C. (1980) Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel, **Journal of Retailing**, v.56, p.41-58, Fall.
- 69 GUTHRIE, Harold W. (1970) **Statistical Methods in Economics**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, III, 3a. Edição.
- 70 HALL, Richard, CLARK, John (1975) Problems in the Study of Inteorgarnizational Relationships, In: NEGANDHT, Anant (ed) **Interorganization Theory**, Kent, OH:Kent State University Press.
- 71 HARMAN, Harry H. (1976) **Modern Factor Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, 3a. edição.
- 72 HEDJEN, Kees Van Der (1997) **The Art of Strategic Conversations**, John Wiley; Sons, New York.
- 73 HEIDE, Jan (1994) Interorganizational Governance in Marketing Channels, **Journal of Marketing**, v.58, p. 71-85, jan.
- 74 HEIDER, Fritz (1958) **The Psychology of Interpersonal Relations**, New York, Wiley.

- 75 HILDEBRANDT, L. (1984) **Attitudes and Values as Predictors of Energy, Information, Behavior Patterns**, Advances in Consumer Research, Association for Consumer Reserach, 575-578.
- 76 HOEL, Paul G. (1981) **Estatística Elementar**, Atlas, São Paulo, 4a. edição.
- 77 HOFSTEDE, Geert (1995) **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, McGraw-Hill, 279, 279 pp.
- 78 HOWARD, John A.; SHETH, Jagdish N.(1969) **The Theory of Buyer Behavior**, New York, John Wiley; Sons, p.458.
- 79 HUNT, H. Keith (1977) CS/D – Overview and Future Directions. In: HUNT, Keith (ed) **Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction**, Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.
- 80 HUNT, Shelby, NEVIN, John (1976) Full Disclosure Laws in Franchising: na empirical investigation, **Journal of Marketing**, v. 40, p. 53-62, apr
- 81 _____. _____. (1974) Power in a Channel of Distribution: sources and consequences, **Journal of Marketing Research**, v.11, p. 186-93, may.
- 82 _____, RAY, Nina M., WOOD, Van R. (1985) Behavioral Dimensions of Channels of Distribution. Review and Synthesis, **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v 13, p.1-24.
- 83 JEULAND, Abel; SHUGAN, Steven M. (1983) **Managing Channel Profits**, Marketing Science, v.2, p. 239-72.
- 84 JOHN, George. Na Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in Marketing Channel. (1984). In: MORGAN, Robert; Hunt, Shelby D. **Journal of Markeitng**, (1994) v.58, p. 20-38, jul. The nature and Scope of Marketing.

- 85 _____, REVE, Torger (1982) The Reliability and Validity of Key Informant Data From Dyadic Relationships in Marketing Channels, **Journal of Marketing Research**, v. 19, p. 517-524, jan.
- 86 KAHLE, Lynn R. (1983) **Social Values and Social Change: Adaptation to life in America**, New York, Praeger.
- 87 _____. (1984) **Attitudes and Social Adaptation: A Person-Situation Interaction Approach**, Pergamon
- 88 _____, HOMER, P. (1986) Alternative Measurement Approaches to Consumer Values. The list of Values (LOV) and Values and Life Styles (VALS), **Journal of Consumer Research**, v. 13, p.405-409
- 89 KATZ, D.; KAHN, R.L. (1978) **Psicologia Social das Organizações**, São Paulo, Atlas.
- 90 KELLEY, Harold (1972) **Causal Schemata and the Attribution Process**, Morristown, NJ, General Learning Press.
- 91 _____, GIZELA, Janusz (1972) Conflict Between Individual and Common Interest in a N-Person Relationship, **Journal of Personality and Social Psychology**, v.21, p.190-197, feb.
- 92 _____, MICHELA, John (1980) Attribution Theory and Research, **Annual Review of Psychology**, v.31, p.457-501.
- 93 _____, THIBAUT, J.W. (1978) **Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence**, Wiley, New York.
- 94 KELMAN, Herbert C. (1961) Processes of Opinion Change, **Public Opinion Quarterly**, v. 25, p-57-78.
- 95 KINNEAR, Thomas C. TAYLOR, James R. (1979) **Marketing Research; an applied approach**, Tokio: MC Graw-Hill Kogakusha.

- 96 KOTLER, John (1977) Power Dependence and Effective Management, **Harvard Business Review**, v.55, p. 125-126, jul-ago.
- 97 KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (1991) **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 478 p.
- 98 KUNZ, Edmundo L. (1978) O ser do Valor e Valores, **Veritas**, Porto Alegre, PUCRS, n. 91, p. 186-214, set.
- 99 LAMBERT, Eugene W. Jr. (1966) **Financial Considerations in Choosing a Marketing Channel**, MSY Business Topics, v.14, p. 17-26.
- 100 LIEDTKA, Jeanne M. (1989) Value Congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems, **Journal of Business Ethics**, v.8, p. 805-815
- 101 LUETGERT, J. 1967 **Generalized Effects of Social Reinforcement on Paired Associate Learning by Grade School Achievers and Under-Achievers**, Indiana University (PhD Dissertation).
- 102 LUSCH, Robert (1976) Sources of Power: their impact on intra-channel conflict, *Journal of Marketing Reserach*, v. 13, p. 382-90, nov.
- 103 MALLEEN, Bruce (1963) A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control and Cooperation, **Journal of Retailing**, v.39, p.24-32.
- 104 MASLOW, Abrahan H. (1954) **Motivation and Personality**, New York, Harper.
- 105 MATTAR, Fauze Najib (1987) **Pesquisa de Marketing**, São Paulo: Atlas, 1993, 2v, 575p., Mahajan, Varadarajan; Kerin.
- 106 McKENNA, Regis (1997) **Real Time**, Harvard Business School Press, Boston, Ma., 204p.
- 107 McNEIL, Ian R. (1980) **The New Social Contract: Na Inquiry into Modern Contractual Relation**, New Haven, CT.

- 108 MICHEL, Renato (1995) **Características dos Setores Censitários do Município de Porto Alegre de Acordo com Regiões Homogêneas**, Monografia de Graduação em Estatística, UFRGS, Porto Alegre, RS.
- 109 MORAES, Lúcio Flávio R. (1987) A Ética do Trabalho no Brasil e suas Implicações para o Desenvolvimento Organizacional – Um Estudo Exploratório, **Revista de Administração**, São Paulo, v.22, n. 3, p. 40-48.
- 110 MORGAN, Robert; HUNT, Shelby D. (1994) The Commitment-Trust Theory in Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, jul.
- 111 MORRIS, Charles (1956) **Varieties of Human Values**, Chicago, University of Chicago Press, Chicago, III
- 112 NELSON, Richard (1991) Why Do Firms Differ and How Does It Matter, **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74.
- 113 PARSONS, Talcott (1977) **The Social System**, New York, The Free Press of Geencoe, p. 12
- 114 PETERS, Thomas; WATERMAN JR., Robert H. (1982) **In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies**. New York. Harper & Row, 360p.
- 115 PFEFFER, Jeffrey (1972) Merger as a Response to Organizational Interdependence, **Administrative Science Quarterly**, v.17, p. 382-94.
- 116 _____, SALANCIK, Gerald (1978), **The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective**, New York: Harper & Row Publications.
- 117 PONDY, Louis R., FROST, Peter J., MORGAN, Gareth, DANDRIDGE, Thomas C. (1983) **Organizational Symbolism**, Greenwich, CT: Jai Press.
- 118 PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary (1990) The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, p.79-91, may-jun.

- 119 RAVEN, Bertram, H.; KRUGLANSKI, Ari W. (1970) Conflict and Power In: SWINGLE, Paul (ed) **The Structure of Conflict**, New York: Academic Press, p. 69-109
- 120 REGAN, Dennis (1978) Attributional Aspects of Interpersonal Attraction, In: HARVEY, J; ICKES, W; KEDD, R (eds) **New Directions in Attribution Research**, Hillsdale, NJ: Erlbaum, v.2, p.207-233.
- 121 REVE, Torger; STERN, Lois W. (1979) Interorganizational Relations in Marketing Channels, **Academy of Management Review**, v.4, p. 405-16.
- 122 ROBICHEAUX, Robert A., EL-ANSARY, Adel I. (1976) A General Model for Understanding Channel Member Behavior, **Journal of Retailing**, v.52, p.13-30, p. 93-4.
- 123 ROKEACH, Milton (1973) **The Nature of Human Values**, The Free Press, New York.
- 124 _____. (1968) **Beliefs, Attitudes and Values**, Jossey-Bass.
- 125 _____. (1969) The Role of Values in Public Opinion Research, **Public Opinion Quarterly**, n.32, p. 547-559.
- 126 _____. (1974) Change and Stability in American Value Systems, **Public Opinion Quarterly**, v.38, p.222-238.
- 127 ROSENBERG, Larry J., STERN, Louis W. (1971) Antitrust Implications of a Sociological Interpretation of Competition, Conflict and Cooperation in the Marketplace, **The Antitrust Bulletin**, v. 16, p. 509-530, Fall.
- 128 RUCKERT, Robert W., WALKER, Orville W., ROERING, Kenneth J. (1985) The Organization of Marketing Activities: a contingency theory of structure and performance, **Journal of Marketing**, v. 49, p. 13-25.

