



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Brasil

Farina, Milton Carlos; Gouvêa, Maria Aparecida

O DISTRIBUIDOR E O VAREJISTA: O RELACIONAMENTO NO CONTEXTO FARMACÊUTICO

Gestão & Regionalidade, vol. 28, núm. 83, mayo-agosto, 2012, pp. 113-127

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133423644009>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# O DISTRIBUIDOR E O VAREJISTA: O RELACIONAMENTO NO CONTEXTO FARMACÊUTICO

## THE DISTRIBUTOR AND THE RETAILER: THE RELATIONSHIP IN THE PHARMACEUTICAL CONTEXT

**Milton Carlos Farina**

Professor do curso de pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS.

Recebido em: 15/06/2012

Aceito em: 13/08/2012

**Maria Aparecida Gouvêa**

Professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

### RESUMO

O desenvolvimento de uma relação profissional baseada no comprometimento e na confiança contribui para a realização de bons negócios entre fornecedor e cliente. Este trabalho explora e evidencia os resultados de uma pesquisa realizada com as drogarias e farmácias da região metropolitana da cidade de São Paulo a respeito do seu distribuidor de remédios. A literatura apresenta vários modelos de relacionamento e, nesta situação, utilizou-se a proposta de Morgan & Hunt (1994), com a inclusão dos constructos "conflito" e "poder". Os resultados indicam a adequação do modelo ao contexto farmacêutico e, com base nas características do perfil da farmácia e do responsável pela compra dos remédios, constatam-se as diferenças no relacionamento com o distribuidor de remédios.

**Palavras-chave:** relacionamento; confiança; poder.

### ABSTRACT

The development of a relationship based on commitment and trust contributes to the realization of good business between supplier and client. This work explores and presents the results of a research carried out with the drugstores and pharmacies in the metropolitan region of São Paulo city about their distributor of medicines. The literature presents several relationship models and in this situation we use the model proposed by Morgan and Hunt (1994), with the inclusion of the constructs conflict and power. The results indicate the adequacy of the model in the pharmaceutical context and, based on the characteristics of the drugstore and the pharmacy profiles and of the responsible for the purchase of medicines, differences are verified in the relationship with the distributor of medicines.

**Keywords:** relationship; trust; power.

#### Endereços dos autores:

**Milton Carlos Farina**

milton\_farina@uol.com.br

**Maria Aparecida Gouvêa**

magouvea@usp.br

## 1. INTRODUÇÃO

O bom relacionamento entre clientes e fornecedores indica uma das formas de as empresas sobreviverem, competirem e terem sucesso no seu campo de atuação. O *marketing* de relacionamento trata deste assunto e se mostra como uma maneira mais adequada de se abordarem as questões relativas ao *marketing* de uma forma mais abrangente (HENNIGTHURAU & HANSEN, 2000: 3). Constatase que o relacionamento também é avaliado, explorado e desenvolvido nas teorias de redes e nos relacionamentos dos componentes dos canais de distribuição e fornecedores (PRADO, 2004: 2). Os sistemas de parcerias e de alianças, nos quais as empresas formam uma rede de valor com fornecedores, com os fornecedores dos fornecedores e com os clientes e consumidores finais, contribuem na produção, no aumento e na variedade das ofertas de produtos e serviços, bem como no sucesso dos seus negócios (KOTLER & KELLER, 2006: 467).

Este trabalho coloca atenção no setor farmacêutico da Grande São Paulo. As trocas relacionais que ocorrem entre o distribuidor e o varejista são pesquisadas, as quais se caracterizam por acordos entre as partes que representam um processo contínuo, têm uma duração maior de tempo e se diferenciam das transações discretas que são caracterizadas, basicamente, pelo dinheiro do cliente e pelo produto do fornecedor (DWYER, SCHURR & OH, 1987: 13).

O Brasil tem aproximadamente 79 mil estabelecimentos, entre drogarias e farmácias, e 3,8 mil distribuidores de medicamentos (EXPOFARMÁCIA, 2011). A expectativa é de um crescimento anual entre 8% e 11% do mercado farmacêutico brasileiro até 2013. O mercado de remédios no Brasil atingiu 30,2 bilhões de reais em 2009.

A situação-problema que motivou o desenvolvimento deste trabalho pode ser expressa pela seguinte pergunta: os constructos, as relações e o modelo ampliado dos autores Morgan & Hunt (1994) explicam o relacionamento existente entre o distribuidor de remédios e as drogarias e farmácias, levando-se em conta determinadas características do perfil da farmácia e da drogaria assim como do perfil do comprador de remédios?

O objetivo do trabalho é avaliar a adequação do modelo de Morgan & Hunt (1994: 33) quanto ao rela-

cionamento entre os distribuidores e as drogarias e farmácias da Grande São Paulo, indicando as ênfases diferentes desse relacionamento devido aos variados perfis do profissional que se relaciona com o distribuidor e às características igualmente distintas das drogarias e farmácias. Todos os constructos que interferem no relacionamento (Ilustração 1), segundo o modelo, serão avaliados.

O presente estudo objetiva ressaltar que determinadas características das farmácias podem influir na importância dada aos constructos mencionados e no relacionamento de modo geral. Com base neste trabalho, o distribuidor pode ter várias indicações de como deve ser o seu relacionamento com as farmácias, o que pode incrementar o seu negócio. Ações corretivas podem ser implementadas e a comunicação pode ser mais eficaz. Em modelos de relacionamento entre agentes de uma cadeia produtiva, as características do perfil são capazes de afetar a intensidade com que constructos se associam. Essas características são denominadas “variáveis moderadoras”, pois têm o poder de calibrar para mais ou para menos a magnitude de aspectos relevantes para o fortalecimento das relações.

Por exemplo, considerando-se a importância da comunicação para a construção de uma relação de confiança no distribuidor sob a ótica de duas farmácias, uma de grande porte e outra de pequeno porte, emerge a seguinte questão: que diferenças ocorrem para os dois tipos de farmácia? A existência de diferenças significantes de percepção de uma comunicação satisfatória, conforme o porte, pode nortear a definição de ações corretivas, visando-se ao aumento da confiança entre os parceiros no contexto farmacêutico.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O relacionamento entre fornecedor e cliente pode ser contextualizado no *marketing* de relacionamento e no mercado *business to business*, embora o tema possa ser estendido para o mercado *business to consumer*. Segundo Balestrin, Verschoore & Reyes Junior (2010), os temas “redes” e “cooperação” recebem, atualmente, muita atenção dos profissionais e dos acadêmicos em decorrência de sua importância na economia contemporânea. Portanto, investir no rela-

cionamento significa amadurecer e aumentar o conhecimento do próprio negócio.

A avaliação do relacionamento neste trabalho está baseada na percepção das farmácias. Com essa avaliação, o distribuidor toma decisões que podem contribuir para o bom relacionamento. O mesmo enfoque foi dado nos trabalhos de Morgan & Hunt (1994), Garbarino & Johnson (1999), Hennig-Thurau & Klee (1997), Storbacka, Strandvik & Grönroos (1994), Lanchastre & Lages (2006), Holdorf & White (1997), Soetomo (2001), Hermans, (2003) e Hennig-Thurau, Gwinner & Grempler (2002), dentre outros. Inclui-se neste grupo ainda o autor Prado (2004) em razão do seu modelo, que explica o relacionamento entre um banco e seus clientes.

Segundo Morgan & Hunt (1994), “o *marketing* de relacionamento se refere a todas as atividades de *marketing* direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso” e, aplicado de forma adequada, aumenta a lealdade do cliente e a *performance* de uma empresa devido aos vínculos relacionais mais fortes (JAMBULINGAM, KATHURIA & NEVIN, 2011: 39). Acrescente-se que a falta de lealdade prejudica o relacionamento e agrava os efeitos negativos do oportunismo e do conflito (SAMAHY, PALMATIER & DANT, 2011).