- 129 SCANZONI, John. (1979) Social Exchange and Behavioral Independence. In Dwyer, F. Robert; Shcurr, Paul H.; OH, Sejo (1987). **Journal of Marketing**, v.51, p. 11-27, apr.
- 130 SERAFIM, Sílvio da Luz Filho (1992) **O Significado dos Valores nas Organizações – Um Estudo Exploratório**, UFRGS, Porto Alegre, (dissertação de Mestrado).
- 131 SHAWYER, Donald L., NICKELS, William G. (1979) **A Rationalization for Macromarketing Concepts and Definitions**, In *Macromarketing: New Steps on the Learning Curve*, George Fisk and Robert W. Nason, eds., Boulder, University of Colorado, Business Research Division, 29-45.
- 132 SHETH, Jagdish (1973) A Model of Industrial Buyer Behavior, **Journal of Marketing**, v. 37, p.50-56, oct.
- 133 SLYWOTZKY, Adrian J. (1996) **The Value Migration**, Massachusetts, Corporate Decisions Inc., Harvard Business School Press, Boston.
- 134 SMIRCICH, Linda (1983) Concepts and Culture and Organizational Analysis, **Administrative Science Quarterly**, v.28, p. 339-58, sep.
- 135 STERN, Louis (1969) **Distribution Channels: Behavioral Dimensions**. Boston: Houghton Mifflin Co.
- 136 _____. EL-ANSARY, Adel I. (1982) **Marketing Channels**, 2nd. Ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
- 137 _____. _____. (1977) **Marketing Channels**. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, Inc.
- 138 _____. _____. COUGHLAN, Anne T. (1996) **Marketing Channels**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- 139 _____. REVE, Torger (1980) Distribution Channels as Political Economies: a framework for comparative analysis, **Journal of Marketing**, v. 44, p.52-64.

- 140 TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda (1996) Escala de Valores Organizacionais, **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho.
- 141 TAMAYO, Alvaro, SCHWARTZ, S.H. (1993) Estrutura Motivacional dos Valores Humanos, **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, n.9, p. 329-348.
- 142 TERRENCE, D.; KENNEDY, A. (1982) **Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life**. London: Pinguim Books.
- 143 THIBAUT, John W., KELLEY, Harold (1959) **The Social Psychology of Groups**, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- 144 TRIANDIS, Harry (1977) **Interpersonal; Behavior**, Monterey, Ca., Brooks/Cole.
- 145 TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel (1981) The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, **Science**, v.211, p.453-8.
- 146 ULRICH, David; BARNEY, Jay B. (1984) Perspectives in Organizations: resource, dependence, efficiency and population, **Academy of Management Review**, v.9, p.471-81.
- 147 VARELLA, Jacob (1971) **Psychological Solutions to Social Problems**, New York, Academic Press.
- 148 WAMSLEY, Gary L, ZALD, Mayer N. (1976) **The Political Economy of Public Organizations**, Bloomington, Indiana University Press.
- 149 WEBSTER, Frederick E. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation, **Journal of Marketing**, v.56, p. 1-17, oct.
- 150 WILLIAMSON, Oliver (1975) **Markets and Hierarquies: Analysis and Antitrust Implications**, Free Press.

151 ZALD, Mayer N. (1970a) **Organizational Change: The Political Economy of the YMCA**, Chicago, University of Chicago Press.

152 _____. (1970b), Political Economy: A Framework for Comparative Analysis, In: zald, Mayer N. (ed) **Power in Organizations**, Nashville, TN: Vanderbilt University Press, p.221-61.

ANEXOS

100 MAIORES GRUPOS/EMPRESAS PRIVADAS

CLASSIF.	GRUPO/EMPRESA	VALOR PONDERADO DE GRANDEZA* 1995	VALOR PONDERADO DE GRANDEZA* 1996	VARIACAO 95/96 (%)	PRINCIPAIS ATIVIDADES
1	Grupo Ipiranga	2.083,80	2.477,90	19,37	Distribuição prod. bebidas
2	Grupo Gerdas	1.651,19	1.502,91	9,84	Siderurgia
3	Grupo Varga	1.498,54	1.754,09	11,66	Indústria de cimento
4	Capesul	752,00	745,57	0,86	Petroquímica
5	Cia. Zaffari de Supermercados	703,88	749,75	10,63	Supermercados, distribuição
6	Artpal S.A. Avicultura e Pecuária*	484,84	-	-	Alimentos, laticínios
7	Grupo Iochipe-Maxfon	391,75	407,60	4,30	Máquinas e ferramentas
8	Grupo Reaner Herrmann	390,09	335,17	16,39	Tintas, química
9	Calçados Azuleira S.A.	363,85	316,93	14,64	Calçados femininos, calço
10	Lojas Colombo S.A.	352,74	318,00	10,92	Comércio varejista
11	Grupo RBS	346,96	354,72	2,21	Comunicação
12	Grupo Dana Alvaras	330,51	330,19	0,10	Aeroespacia
13	Nacional Central Distrib. de Alimentos Ltda.	301,73	260,45	15,60	Supermercados
14	Grupo Raadon	299,83	234,33	27,93	Veic. e equipamentos rodov.
15	OPP Petroquímica S.A.	286,74	307,23	7,19	Petroquímica
16	Grupo Josapar	290,06	354,70	-18,22	Agronegócio, supermercados
17	Riocell S.A.	274,86	301,00	8,89	Celulose e papel
18	Ind. de Bebidas Antarctica-Polar S.A.	263,54	291,12	-9,47	Bebidas
19	Grupo Vampor	261,08	252,30	11,43	Bebidas
20	GBOEX	261,48	246,15	6,24	Previdência privada, seguros
21	Grupo Pasa Branca - Penam/Penagro	241,41	214,55	12,11	Alimentos, polímeros de alto
22	Grupo Iacobrasa	231,26	275,98	-16,20	Alimentos, agropecuária
23	Grupo Marcepolo	230,48	203,35	13,24	Farmacêutica para animais
24	Grupo Parvel	227,02	189,55	19,77	Farmacêutica
25	Gerdas S.A.	219,82	197,77	11,09	Calçados, têxtil
26	Franopol S.A. Agropecuária Industrial	202,29	183,10	10,48	Franco, minas, ovinos
27	Grupo Habissael	191,44	159,66	19,90	Indústria de cimento
28	Sprinter Carner S.A.	186,25	158,51	17,51	Cond. de ar, centrifugas
29	Santa Cruz Seguros S.A.	180,59	131,12	37,43	Seguros
30	Coel - Coop. Tríticola Erechim Ltda.	149,85	137,95	8,63	Cooperativa, supermercado
31	Cia. de Cimento Portland Gerdas	147,82	131,50	12,41	Cimento
32	UBEA União Bras. Educação e Assist. (PUC)	146,39	68,97	112,23	Mantenedora da PUC
33	SLC - John Deere S.A.	145,09	155,70	-6,81	Máquinas agrícolas, trator
34	Petroquímica Transil S.A.	135,96	117,75	15,46	Petroquímica
35	Grupo Lojas Renner	134,83	106,29	26,35	Comércio varejista
36	Novo Hamburgo Cia. de Seguros Gerais	133,98	97,96	36,79	Seguros
37	Fertisol S.A.*	125,47	-	-	Fertilizantes
38	Parimat Sul - Lactea	122,81	91,93	33,60	Laticínios e derivados
39	Schneider Logemann S.A.	120,86	117,27	3,06	Máquinas agrícolas, bandeja
40	Grupo Petropar	118,04	139,80	-15,56	Não-secos, petroquímica

* Não dispomos de dados de 1995 comparados aos de 1996.

VALOR PONDERADO DE GRANDEZA (VPG)

O Valor Ponderado de Grandeza expressa o desempenho de uma empresa ou grupo empresarial. Seu cálculo resulta da soma, com pesos específicos, de três indicadores: patrimônio líquido, receita operacional bruta e lucro ou prejuízo líquido.

100 MAIORES GRUPOS/EMPRESAS PRIVADAS

CLASSIF.	GRUPO/EMPRESA	ÍNDICE PONDERADO DE GRANDEZA*		VARIACAO 96/95 (%)	PRINCIPAIS ATIVIDADES
		1996	1995		
41	Grupo Zampogna	115,48	103,75	11,31	Metallurgia, ferragens
42	Grupo Sanoletta	99,19	75,24	31,83	Concessões, comércio
43	Tramontina S.A. Costeiras	99,16	87,72	13,04	Cinzelaria
44	Grupo Tiro	93,89	229,47	-59,09	Adobes, manufatura
45	Bianchini S.A.	92,91	76,37	21,66	Óleos vegetais
46	Calçados Beira Rio S.A.	91,13	61,21	48,88	Calçados
47	Grupo Tamar	85,85	91,53	-6,31	Armas, ferraria, fundidos
48	Construtora Sulhepa S.A.	85,22	78,53	8,53	Construção, mineração
49	Grupo Bernat	83,32	77,28	8,08	Óleos veg., transp., agropec.
50	Cooperativa Arrozeira Extremo Sul	76,07	69,20	9,94	Alimentos
51	Grupo Hamao	75,92	81,00	-6,28	Alimentos, florestamento
52	Borrachas Vipal S.A.	75,91	62,19	22,07	Borracha
53	Perennial S.A. Indústria Têxtil	72,53	80,99	-10,44	Têxtil
54	Grizzolin S.A.	71,17	63,66	11,30	Comércio varejista
55	XIV Participações S.A.	69,61	74,20	-6,19	Holding papel e celulose
56	Ferramentas Gerais S.A.	67,34	62,61	8,57	Com. imp. de ferramentas
57	Arnaldo Côrrea S.A.	64,40	53,07	21,36	Material de energia elétrica
58	Cia. Rezy de Participações	62,62	56,52	10,79	Holding Reichert Calçados
59	Grupa Mangueira Agropecuária	62,60	62,54	0,09	Agropecuária
60	Recessal S.A.	60,42			Equip. de arref. refrigeração
61	Jotron Ind. de Componentes Eletrônicos Ltda.	58,91	51,80	13,73	Componentes eletrônicos
62	Tramontina Farpopilha S.A.	57,42	46,38	23,79	Utens. domést. em aço inox
63	Grupo Tazetiro	57,33	45,74	25,32	Comércio varejista
64	Pitambra Sul Rio-grandense S.A.	56,47	48,28	16,96	Reversa veiculares
65	Grupo Kipper Weber	56,16	43,35	29,32	Máquinas e equip. agrícolas
66	Móveis Carraro S.A.	56,10	47,59	17,36	Móveis
67	Guaconi-Marodin Ind. de Madeiras S.A.	54,98	45,78	20,06	Madeira
68	Irmãzidade da Santa Casa de Misericórdia	54,01	50,17	7,57	Assist. médica-hospitalar
69	Lojas Arno & Cia. Ltda.	53,72	35,97	49,29	Comércio varejista
70	Prenda S.A.	52,93	61,08	-13,35	Alimentos, viticultura

* Não dispomos de dados de 1997 comparativamente de 1996.