## 2.1 Modelos de relacionamento

A literatura apresenta vários modelos em diferentes situações e, nesta seção, são apresentados alguns dos modelos sem a pretensão de esgotar o assunto. Na seção 2.1.1, será delineada a sugestão de Morgan & Hunt (1994), com a inclusão dos constructos “conflito” e “poder”, que será a referência adotada no desenvolvimento deste trabalho. Na seção 2.1.2, serão feitos breves comentários sobre outros modelos de relacionamento encontrados na literatura pesquisada, e esta seção será encerrada com um quadro comparativo dos vários modelos.

### 2.1.1 Modelo de Morgan & Hunt (1994)

Os referidos autores enfatizaram que os constructos “comprometimento” e “confiança” são fundamentais para que o relacionamento seja bem-sucedido entre fornecedores e clientes, baseados em uma pesquisa realizada entre os distribuidores de pneus nos Estados Unidos. Os conceitos de confiança

e de comprometimento são mediadores entre o conjunto de conceitos antecedentes – comportamento oportunista, comunicação, valores compartilhados, benefícios do relacionamento e custos do término do relacionamento – e o conjunto de conceitos resultantes – aquiescência, propensão de abandono do relacionamento, cooperação, conflitos funcionais e incerteza. O conjunto dos conceitos antecedentes influi no conjunto dos resultantes, de forma indireta, por meio da confiança e do comprometimento. Por exemplo, a confiança e o comprometimento contribuem para que haja cooperação entre as partes envolvidas.

### 2.1.2 Outros modelos de relacionamento

Será apresentada uma síntese dos principais modelos de relacionamento com propostas de relação de dependência entre constructos. O modelo teórico de Hennig-Thurau & Klee (1997: 742) apresenta o constructo “qualidade do relacionamento” – com as variáveis “percepção de qualidade relativa”, “comprometimento” e “confiança” – como mediador entre a satisfação e a retenção do cliente. Altos níveis de confiança, de comprometimento e de percepção de qualidade relativa devem reter o cliente.

O modelo teórico de Storbacka, Strandvik & Grönroos (1994: 23) parte do constructo “qualidade percebida”, o qual implica a satisfação do cliente, que, por sua vez, envolve o fortalecimento da relação profissional e a sua longevidade, culminando com a lucratividade do relacionamento. Esse modelo apresenta uma perspectiva mais dinâmica da qualidade do relacionamento e procura prever todas as possíveis variáveis que podem ser gerenciadas pelos profissionais.

O modelo de Garbarino & Johnson (1999: 74) explora a importância da confiança e do comprometimento, baseando-se nas intenções futuras dos frequentadores de um teatro. Os autores em referência compararam as intenções dos frequentadores que são assinantes de temporada com os compradores eventuais. O maior relacionamento entre os assinantes de temporada e o teatro acaba apresentando altos níveis de confiança e compromisso que, por seu lado, formam a base para as intenções futuras desses assinantes enquanto os frequentadores eventuais têm seus propósitos ulteriores influenciados pela satisfação geral.

Soetomo (2001) propôs que várias das fontes de poder influem de forma positiva no comprometimento e na confiança, e não negativamente, como sugerido por Morgan & Hunt (1994). As fontes são estas: poder de especialista, poder de recompensa, poder legítimo, poder da informação e poder de referência. Além disso, este autor refutou a ideia de Morgan & Hunt (1994) de que a utilização do poder está associada a relacionamentos "doentios". Soetomo (2001) não incluiu o poder na forma coerciva e confirmou seu modelo com base numa pesquisa com o produtor de leite e seu relacionamento com a cooperativa em uma região da Indonésia. Os caminhos entre os constructos são confirmados, exceto para as relações diretas entre poder de especialista, de recompensa e de referência com o comprometimento. A falta de significância destes caminhos refuta parcialmente a ideia de Soetomo (2001) sobre a influência positiva das fontes de poder.

Hermans (2003) testou o modelo KMV (*Key mediating variables*) apenas com as seguintes variáveis: comprometimento, confiança, poder coercivo e cooperação. A pesquisa foi feita com gerentes de canais de *marketing* associados ao Warehousing Education Research Council. A pesquisa de Hermans (2003) teve dois focos de análise: efeitos diretos do poder coercivo (efeito negativo direto nas variáveis: confiança, comprometimento e cooperação) e efeitos indiretos do poder coercivo (poder coercivo *versus* comprometimento, mediado pela confiança, e poder coercivo *versus* cooperação, também mediado pela confiança). Não houve relação significante entre confiança e cooperação, nem entre comprometimento e cooperação. Conclui-se que o alto poder coercivo diminui a confiança e o comprometimento, mas ainda houve cooperação das empresas com o fornecedor.

O foco do modelo de Hennig-Thurau, Gwinner & Gremler (2002) está na identificação de variáveis de serviços que podem ser gerenciadas pelos profissionais de *marketing* para se obter a lealdade do cliente e gerar a comunicação boca a boca. No grupo das variáveis antecedentes, os autores em tela incluíram três constructos: (a) os benefícios da convicção (*confidence benefits*) com a confiança; (b) benefícios sociais (*social benefits*); e (c) benefícios de tratamento especial (*special treatment benefits*). As variáveis mediadoras são a satisfação e o comprometimento enquanto as variáveis consequentes são a lealdade

do cliente e a comunicação boca a boca. A análise dos dados demonstrou a importância das variáveis mediadoras "satisfação" e "comprometimento" e a não significância da relação direta entre confiança/benefícios e comprometimento.

Kalafatis & Miller (1997) testaram o modelo KMV no setor de saúde do Reino Unido, especificamente no mercado de produtos para tratamento de diabetes. Os referidos autores confirmaram de forma parcial o modelo KMV, tanto que foram comprovados como conceitos antecedentes do comprometimento: benefícios do relacionamento e valores compartilhados; como antecedentes da confiança: a comunicação e o comportamento oportunista; como consequentes do comprometimento: aquiescência, propensão para deixar o relacionamento e cooperação. Todavia, cooperação, conflito funcional e incerteza não se mostraram consequentes da confiança.

Lancastre & Lages (2006) avaliaram uma adaptação do modelo KMV no relacionamento entre um cliente e um fornecedor do mercado *business to business* (B2B) eletrônico. As variáveis antecedentes foram classificadas em três grupos: (a) econômico, formado pelas variáveis preços dos produtos e custos do término do relacionamento; (b) recursos, formado pela variável benefícios obtidos após a aquisição; e (c) social, formado pelas variáveis políticas e práticas do relacionamento, comportamento oportunista e a troca de informação e comunicação. Essas variáveis são mediadas pelo comprometimento e pela confiança e impactam a cooperação. Os resultados indicaram que a cooperação é afetada positivamente pelos custos do término do relacionamento, pelas práticas e políticas do relacionamento com o fornecedor e pela troca de informação e comunicação. A cooperação é negativamente afetada pelos preços dos produtos e pelo comportamento oportunista, além da confirmação da mediação do comprometimento e da confiança.

Holdford & White (1997) aplicaram o modelo KMV entre os estudantes de um curso de Ciências Farmacêuticas, os quais avaliaram a sua faculdade. Todas as associações entre os constructos antecedentes e os constructos "comprometimento" e "confiança" foram confirmadas, exceto entre custos do término do relacionamento e o comprometimento. Outra constatação foi a de que os benefícios do relacionamento afetam também a confiança do estudante.

Quando a faculdade trata o aluno de forma justa, este procedimento é um benefício que contribui de forma positiva na confiança do universitário.