NOTAS

■ GRANDES toma como base, exclusivamente, informações de balanço. Por esta razão, empresas que não revelaram as demonstrações de 1996 estão fora do ranking. Estão neste caso a Universal Leaf, Transportadora Tremmaense, Edel e Brochier.

■ Assíduas no ranking, nos últimos anos, Cortryd, Or-

lopé e Fis-Hab não alcançaram classificação entre os 100 maiores este ano.

■ O grupo Joaquim Oliveira decidiu, este ano, sair de seu mais tradicional negócio - a operação de supermercados. O grupo português Somae comprou a participação da Jovapar na Companhia Real de Distribuição. A Jovapar deve apostar alto em

seus negócios nas áreas de agroindústria, com foco em alimentos com maior valor agregado e em shopping center.

■ Debutante na lista dos 100 maiores, a UBEA - União Brasileira de Educação e Assistência se instalou numa posição de destaque - o 32º lugar. A UBEA é a mantenedora da PUCRS.

■ Ao contrário do que fizeram no exercício de 1995, empresas como Grendene e Tramontina deixaram de apresentar um balanço de grupo em 1996. Se mantiverem a decisão de consolidar suas operações num só balanço, ocupariam posições mais destacadas no ranking.

100 MAIORES GRUPOS/EMPRESAS PRIVADAS

em milhões

CLASSE	GRUPO/EMPRESA	VALOR POSICIONADO DE BRANQUEIA*	VALOR POSICIONADO DE BRANQUEIA*	VARIACÃO	PRINCIPAIS ATIVIDADES
		1986	1987	86/87 (%)	
71	Camil - Coop. Agrícola Mista Itaquense Ltda.	52,91	57,87	10,90	Produção e comércio de arroz
72	Elevadores Sibr S.A.	50,07	38,43	30,26	Elevadores, metalurgia
73	Cornel - Coop. Suinocultores Encantado Ltda.	49,37	47,89	1,73	Alimentos, supermercado
74	Frigorífico Três C S.A.	48,31	40,73	18,62	Alimentos
75	Grupo Zivi-Hércules	48,19	37,98	50,82	Indústria, metalurgia
76	Enxuta S.A.*	47,95	-	-	Indústria de eletrodomésticos
77	Hospital Moatims de Vento	47,24	32,50	31,13	Serviço hospitalar
78	Grupo DHB	46,97	52,76	-10,96	Componentes automotivos
79	Expresso Mercúrio S.A.	45,64	47,00	-21,25	Transportes, seguros
80	Coop. Regional Agropecuária Lagunaru Ltda.	44,81	41,34	8,40	Alimentos, rações
81	Cornel - Coop. Tituloça Bismarco Ltda.	44,60	31,71	39,06	Agricultura, milho, soja
82	Tonolo, Busanello S.A.	43,84	36,72	19,39	Construção, mineração
83	Cia. de Seguros Phoenix Porto Alegre	42,77	42,43	1,16	Seguros
84	Todeschini S.A. Indústria e Comércio	41,04	29,47	39,25	Móveis para cozinha
85	Previdência do Sul Aplub	39,95	33,34	17,90	Seguros, previdência
86	Agrale S.A.	39,51	51,19	-22,80	Implementos agrícolas
87	Queiro-Queiro S.A.	38,34	26,70	43,99	Agropecuária
88	Inzal S.A.	37,77	34,10	10,76	Eletroeletrônica
89	Memphis S.A. Indústria	37,39	31,01	20,97	Higiene e perfumaria
90	Defesa S.A.	36,75	40,27	-8,74	Produtos químico-biológicos
91	A. Paulo Feijó Participações S.A.*	36,58	36,58	0,00	Holding Grupo Econômico
92	Trafo Equipamentos Elétricos S.A.	36,33	34,09	6,57	Transformadores elétricos
93	Madeiraira Gracomat S.A.	35,12	33,15	5,95	Madeira
94	Vinhos Salton S.A.	34,69	26,55	30,65	Indústria vinícola
95	Cia. Yochpe S.A.	34,30	33,25	0,14	Holding Yochpe-Maxion S.A.
96	Cia. Françosa de Administração e Participação	34,10	31,85	7,09	Holding Françosa
97	Metrax	34,00	30,40	12,15	Moagem de trigo
98	Brasilnet S.A.	33,38	36,40	-8,31	Revenda de veículos
99	Savar S.A. Veículos	33,37	29,16	14,45	Revenda de veículos
100	Subresa Vidr. Sul Brasil	32,79	33,34	-1,65	Vidros

* Não dispomos de dados de 1987 comparativa aos de 1986.

QUEM ENTREGOU NO ZANGÃO

- Calçados Berra-Rio S.A.
- Cia Rony Participações S.A.
- Panambra Sul Riograndense
- Granja Mangueira Agropecuária
- UBEA - União Bras. de Educação e Assistência
- Irmandade da Santa Casa de Misericórdia
- Frigorífico Três C
- Queiro-Queiro S.A.
- A. Paulo Feijó Participações
- Vinhos Salton S.A.
- Borrachas Vipul S.A.

QUEM VOLTOU

- Tonolo, Busanello S.A.
- Savar Veículos S.A.
- Subresa Vidraria Sul Brasil

QUEM FOI

- Cotrijuf
- Calçados Orlope
- Fin-Hab
- Plásticos Pisana
- Grupo Corbetta
- A. Guerra
- CBC - Cia. Brasileira do Cobre
- Brasília Guafra Obras Públicas
- Grupo Amadeo Rossi
- Panatlântica
- Universal Leaf Tabacos Ltda.
- Transportadora Tremaense
- Edel Empresa de Engenharia
- Brochier S.A.
- CCGL - Cooperativa Central Gaúcha de Leste

Of.nº 020/97

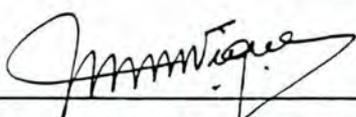
Porto Alegre, 03 de dezembro de 1997.

Prezados Senhores:

Estamos apresentando **Adriana Waltrick dos Santos**, aluna regularmente matriculada no Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A referida aluna encontra-se, atualmente, na fase de elaboração da dissertação final, mais especificamente, na etapa que envolve a coleta de dados.

O trabalho contempla o estudo sobre aspectos da qualidade das relações entre distribuidores e fabricantes de produtos industrializados, e, para que possa ser concretizado, necessária se faz a busca de dados junto à sua organização. Para tanto, solicitamos que lhe possibilitem a aplicação de pesquisa referente ao assunto. A mestrande desde já se compromete a repassar-lhes o resultado da pesquisa, bem como manter as informações fornecidas em caráter sigiloso.

Sendo o que se oferecia para o momento, subscrevemo-nos,
atenciosamente.



Prof. Dr. Walter Meucci Nique
Orientador



Prof. Dr. ROBERTO LIMA RUAS
Coordenador
Programa de Pós-Graduação em Administração
UFRGS

Porto Alegre, 07 de Janeiro de 1998

Prezados Senhores,

Agradecemos sua atenção e colaboração nesta pesquisa cujo objetivo é promover o entendimento das parcerias entre produtores e distribuidores das 100 maiores empresas industriais do RS.

Contamos com o seu apoio no sentido de obter:

- Respostas do Diretor(a) Comercial às perguntas do questionário anexo e retorno do mesmo para a nossa secretaria;
- Encaminhamento de questionário ao seu principal distribuidor, o qual será retornado diretamente para nossa secretaria.

Atenciosamente,

Adriana Waltrick dos Santos
Mestranda
PPGA/UFRS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO A SER

RESPONDIDO PELO

FABRICANTE

QUESTIONÁRIO NRO.

INTRODUÇÃO:

O objetivo desta pesquisa é conhecer sua opinião sobre aspectos das relações entre distribuidores e fabricantes de produtos de consumo em massa.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela aluna Adriana Waltrick dos Santos como um dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

As informações prestadas serão tratadas de maneira rigorosamente confidencial. Nenhum entrevistado será identificado individualmente em relatórios e/ou publicações.

É de vital importância para o resultado desta pesquisa que todas as questões sejam respondidas.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e nos colocamos a seu inteiro dispor para quaisquer esclarecimentos.

A - CARACTERIZAÇÃO DOS PARCEIROS COMERCIAIS

Favor marcar com um X a opção escolhida nas questões abaixo.

A1- Volume de vendas de sua empresa no ano de 1996 (em US\$):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> até 5.000.000 | <input type="checkbox"/> de 5.000.001 a 15.000.000 |
| <input type="checkbox"/> 15.000.001 a 25.000.000 | <input type="checkbox"/> de 25.000.001 a 35.000.000 |
| <input type="checkbox"/> 35.000.001 a 50.000.000 | <input type="checkbox"/> acima de 50.000.000 |

A2- Número de funcionários de sua empresa:

- | | | |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> até 150 | <input type="checkbox"/> de 151 a 300 | |
| <input type="checkbox"/> de 301 a 500 | <input type="checkbox"/> de 501 a 1.000 | <input type="checkbox"/> acima de 1.000 |

B - INSTRUMENTO DE COLETA II - LISTA DE VALORES FABRICANTES

Instruções:

Neste questionário você deve perguntar a si próprio : "Qual a importância dos valores relacionados abaixo na organização em que trabalho?"

Entende-se por valores organizacionais, os princípios que orientam a vida nas organizações.

Observe bem que **não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida da sua empresa.**

Avalie a importância dos mesmos numa escala de 0 a 6, circulando o número da mesma que equivale a sua opção.