Os vários modelos pesquisados neste trabalho não encerram a questão sobre o papel do poder no relacionamento. De um modo geral, os modelos dos autores pesquisados confirmaram pelo menos em parte o modelo KMV de Morgan & Hunt (1994).

A comparação das propostas estabelecidas pelos diversos autores em seus modelos proporcionou uma compreensão a respeito da complexidade em se procurar retratar, por meio de modelagem, relações entre empresas no contexto do *marketing* de relacionamento.

### 3. MODELO DO ESTUDO

O tema central deste trabalho é a avaliação do relacionamento entre o distribuidor de remédios e as drogarias e farmácias com base no modelo ampliado

(Ilustração 1) dos autores Morgan & Hunt (1994: 33), além da indicação das diferenças no relacionamento baseadas no perfil do estabelecimento e do profissional que interage com o distribuidor. A seguir, são apresentadas as hipóteses a serem testadas na avaliação do modelo proposto:

H1: o custo do término de um relacionamento está associado de forma positiva ao comprometimento;

H2: os benefícios do relacionamento estão associados de forma positiva ao comprometimento do relacionamento;

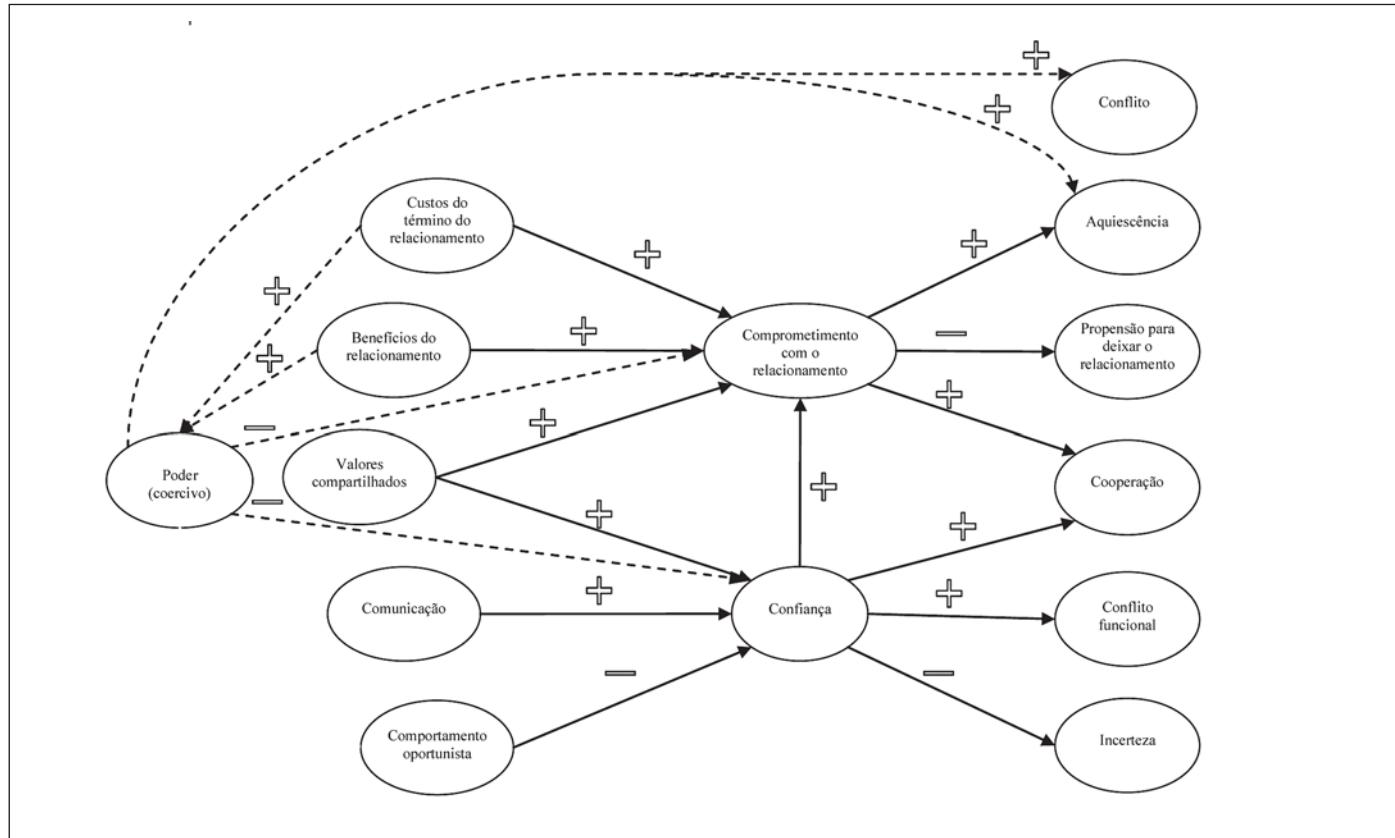
H3: os valores compartilhados estão associados de forma positiva com o comprometimento do relacionamento;

H4: os valores compartilhados influem de forma positiva na confiança;

H5: a comunicação influiu de forma positiva na confiança;

H6: o comportamento oportunista está negativamente associado à confiança;

H7: o comprometimento e a aquiescência estão



**Ilustração 1:** Modelo ampliado de Morgan & Hunt com a variável "poder"

Fonte: Morgan & Hunt (1994: 33).

associados de forma positiva;

H8: o comprometimento está associado negativamente à propensão de deixar o relacionamento;

H9: o comprometimento influí de forma positiva na cooperação;

H10: a confiança apresenta uma associação positiva com a cooperação;

H11: a confiança apresenta uma associação positiva com o comprometimento;

H12: a confiança e o conflito funcional estão associados positivamente;

H13: a confiança apresenta uma associação positiva com a certeza;

H14: os custos do término do relacionamento apresentam uma influência positiva no poder;

H15: os benefícios do relacionamento têm uma influência positiva no poder;

H16: o poder apresenta uma associação positiva com o conflito;

H17: o poder apresenta uma associação positiva com a aquiescência;

H18: o poder apresenta uma associação negativa com o comprometimento;

H19: o poder influi de forma negativa na confiança.

### 3.1 Constructos do modelo ampliado de Morgan & Hunt (1994)

Na sequência, são definidos os constructos que fazem parte do modelo em referência (MORGAN & HUNT, 1994), dos quais vários são utilizados nos modelos mencionados nas seções 2.1.1 e 2.1.2.

#### 3.1.1 Comprometimento

Comprometimento é um constructo estudado no nível pessoal, interpessoal ou na relação de uma pessoa com uma empresa ou instituição. Pode ser utilizado como indicador de *turnover*, de lealdade, de absenteísmo, sendo influenciado por recrutamento, treinamento e satisfação. O comprometimento organizacional é o grau com que um colaborador se identifica com os objetivos e com a organização (ROBBINS, SOBRAL & JUDGE, 2010: 70; MOWDAY *et al.* 1979 *apud* SOETOMO, 2001). O comprometimento é uma relação forte do indivíduo que se identifica e se sente envolvido com a organização.

A vontade de desenvolver um relacionamento e a tendência a realizar sacrifícios eventuais entre as partes indicam que a empresa ou o colaborador está comprometido com a outra parte (ANDERSON & WEITZ, 1992: 19). Além disso, deve haver valores compartilhados entre a empresa e o indivíduo para surgir o comprometimento (BETTENCOURT, 1997: 388).