B1- Uma vida confortável (uma vida próspera)

com pouquíssima importância

0 1 2 3 4 5 6

muitíssimo importante

B2- Uma vida excitante(uma vida estimulante, ativa)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B3- Um sentimento de realização(contribuição duradoura)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B4 -Um mundo de paz (livre de guerras e conflitos)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B5- Um mundo de beleza(beleza da natureza e da arte)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B6- Igualdade(fraternidade, oportunidades iguais)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B7- Segurança familiar (cuidando dos que lhe são caros)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B8- Liberdade(independência, livre escolha)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B9- Felicidade (contentamento, satisfação)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B10- Harmonia Interior (livre de conflitos interiores)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B11- Amor maduro (intimidade sexual e espiri	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B12-Segurança Nacional(proteção contra ataques)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B13-Prazer (uma vida agradável, calma)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B14- Salvação(uma vida eterna salva)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B15- Auto-respeito (auto-estima)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B16- Reconhecimento social (respeito, admiração)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B17- Amizade Verdadeira(camaradagem íntima)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B18- Sabedoria(uma compreensão adulta da vida)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B19- Ambição (trabalhador incansável, com aspirações)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B20- Liberal (mentalidade aberta)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B21- Capaz (competente, eficiente)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B22- Animado (alegre, jovial)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B23- Asseado (limpo, arrumado)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante

B24- Coragem (pronto para defender seus valores)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B25- Tolerante (disposto a perdoar outros)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B26- Prestativo (trabalhando para o bem estar de outrém)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B27- Honesto (sincero, verdadeiro)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B28- Imaginativo (ousado, criativo)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B29- Independente (auto-confiante, auto-suficiente)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B30- Intelectual (inteligente, pensativo)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B31- Lógico (consistente, racional)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B32- Amoroso(afetuoso, carinhoso)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B33- Obediente(submisso, respeitoso)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B34- Polido (cortês, educado)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B35- Responsável (fidedigno, de confiança)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B36- Auto-controlado (contido, com auto-domínio)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
<p>Na próxima etapa, solicitamos avaliar o grau de importância que você , enquanto indivíduo dá aos valores listados. Favor marcar circular o número da escala abaixo que equivale a sua opção.</p>									
B37- Uma vida confortável (uma vida próspera)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B38- Uma vida excitante(uma vida estimulante, ativa)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B39- Um sentimento de realização(contribuição duradoura)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B40 -Um mundo de paz (livre de guerras e conflitos)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B41- Um mundo de beleza(beleza da natureza e da arte)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B42- Igualdade(fraternidade, oportunidades iguais)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B43- Segurança familiar (cuidando dos que lhe são caros)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B44- Liberdade(independência, livre escolha)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B45- Felicidade (contentamento, satisfação)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante

B46- Harmonia Interior (livre de conflitos interiores)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B47- Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B48-Segurança nacional(proteção contra ataques)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B49-Prazer (uma vida agradável, calma)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B50- Salvação(uma vida eterna salva)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B51- Auto-respeito (auto-estima)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B52- Reconhecimento social (respeito, admiração)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B53- Amizade Verdadeira(camaradagem íntima)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B54- Sabedoria(uma compreensão adulta da vida)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B55- Ambição (trabalhador incansável ,com aspirações)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B56- Liberal (mentalidade aberta)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B57- Capaz (competecia, eficiente)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B58- Animado (alegre, jovial)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B59- Asseado (limpo, arrumado)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B60- Corajoso (pronto para defender seus valores)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B61- Tolerante (disposto a perdoar outros)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B62- Prestativo (trabalhando para o bem estar de outrém)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B63- Honesto (sincero, verdadeiro)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B64- Imaginativo (ousado, criativo)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B65- Independente (auto-confiante, auto-suficiente)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B66- Intelectual (inteligente, pensativo)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B67- Lógico (consistente, racional)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B68- Amoroso(afetuoso, carinhoso)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante
B69- Obediente (submisso, respeitoso)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importante

B70- Polido(cortês, educado)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importa
B71- Responsável (fidedigno, de confiança)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importa
B72- Auto-controlado (contido, com auto-domínio)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	multíssimo importa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO A SER

RESPONDIDO PELO

DISTRIBUIDOR

QUESTIONÁRIO NRO.

INTRODUÇÃO:

O objetivo desta pesquisa é conhecer sua opinião sobre aspectos das relações entre distribuidores e fabricantes de produtos de consumo em massa .

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela aluna Adriana Waltrick dos Santos como um dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

As informações prestadas serão tratadas de maneira rigorosamente confidencial. Nenhum entrevistado será identificado individualmente em relatórios e/ou publicações.

É de vital importância para o resultado desta pesquisa que todas as questões sejam respondidas.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e nos colocamos a seu inteiro dispor para quaisquer esclarecimentos.

A-CARACTERIZAÇÃO DOS PARCEIROS COMERCIAIS

Favor marcar com um X a opção escolhida nas questões abaixo.

A1- Volume de vendas de sua empresa no ano de 1996 (em US\$):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> até 5.000.000 | <input type="checkbox"/> de 5.000.001 a 15.000.000 |
| <input type="checkbox"/> 15.000.001 a 25.000.000 | <input type="checkbox"/> de 25.000.001 a 35.000.000 |
| <input type="checkbox"/> 35.000.001 a 50.000.000 | <input type="checkbox"/> acima de 50.000.000 |

A2- Número de funcionários de sua empresa:

- | | | |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> até 150 | <input type="checkbox"/> de 151 a 300 | |
| <input type="checkbox"/> de 301 a 500 | <input type="checkbox"/> de 501 a 1.000 | <input type="checkbox"/> acima de 1.000 |

B - INSTRUMENTO DE COLETA II - LISTA DE VALORES FABRICANTES

Instruções:

Neste questionário você deve perguntar a si próprio : "Qual a importância dos valores relacionados abaixo na organização em que trabalho?"

Entende-se por valores organizacionais, os princípios que orientam a vida nas organizações.

Observe bem que **não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida da sua empresa.**

Avalie a importância dos mesmos numa escala de 0 a 6, circulando o número da mesma que equivale a sua opção.

B1- Uma vida confortável (uma vida próspera)

com pouquíssima importância

0 1 2 3 4 5 6

mais importante

B2- Uma vida excitante(uma vida estimulante. ativa)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B3- Um sentimento de realização(contribuição duradoura)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B4 -Um mundo de paz (livre de guerras e conflitos)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B5- Um mundo de beleza(beleza da natureza e da arte)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B6- Igualdade(fraternidade, oportunidades iguais)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B7- Segurança familiar (cuidando dos que lhe são caros)									
B8- Liberdade(independência, livre escolha)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B9- Felicidade (contentamento, satisfação)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B10- Harmonia Interior (livre de conflitos interiores)									
B11- Amor maduro (intimidade sexual e espiri	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B12-Segurança Nacional(proteção contra ataques)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B13-Prazer (uma vida agradável, calma)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B14- Salvação(uma vida eterna salva)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B15- Auto-respeito (auto-estima)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B16- Reconhecimento social (respeito, admiração)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B17- Amizade Verdadeira(camaradagem íntima)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B18- Sabedoria(uma compreensão adulta da vida)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B19- Ambição (trabalhador incansável, com aspirações)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B20- Liberal (mentalidade aberta)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B21- Capaz (competente. eficiente)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B22- Animado (alegre, jovial)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante
B23- Asseado (limpo, arrumado)									
	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito importante

B24- Coragem (pronto para defender seus valores)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B25- Tolerante (disposto a perdoar outros)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B26- Prestativo (trabalhando para o bem estar de outrém)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B27- Honesto (sincero, verdadeiro)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B28- Imaginativo (ousado, criativo)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B29- Independente (auto-confiante, auto-suficiente)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B30- Intelectual (inteligente, pensativo)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B31- Lógico (consistente, racional)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B32- Amoroso(afetuoso, carinhoso)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B33- Obediente(submisso, respeitoso)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B34- Polido (cortês, educado)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B35- Responsável (fidedigno, de confiança)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B36- Auto-controlado (contido, com auto-domínio)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante

Na próxima etapa, solicitamos **avaliar o grau de importância que você , enquanto indivíduo dá aos valores listados**. Favor marcar circular o número da escala abaixo que equivale a sua opção.

B37- Uma vida confortável (uma vida próspera)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B38- Uma vida excitante(uma vida estimulante, ativa)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B39- Um sentimento de realização(contribuição duradoura)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B40 -Um mundo de paz (livre de guerras e conflitos)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B41- Um mundo de beleza(beleza da natureza e da arte)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B42- Igualdade(fraternidade, oportunidades iguais)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B43- Segurança familiar (cuidando dos que lhe são caros)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B44- Liberdade(independência, livre escolha)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante
B45- Felicidade (contentamento, satisfação)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muitíssimo importante

B46- Harmonia Interior (livre de conflitos interiores)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B47- Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B48- Segurança nacional (proteção contra ataques)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B49- Prazer (uma vida agradável, calma)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B50- Salvação (uma vida eterna salva)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B51- Auto-respeito (auto-estima)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B52- Reconhecimento social (respeito, admiração)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B53- Amizade Verdadeira (camaradagem íntima)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B54- Sabedoria (uma compreensão adulta da vida)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B55- Ambição (trabalhador incansável, com aspirações)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B56- Liberal (mentalidade aberta)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B57- Capaz (competência, eficiente)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B58- Animado (alegre, jovial)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B59- Asseado (limpo, arrumado)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B60- Corajoso (pronto para defender seus valores)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B61- Tolerante (disposto a perdoar outros)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B62- Prestativo (trabalhando para o bem estar de outrem)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B63- Honesto (sincero, verdadeiro)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B64- Imaginativo (ousado, criativo)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B65- Independente (auto-confiante, auto-suficiente)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B66- Intelectual (inteligente, pensativo)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B67- Lógico (consistente, racional)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B68- Amoroso (afetuoso, carinhoso)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante
B69- Obediente (submisso, respeitoso)	com pouquíssima importância	0	1	2	3	4	5	6	muito muito importante

B70- Polido(cortês. educado)

com pouquíssima importância

0

1

2

3

4

5

6

muitoíssimo impor

B71- Responsável (fidedigno, de confiança)

com pouquíssima importância

0

1

2

3

4

5

6

muitoíssimo impor

B72- Auto-controlado (contido. com auto-dominio)

com pouquíssima importância

0

1

2

3

4

5

6

muitoíssimo impor

INSTRUMENTO DE COLETA II - A SATISFAÇÃO DOS DISTRIBUIDORES

Instruções: Com base em suas experiências como distribuidor de produtos de consumo industrializados, pense no fabricante participante dessa pesquisa e na relação entre suas organizações. Indique até que ponto as afirmações apresentadas abaixo refletem características de tal relação. Caso suas convicções não sejam definitivas, escreva um número intermediário (2 a 6) que melhor expresse seus sentimentos.