A lealdade é afetada pelo comprometimento tanto em termos de atitude como de comportamento, segundo pesquisa realizada por Marshall (2010) com as empresas clientes de uma distribuidora de remédios. O comprometimento afetivo apresenta maior impacto do que o comprometimento normativo (*calculative commitment*) na lealdade. No mercado B2B, o relacionamento entre uma empresa fornecedora de energia e seus clientes foi pesquisado (OLIVEIRA *et al.*, 2008) e se constatou que o comprometimento apresenta o valor e a qualidade percebida, a satisfação e a confiança como conceitos antecedentes e a propensão à lealdade como conceito consequente.

#### 3.1.2 Confiança

O constructo "confiança" apresenta diversas definições na Filosofia, na Sociologia, na Psicologia e nos estudos das organizações (PRADO, 2004: 73). Confiança é a "predisposição em se contar com um parceiro de troca no qual se pode confiar" (MOORMAN, ZALTMAN & DESHPANDE, 1992: 315). Essa definição engloba a expectativa de que se pode confiar no parceiro com base na sua integridade, na sua *expertise* ou na intenção de se relacionar, abrangendo, também, a atitude comportamental, de modo que se pode correr algum tipo de risco por se confiar. Os autores Wiedmann *et al.* (2010) apresentaram um estudo interessante sobre os determinantes da confiança dos usuários na adoção e na utilização de sistemas da tecnologia da informação. O conceito confiança tem papel importante nesse tipo de relação.

Foi realizada uma pesquisa com fornecedores de autopeças da Alemanha e da Áustria a respeito do efeito da confiança entre as organizações nas decisões sobre atividades estratégicas das mesmas. A pesquisa serviu de base para se decidir entre uma integração vertical ou se estabelecer um acordo de colaboração de longo prazo entre os parceiros. A pesquisa confirmou que a confiança diminui os custos de transação e o oportunismo, além de reforçar os

motivos não econômicos para a colaboração e aumentar o valor da transação (HOFFMANN, NEUMANN & SPECKBACHER, 2010: 112). Em uma pesquisa realizada com farmácias (*retail pharmacies*), os autores Jambulingam, Kathuria & Nevin (2011) verificaram que, em relacionamentos onde o cliente e o fornecedor se relacionam em condições de igualdade, a confiança serve de variável mediadora entre a equidade (*fairness*) e a lealdade. Laeequddin *et al.* (2010) ressaltaram que se deve pesquisar a variável “confiança” com uma perspectiva de risco: se vale a pena arriscar, isto significa que se pode confiar; caso o risco seja grande, isto significa que não se deve confiar.

### 3.1.3 Poder

O constructo “poder” também ocorre nos relacionamentos, e os autores Jonsson & Zineldin (2003) o definiram como a habilidade de um membro do canal influenciar o comportamento de outro integrante do mesmo canal. O poder é apresentado como uma relação entre duas pessoas, “A” e “B”, na qual “B” tem poder sobre “A” e obriga “A” a fazer coisas que não quer (DAHL, 1957 *apud* SOETOMO, 2001). Robbins, Sobral & Judge (2010: 402) apresentaram cinco bases de poder: (a) o poder coercivo, que é percebido por uma pessoa a respeito da capacidade de quem tem o poder de punir ou recomendar sanções aos que não obedecem às suas ordens; (b) o poder de recompensa, que significa que a pessoa se submete às ordens de outra porque terá algum benefício com isso; o poder de recompensa, que indica a habilidade de distribuir recompensas, aqui considerada como algo de valor; (c) o poder legitimado, que trata do controle associado à hierarquia e à aceitação da autoridade de determinado cargo sobre os demais colaboradores da organização; (d) o poder de especialista, que é a influência que ocorre devido à habilidade ou ao conhecimento que outros membros não têm; e (e) o poder de referência, que é a influência baseada em recursos ou traços pessoais que se desejam e do respeito dado a uma organização. Morgan & Hunt (1994: 33) afirmaram que o poder coercivo é caracterizado pela submissão forçada e suscita ressentimento, medo ou desejo de sair do relacionamento. O poder impacta e podeoccasionar o aumento ou a diminuição do comprometimento (MOHR & NEVIN, 1990: 92).