Não há respostas corretas ou incorretas. Interessa-nos apenas saber o número que melhor reflete sua opinião a respeito da relação de trabalho em questão.

1- Há dependência relativa do distribuidor para com o produtos, i.e. não existem alternativas equivalentes ao distribuidor no mercado para tal relação .

Discordo Totalmente								Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	

2- O produtor exerce influência sobre o distribuidor .

Discordo Totalmente								Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	

3- O distribuidor exerce influência sobre o produtor .

Discordo Totalmente								Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	

4- O distribuidor considera o produtor em questão como sendo sua melhor alternativa de trabalho possível .

Discordo Totalmente								Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	

5- A comunicação ocorre de maneira formal e informal , sendo as informações significativas para o negócio e compartilhadas com pontualidade .

Discordo Totalmente								Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	

6- Há a crença de que o outro parceiro da relação realizará ações que trarão resultados positivos para nossa empresa .

Discordo Totalmente								Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	

7- As empresas possuem ações coordenadas similares ou complementares com fim na obtenção de resultados mútuos, singulares e recíprocos .

Discordo Totalmente								Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	

8- Os conflitos entre as empresas são vistos como discussões produtivas. A capacidade de resolução do conflito por parte das empresas é elevado.

Discordo Totalmente								Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	

9- Numa escala de 1 a 10, como você avaliaria de modo geral o grau de satisfação de sua empresa com o produtor em questão: .



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM MARKETING

Porto Alegre,

de 1998

Att. Sr.

Prezados Senhores,

Tomamos a liberdade de enviar-lhes um resumo da pesquisa que estamos realizando sobre Canais de Marketing no Rio Grande do Sul.

Dada a importância do projeto, uma vez mais reiteramos nosso convite de participação a sua empresa.

Outrossim, confirmamos que as conclusões resultantes deste trabalho serão enviadas às empresas participantes.

Atenciosamente.

Adriana Waltrick dos Santos
Mestranda
PPGA - UFRGS

Adriana Waltrick dos Santos , Mestranda em Marketing

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique, PhD

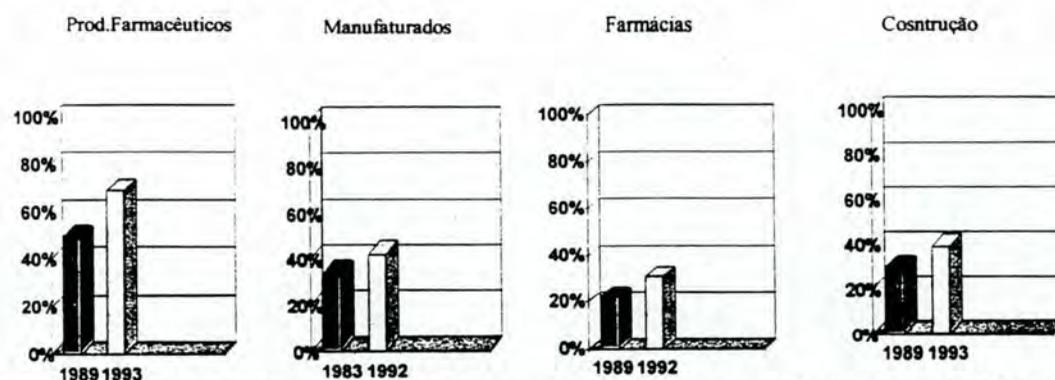
A Congruência dos Valores Interorganizacionais e sua Influência na Satisfação das Parcerias em Canais Comerciais.

RESUMO

A competitividade na distribuição de produtos tornou-se uma importante parte da nossa economia e das cadeias de valores das empresas a nível global. Alguns autores definem os anos 90 como a Era da Distribuição em contraste com os anos 80 denominados como a Era da Produção (Slywotzky, 1996).

Em 1995, nos EUA as vendas através deste tipo de intermediário cresceram mais do que o PNB norte-americano (Arthur Andersen) e tal tendência é verificada em vários segmentos industriais , conforme ilustrado pela figura 1.

Fig 1 - Tendências nos EUA



Fonte: Corporate Decisions Inc. - Analysis in : The Value Migration, Adrian Slywotzky (1996)

Neste contexto, um novo equilíbrio de poder dentro dos sistemas dos canais comerciais torna-se aparente revelando uma maior concentração da influência dos distribuidores nas negociações com produtores.

Por outro lado, os fabricantes encontram-se também pressionados por clientes informados, requerendo baixos preços, conveniência, rapidez, serviços aumentados e qualidade confiável, trazendo a competição entre ofertantes para novos patamares de valores.

No Brasil, além dos desafios acima presentes no país pela primeira vez - dada a abertura de mercado e as tendências globalizantes vividas na economia nacional - os executivos deverão responder às novas demandas dos consumidores decorrentes da interiorização dos mercados e da inclusão de classes sociais de mais baixa renda aos movimentos de consumo (Kanitz, 1995).

Sob o ponto de vista do desenho dos negócios, esses fatos afetam profundamente a dinâmica das empresas, tornando fundamental o desenvolvimento de parcerias melhoradas entre produtores e distribuidores (Slywotzky, 1996).

Essas novas tendências demandarão uma crescente delegação para terceiros das atividades não centrais às ofertas dos produtores, tais como , distribuição e logística, a fim de concentrarem-se em renovados desafios de segmentação e de equação de valor entregues aos clientes.

Sugere-se que , exceto as atividades consideradas capacitações-chave, os produtores devem estrategicamente terceirizar todas as outras atividades (Prahalad & Hammel, 1990; Quinn & Hilmer, 1994).

Neste sentido, a integração vertical pura deve ser considerada uma estratégia de última instância, utilizada apenas quando todas as demais possibilidades de sistemas não não integrados houverem sido analisadas (Stern, El-Ansary & Coughlan, 1996).

As pesquisas de Harrigan (1983) apontam para a mesma direção demonstrando que se os membros de canais podem utilizar seu poder criativamente, podem administrar suas funções e atingir níveis de performance iguais ou melhores que aqueles obtidos em canais integrados formalmente pela propriedade

A abordagem de Anderson & Narus (1990) analisa o tema das parcerias de uma maneira mais ampla , ilustrando a satisfação dos distribuidores e sua composição através de indicadores de dependência, influência sobre e do parceiro, comunicação, cooperação, confiança, funcionalidade do conflito, resultados comparativos e conflito.

Na primeira parte desta pesquisa, a satisfação em parcerias é medida por tratar-se esta de condição fundamental para as relações de longo prazo e estáveis.

Num segundo momento, realizaremos a caracterização dos sistemas de valores apresentados por ambas as empresas e profissionais primariamente responsáveis pela condução da relação em questão (Anderson & Narus, 1990, Kahle, 1981).

Após, os valores dos parceiros (indivíduos e organizações) e os resultados da satisfação são correlacionados buscando-se estabelecer causalidade entre associações de negócios com sucesso e o grau de similaridade encontrado nas escalas de valores dos participantes.

O presente trabalho objetiva contribuir para o conhecimento dos canais comerciais - uma área conhecida como o lado escuro da economia (Drucker, 1992) - analisando aspectos comportamentais localizados no primeiro elo dos sistemas dos canais de marketing , i.e., aquele localizado entre produtores e distribuidores.

A razão primária para focalizar nas condições das parcerias é pela sua evidência como uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável, a qual entre outros fatores proporcionam cooperação na busca de objetivos comuns, foco de mercado pela estabilidade da relação e flexibilidade a novas condições ambientais.

MEDIDAS DE DISSIMILARIDADE

Foi utilizada a mesma fórmula apresentada anteriormente. Os poucos "missing" que haviam foram substituídos pela média.

Medidas de dissimilaridade

CODIGO	PARES	MED_DISS
100	p1	83
102	p2	78
105	p3	51
107	p4	108
109	p5	151
111	p6	24
112	p7	204
119	p8	132
121	p9	0
124	p10	75
129	p11	0
130	p12	102
135	p14	133
205	p15	82
213	p16	15
214	p17	38
215	p18	72
300	p19	84
303	p20	31
304	p21	48
308	p22	155
311	p23	34

Medidas de dissimilaridade em ordem crescente

CODIGO	PARES	MED_DISS
121	p9	0
129	p11	0
213	p16	15
111	p6	24
303	p20	31
311	p23	34
214	p17	38
304	p21	48
105	p3	51
215	p18	72
124	p10	75
102	p2	78
205	p15	82
100	p1	83
300	p19	84
130	p12	102
107	p4	108
119	p8	132
135	p14	133
109	p5	151
308	p22	155
112	p7	204

ANÁLISE DE REGRESSÃO:

Variável Dependente: Grau de Satisfação

Variáveis Independentes: Fator1, Fator2, Fator3

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Mean Substituted for Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. GRAU_DE Numa escala de 1 a 10, com

Block Number 1. Method: Enter FAC1_2 FAC2_2 FAC3_2

Variable(s) Entered on Step Number

1.. FAC3_2 Factor 3
2.. FAC1_2 Factor 1
3.. FAC2_2 Factor 2

Multiple R ,13508
R Square ,01825
Adjusted R Square -,05188
Standard Error ,78386

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	,47960	,15987
Residual	42	25,80611	,61443

F = ,26019 Signif F = ,8536

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
FAC1_2	-,022263	,120786	-,028453	-,184	,8547
FAC2_2	,055407	,112620	,076103	,492	,6253
FAC3_2	-,081361	,112880	-,111112	-,721	,4750
(Constant)	7,708077	,116263		66,299	,0000

End Block Number 1 All requested variables entered.

Todos os coeficientes Beta são não-significativos. Não há como fazer um ajuste linear para esses dados com a variável independente sendo o Grau de Satisfação que, teoricamente, não é uma variável quantitativa (não é obtida por um processo de mensuração).

O R-Square (Coeficiente de Determinação) é praticamente nulo, ou seja, o modelo não é útil.

Correlação do FATOR 1 com Modelo Satisfação

- - Correlation Coefficients - -

	FAC1_2	DEPENDEN	INFLUENC	INFLUEND	MELHOR_A	COMUNICA
FAC1_2	1,0000 (,46) P= ,	,0500 (,20) P= ,834	-,2642 (,22) P= ,235	,0958 (,22) P= ,671	-,5083 (,22) P= ,016	,2638 (,22) P= ,236
	ACOES_PO	PARCERIA	CONFLITO	GRAU_DE		
FAC1_2	-,1113 (,22) P= ,622	,2923 (,22) P= ,187	-,2159 (,22) P= ,335	-,0686 (,21) P= ,768		

Correlação do FATOR 2 com Modelo Satisfação

- - Correlation Coefficients - -

	DEPENDEN	INFLUENC	INFLUEND	MELHOR_A	COMUNICA	ACOES_PO
FAC2_2	,1801 (,20) P= ,447	-,0107 (,22) P= ,962	-,2707 (,22) P= ,223	,3349 (,22) P= ,128	-,1894 (,22) P= ,399	,1178 (,22) P= ,602
	PARCERIA	CONFLITO	GRAU_DE	FAC2_2		
FAC2_2	-,1062 (,22) P= ,638	,0928 (,22) P= ,681	,0974 (,21) P= ,675	1,0000 (,46) P= ,		

Correlação do FATOR 3 com Modelo Satisfação

- - Correlation Coefficients - -

	DEPENDEN	INFLUENC	INFLUEND	MELHOR_A	COMUNICA	ACOES_PO
FAC3_2	-,0321 (,20) P= ,893	-,4069 (,22) P= ,060	-,4527 (,22) P= ,034	,2295 (,22) P= ,304	-,1911 (,22) P= ,394	,7143 (,22) P= ,000
	PARCERIA	CONFLITO	GRAU_DE	FAC3_2		
FAC3_2	,2378 (,22) P= ,287	,3080 (,22) P= ,163	-,1502 (,21) P= ,516	1,0000 (,46) P= ,		

MEDIO

FAC1_2
,9897
(45)
P= ,000

FAC2_2
-,0240
(45)
P= ,876

FAC3_2
,1191
(45)
P= ,436

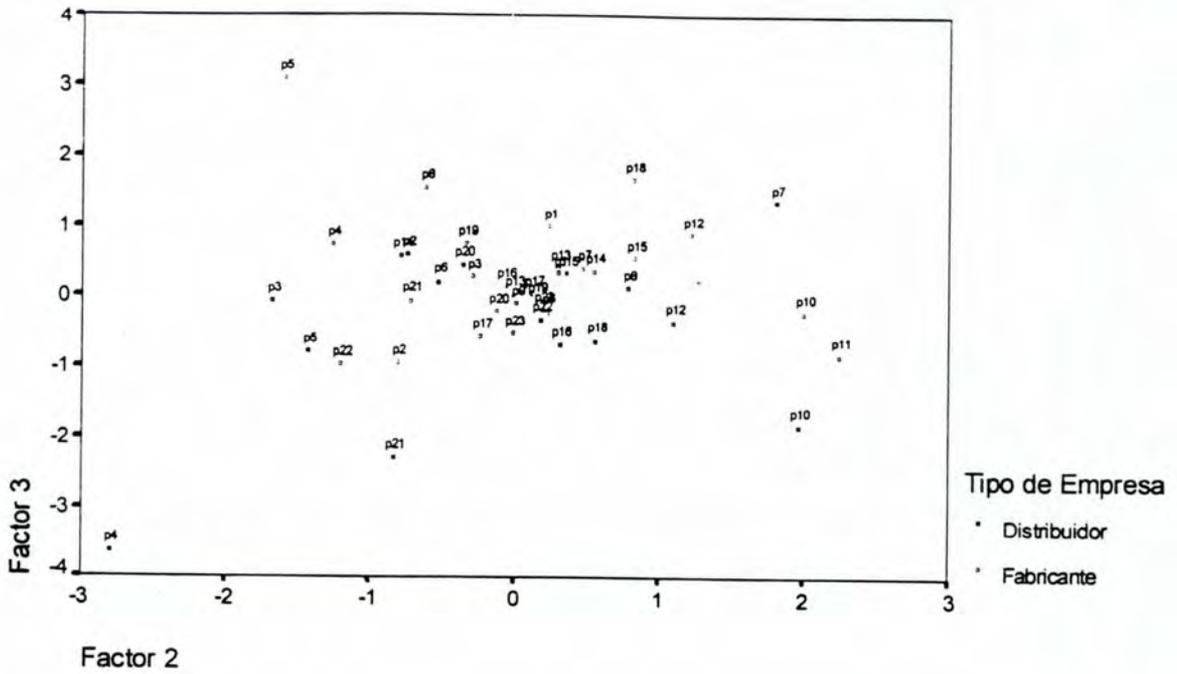
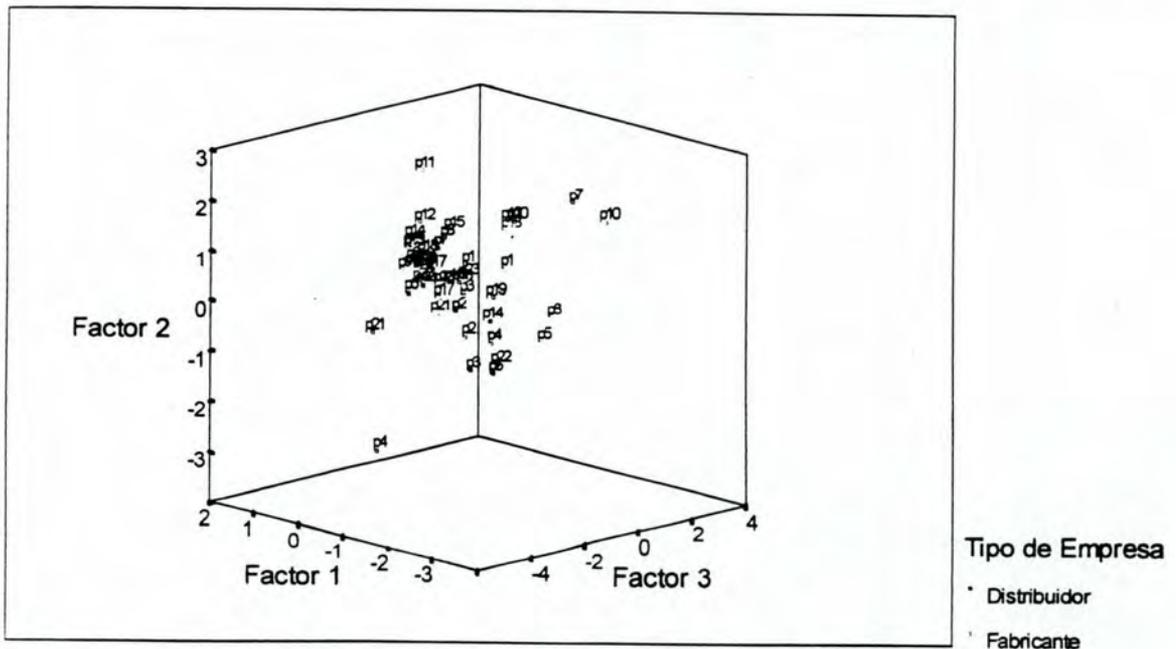
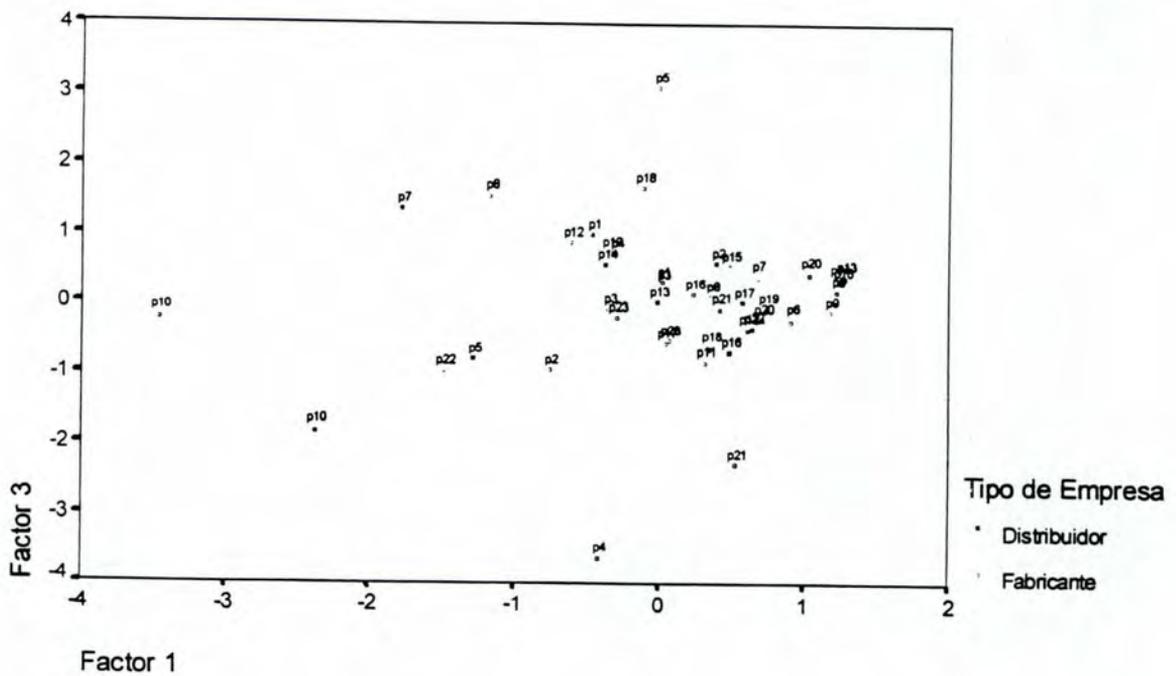
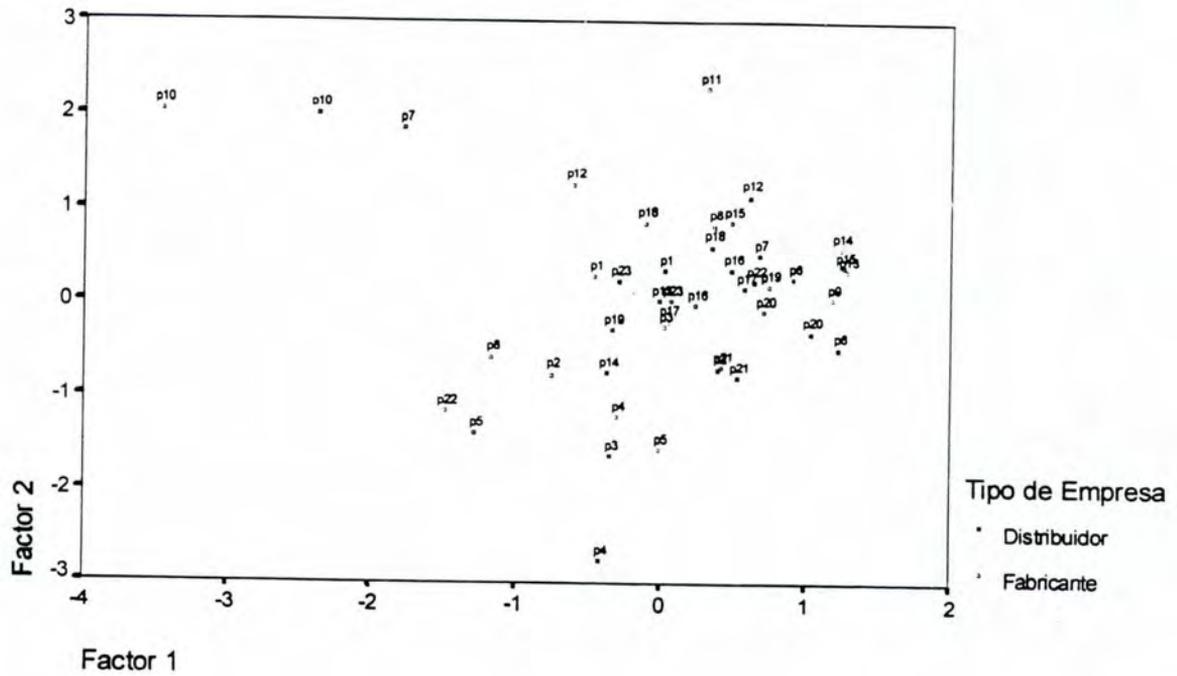


GRÁFICO BASEADO NA CORRELAÇÃO DOS FATORES COM A MÉDIA DAS 36 QUESTÕES



GRÁFICOS BASEADOS NA ANÁLISE FATORIAL



Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VIDA_CON	,70519	*	1	13,19024	50,7	50,7
VIDA_EXC	,53511	*	2	2,63452	10,1	60,9
SENTIM	,80179	*	3	2,17757	8,4	69,2
MUNDO_DE	,73213	*				
MUNDO_DF	,74770	*				
IGUALDAD	,83178	*				
SEGURANC	,82834	*				
LIBERDAD	,69055	*				
FELICIDA	,80475	*				
HARMONIA	,76756	*				
AMOR MAD	,69225	*				
PAZÉR	,76906	*				
SALVACAO	,63317	*				
AUTO RES	,81625	*				
RECONHEC	,68378	*				
AMIZADE	,65383	*				
SABEDORI	,64083	*				
LIBERALI	,58500	*				
ASSEAMEN	,64214	*				
TOLERANC	,61239	*				
PRESTATI	,70277	*				
INDEPEND	,58220	*				
INTELECT	,70809	*				
EXPRESSA	,54058	*				
POLIDEZ	,60505	*				
RESPONSA	,69006	*				

Skipping rotation 1 for extraction 1 in analysis 1

3 PC EXACT factor scores will be saved.

Following factor scores will be added to the working file:

Name	Label
FAC1_2	REGR factor score 1 for analysis 1
FAC2_2	REGR factor score 2 for analysis 1
FAC3_2	REGR factor score 3 for analysis 1

Agora, todas as variáveis apresentam comunalidade superior a 0,5.

- - - - - FACTOR ANALYSIS - - - - -

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VIDA_CON	,77087	-,30777	-,12738
VIDA_EXC	,69576	,17952	-,13711
SENTIM	,83923	-,29194	,11070
MUNDO_DE	,67764	,35882	-,37972
MUNDO_DF	,70566	,41402	-,27987
IGUALDAD	,82429	,21082	-,32845
SEGURANC	,86698	-,01758	-,27637
LIBERDAD	,76874	,12143	-,29128
FELICIDA	,79442	-,41575	,02816
HARMONIA	,75842	-,40934	-,15746
AMOR_MAD	,69009	,18192	-,42771
PRAZER	,86831	-,10265	-,06747
SALVACAO	,68153	,33352	-,23969
AUTO_RES	,86737	-,24923	,04243
RECONHEC	,62287	-,41323	,35364
AMIZADE	,74247	,04276	,31741
SABEDORI	,78044	-,02112	,17689
LIBERALI	,60989	,43499	,15432
ASSEAMEN	,73984	,08992	,29443
TOLERANC	,72842	-,15423	,24085
PRESTATI	,71724	-,29832	,31519
INDEPEND	,28137	,31277	,10610
INTELECT	,23183	,59146	,55183
EXPRESSA	,73503	-,00787	-,01560
POLIDEZ	,70902	-,07299	,31146
RESPONSA	,29412	,41854	,65451

ANÁLISE FATORIAL PARA O 1^o QUESTIONÁRIO

Mesma análise anterior, mas agora excluindo as 10 variáveis que apresentaram comunalidade inferior a 0,5. Continuaremos extraindo os fatores sem rotação.

Retirando essas 10 variáveis conseguimos um K-M-O superior a 0,80 e consegue-se manter, com apenas 3 fatores, aproximadamente 80% da informação total contida nessas 26 variáveis.

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Replacement of missing values with the mean

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,82272

Bartlett Test of Sphericity = 1325,5162, Significance = ,00000

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
* 1	13,19024	50,7	50,7
* 2	2,63452	10,1	60,9
* 3	2,17757	8,4	69,2
* 4	1,30734	5,0	74,3
* 5	1,00058	3,8	78,1
* 6	,79394	3,1	81,2
* 7	,69606	2,7	83,8
* 8	,55321	2,1	86,0
* 9	,47326	1,8	87,8
* 10	,45928	1,8	89,6
* 11	,42112	1,6	91,2
* 12	,34853	1,3	92,5
* 13	,30240	1,2	93,7
* 14	,26696	1,0	94,7
* 15	,24893	1,0	95,7
* 16	,18197	,7	96,4
* 17	,16639	,6	97,0
* 18	,14613	,6	97,6
* 19	,12566	,5	98,1
* 20	,11434	,4	98,5
* 21	,09087	,3	98,8
* 22	,08067	,3	99,2
* 23	,07912	,3	99,5
* 24	,07067	,3	99,7
* 25	,04394	,2	99,9
* 26	,02629	,1	100,0

PC extracted 3 factors.

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VIDA_CON	,66585	*	1	15,60562	43,3	43,3
VIDA_EXC	,55594	*	2	3,57339	9,9	53,3
SENTIM	,78950	*	3	2,56999	7,1	60,4
MUNDO_DE	,70784	*				
MUNDO_DF	,68792	*				
IGUALDAD	,82697	*				
SEGURANC	,82199	*				
LIBERDAD	,69719	*				
FELICIDA	,78471	*				
HARMONIA	,72661	*				
AMOR_MAD	,69056	*				
SEGURAND	,29672	*				
PRAZER	,76398	*				
SALVACAO	,60196	*				
AUTO_RES	,80543	*				
RECONHEC	,70451	*				
AMIZADE	,59652	*				
SABEDORI	,65067	*				
AMBICAO	,45082	-				
LIBERALI	,55406	*				
CAPACIDA	,36560	-				
ANIMACAO	,49731	-				
ASSEAMEN	,61412	*				
CORAGEM	,49165	-				
TOLERANC	,59896	*				
PRESTATI	,71411	*				
HONESTID	,39888	*				
IMAGINAC	,27109	*				
INDEPEND	,65204	*				
INTELECT	,72034	*				
LOGICA	,47523	*				
EXPRESSA	,54731	*				
OBEDIENC	,32256	*				
POLIDEZ	,60136	*				
RESPONSA	,60198	*				
AUTO_CON	,49670	-				

Skipping rotation 1 for extraction 1 in analysis 1

3 PC EXACT factor scores will be saved.

Following factor scores will be added to the working file:

Name	Label		
FAC1_2	REGR factor score	1 for analysis	1
FAC2_2	REGR factor score	2 for analysis	1
FAC3_2	REGR factor score	3 for analysis	1

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VIDA_CON	,73368	-,35496	,03955
VIDA_EXC	,70518	,09567	-,22251
SENTIM	,82210	-,26465	,20883
MUNDO_DE	,67981	,08049	-,48910
MUNDO_DF	,70340	,15145	-,41256
IGUALDAD	,82721	,00505	-,37772
SEGURANC	,85094	-,17362	-,26029
LIBERDAD	,76961	-,05477	-,31922
FELICIDA	,76352	-,40004	,20424
HARMONIA	,71830	-,45760	,03549
AMOR_MAD	,68035	-,05410	-,47409
SEGURAND	,52686	-,12443	-,06046
PRAZER	,86325	-,13669	-,00965
SALVACAO	,69193	,12456	-,32814
AUTO_RES	,84880	-,26842	,11364
RECONHEC	,61105	-,27015	,50808
AMIZADE	,74128	,00438	,21683
SABEDORI	,79183	,05948	,14187
AMBICAO	,56217	,28534	-,23101
LIBERALI	,64363	,36598	-,07657
CAPACIDA	,47474	,36764	-,07114
ANIMACAO	,69615	-,04325	,10402
ASSEAMEN	,74837	,10880	,20549
CORAGEM	,52780	,46099	-,02372
TOLERANC	,71103	-,20019	,23092
PRESTATI	,70616	-,20468	,41660
HONESTID	,61193	,10613	,11473
IMAGINAC	,19004	,45548	,16585
INDEPEND	,33958	,72157	-,12673
INTELECT	,29641	,74170	,28699
LOGICA	,36416	,57790	,09295
EXPRESSA	,71735	-,17916	-,02494
OBEDIENC	,55423	,02715	-,12102
POLIDEZ	,71475	-,06445	,29384
RESPONSA	,33512	,56629	,41109
AUTO_CON	,35849	,30840	,52256

ANÁLISE FATORIAL NO 1. QUESTIONÁRIO

Análise Fatorial sem rotação com todas as 36 variáveis do primeiro questionário.

----- FACTOR ANALYSIS -----

Analysis number 1 Replacement of missing values with the mean

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,77523

Bartlett Test of Sphericity = 1811,5145, Significance = ,00000

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
1	13,40562	43,3	43,3
2	3,57339	9,9	53,3
3	2,56999	7,1	60,4
4	1,89854	5,3	65,7
5	1,73089	4,8	70,5
6	1,20836	3,4	73,9
7	1,05257	2,9	76,8
8	,93448	2,6	79,4
9	,82814	2,3	81,7
10	,73172	2,0	83,7
11	,68647	1,9	85,6
12	,63271	1,8	87,4
13	,54803	1,5	88,9
14	,48838	1,4	90,2
15	,44708	1,2	91,5
16	,38512	1,1	92,6
17	,33876	,9	93,5
18	,29788	,8	94,3
19	,27603	,8	95,1
20	,23525	,7	95,7
21	,22221	,6	96,4
22	,19780	,5	96,9
23	,18102	,5	97,4
24	,14608	,4	97,8
25	,13276	,4	98,2
26	,12845	,4	98,5
27	,09691	,3	98,8
28	,08756	,2	99,1
29	,07463	,2	99,3
30	,06918	,2	99,5
31	,05286	,1	99,6
32	,04281	,1	99,7
33	,03628	,1	99,8
34	,02410	,1	99,9
35	,02356	,1	100,0
36	,01438	,0	100,0

PC extracted 3 factors.

CORRELAÇÃO ENTRE RESPOSTAS DO QUEST. 1 E 2

Foi criada uma média das 36 questões para os 46 diretores que constituem os nossos 23 pares de empresas, tanto para o primeiro como para o segundo questionário. Com isso foi possível obter uma medida de correlação geral entre as respostas dadas do ângulo de diretor e como pessoa.

- - Correlation Coefficients - -

	MEDIO	MEDIA_P
MEDIO	1,0000	,6039
	(,45)	(,44)
	P= ,	P= ,000

A correlação foi significativa, adotando-se um n.s. de 5%, mostrando que as respostas dadas pelos diretores das empresas como empresários e como pessoas são semelhantes. Mais para frente veremos que a correlação entre o Fator 1 da análise fatorial e a variável correspondente à média das 36 questões estão quase que perfeitamente correlacionados.

Teste Não-Paramétrico de Wilcoxon

Utiliza-se o teste não-paramétrico dos Postos com Sinal de Wilcoxon para identificar se os fatores comportam-se igualmente dentro para os fornecedores e distribuidores.

- - - - - Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranks Test

FAC1_2
with FAC1_21 FAC1_2

Mean Rank	Cases	
11,57	7	- Ranks (FAC1_21 LT FAC1_2)
9,92	13	+ Ranks (FAC1_21 GT FAC1_2)
	2	Ties (FAC1_21 EQ FAC1_2)
	--	
	22	Total

Z = -0,8960 2-Tailed P = 0,3703

- - - - - Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranks Test

FAC2_2
with FAC2_21 FAC2_2

Mean Rank	Cases	
10,73	11	- Ranks (FAC2_21 LT FAC2_2)
10,22	9	+ Ranks (FAC2_21 GT FAC2_2)
	2	Ties (FAC2_21 EQ FAC2_2)
	--	
	22	Total

Z = -0,4853 2-Tailed P = 0,6274

- - - - - Wilcoxon Matched-Pairs Signed-Ranks Test

FAC3_2
with FAC3_21 FAC3_2

Mean Rank	Cases	
13,00	11	- Ranks (FAC3_21 LT FAC3_2)
7,44	9	+ Ranks (FAC3_21 GT FAC3_2)
	2	Ties (FAC3_21 EQ FAC3_2)
	--	
	22	Total

Z = -1,4186 2-Tailed P = 0,1560

Não deve haver diferença no comportamento dos fatores nos grupos de fornecedores e distribuidores adotando-se um nível de sig. de 5%.

COEFICIENTES DE FIDEDIGNIDADE

Modelo de Satisfação

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 19,0

N of Items = 8

Alpha = ,1641

Questionário como diretor

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 51,0

N of Items = 36

Alpha = ,9586

Questionário como Pessoa

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 52,0

N of Items = 36

Alpha = ,9189

O resultado encontrado com os outros dados se repetiu. Como vimos o coeficiente de fidedignidade para o Modelo de Satisfação foi muito baixo, ao contrário do outro questionário, que apresentou valores muito altos para o coeficiente Alpha.

Criamos uma média dos 8 itens que compõem o Modelo de Satisfação para contarmos com uma única medida desse modelo, já que a Análise Fatorial não se adequou aos dados. Verificou-se que, se adotarmos um nível de significância de 10%, pode-se aceitar a hipótese de que o Coeficiente de correlação entre as variáveis "Grau de Satisfação" e "Média do Modelo de Satisfação" é diferente de zero.

	MS_MEDIO	GRAU_DE1
MS_MEDIO	1,0000	,4060
	(21)	(20)
	P= ,	P= ,076

- - Correlation Coefficients - -

	PARCER11	CONFLIT1	GRAU_DE1	MED_DISS
DEPEND1	-,1442 (19) P= ,556	,1882 (19) P= ,440	-,0072 (18) P= ,978	-,0220 (19) P= ,929
INFLUEN1	-,1782 (21) P= ,440	,2835 (21) P= ,213	,4532 (20) P= ,045	,0274 (21) P= ,906
INFLUEN2	,1884 (21) P= ,413	,1116 (21) P= ,630	,5926 (20) P= ,006	-,3105 (21) P= ,171
MELHOR_1	-,0723 (21) P= ,755	,1007 (21) P= ,664	,0948 (20) P= ,691	,3508 (21) P= ,119
COMUNIC1	,5042 (21) P= ,020	-,1192 (21) P= ,607	-,1159 (20) P= ,627	-,5488 (21) P= ,010
ACOES_P1	,4404 (21) P= ,046	,1291 (21) P= ,577	-,0234 (20) P= ,922	,2046 (21) P= ,374
PARCER11	1,0000 (21) P= ,	-,1235 (21) P= ,594	,1447 (20) P= ,543	-,4890 (21) P= ,024
CONFLIT1	-,1235 (21) P= ,594	1,0000 (21) P= ,	,3545 (20) P= ,125	,1703 (21) P= ,460
GRAU_DE1	,1447 (20) P= ,543	,3545 (20) P= ,125	1,0000 (20) P= ,	-,1511 (20) P= ,525
MED_DISS	-,4890 (21) P= ,024	,1703 (21) P= ,460	-,1511 (20) P= ,525	1,0000 (22) P= ,

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" , " is printed if a coefficient cannot be computed

- - Correlation Coefficients - -

	DEPENDE1	INFLUEN1	INFLUEN2	MELHOR_1	COMUNIC1	ACOES_P1
DEPENDE1	1,0000 (19) P= ,	,4668 (19) P= ,044	,2339 (19) P= ,335	-,5529 (19) P= ,014	-,0580 (19) P= ,814	-,2081 (19) P= ,393
INFLUEN1	,4668 (19) P= ,044	1,0000 (21) P= ,	,5904 (21) P= ,005	-,0888 (21) P= ,702	-,0574 (21) P= ,805	-,2173 (21) P= ,344
INFLUEN2	,2339 (19) P= ,335	,5904 (21) P= ,005	1,0000 (21) P= ,	-,3819 (21) P= ,088	,0948 (21) P= ,683	-,1623 (21) P= ,482
MELHOR_1	-,5529 (19) P= ,014	-,0888 (21) P= ,702	-,3819 (21) P= ,088	1,0000 (21) P= ,	,0306 (21) P= ,895	,3544 (21) P= ,115
COMUNIC1	-,0580 (19) P= ,814	-,0574 (21) P= ,805	,0948 (21) P= ,683	,0306 (21) P= ,895	1,0000 (21) P= ,	-,0783 (21) P= ,736
ACOES_P1	-,2081 (19) P= ,393	-,2173 (21) P= ,344	-,1623 (21) P= ,482	,3544 (21) P= ,115	-,0783 (21) P= ,736	1,0000 (21) P= ,
PARCER11	-,1442 (19) P= ,556	-,1782 (21) P= ,440	,1884 (21) P= ,413	-,0723 (21) P= ,755	,5042 (21) P= ,020	,4404 (21) P= ,046
CONFLIT1	,1882 (19) P= ,440	,2835 (21) P= ,213	,1116 (21) P= ,630	,1007 (21) P= ,664	-,1192 (21) P= ,607	,1291 (21) P= ,577
GRAU_DE1	-,0072 (18) P= ,978	,4532 (20) P= ,045	,5926 (20) P= ,006	,0948 (20) P= ,691	-,1159 (20) P= ,627	-,0234 (20) P= ,922
MED_DISS	-,0220 (19) P= ,929	,0274 (21) P= ,906	-,3105 (21) P= ,171	,3508 (21) P= ,119	-,5488 (21) P= ,010	,2046 (21) P= ,374

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" , " is printed if a coefficient cannot be computed