### 3.1.4 Constructos antecedentes do comprometimento e da confiança

Segundo Morgan & Hunt (1994), determinados constructos são mediados pela confiança e pelo comprometimento. Alguns deles são antecedentes e outros são resultantes. A questão central é que as relações entre esses constructos passam necessariamente pelo comprometimento e pela confiança, conforme evidencia Ilustração 1. Os antecedentes são os seguintes: (a) custos do término do relacionamento, que significam o quanto vai custar para um parceiro se o mesmo romper o relacionamento e (b) benefícios do relacionamento, onde ambos influem diretamente no comprometimento; (c) valores compartilhados devem influir na confiança e no comprometimento; (d) comunicação e (e) comportamento oportunista influenciam a confiança de forma direta e de forma indireta, o comprometimento.

Morgan & Hunt (1994: 32) sugeriram o acréscimo do constructo “poder” no modelo a ser testado em estudos futuros e definiram o conjunto de todos os custos esperados do término do relacionamento, que engloba a falta percebida de parceiros alternativos, os custos da dissolução e o custo da troca de parceiros. Eles ressaltaram, ainda, que podem ser incluídos custos não econômicos, como a satisfação social resultante da parceria entre cliente e fornecedor, custos sociopsicológicos, tais como a preocupação, o aborrecimento e a perda percebida de reputação. Para os benefícios advindos do relacionamento, Morgan & Hunt (1994: 24) enfatizaram que as empresas se comprometem mais com parceiros que apresentam benefícios superiores, como lucratividade e performance do produto e a satisfação do cliente.

Valores compartilhados significam as crenças partilhadas pelos parceiros sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são importantes, e quais não o são, para o bom relacionamento entre eles. Os valores compartilhados apresentam influência na confiança e no comprometimento. Pode-se avaliar o constructo em termos da qualidade do produto, das táticas de promoção e do serviço de atendimento ao cliente. Algumas empresas podem se relacionar apesar de não concordarem com as ações de *marketing* uma das outras, ou acharem que a outra empresa não investe da melhor forma no produto ou serviço oferecido (MORGAN & HUNT, 1994: 25).

A comunicação também antecede a confiança e é definida como a troca formal e informal de informação significante entre empresas parceiras (MORGAN & HUNT, 1994: 25).

O comportamento oportunista é definido como a busca ardilosa do próprio interesse na literatura da análise de custos transacionais, apesar de que o comportamento humano pode não ser tão maquiavélico, principalmente em relacionamentos de longo prazo. Esse constructo funciona como uma variável antecedente do modelo, e a confiança pode diminuir se um dos parceiros apresentar comportamento oportunista (DWYER, SCHURR & OH, 1987: 23). Se uma organização atuar de forma oportunista, ela terá dificuldades no estabelecimento de novas parcerias no longo prazo (PEREIRA *et al.*, 2010).

### **3.1.5 Constructos resultantes do comprometimento e da confiança**

Morgan & Hunt (1994) apresentaram cinco constructos resultantes do comprometimento e da confiança: (a) aquiescência; (b) propensão a abandonar o relacionamento; (c) cooperação; (d) conflito funcional; e (e) incerteza. Os autores citados incluíram o constructo “conflito” como um constructo resultante após a inclusão do poder no modelo KMV ampliado.

Aquiescência indica o quanto uma empresa aceita as solicitações ou políticas da sua parceira no relacionamento. Morgan & Hunt (1994: 25) enfatizaram que o comprometimento tem influência positiva na aquiescência. Propensão para deixar o relacionamento indica a chance de o parceiro terminar o relacionamento em um futuro próximo. Morgan & Hunt (1994: 25), no seu modelo, apresentaram uma relação negativa entre esse constructo e o comprometimento. Na cooperação, o trabalho ocorre de forma conjunta entre as partes no alcance dos objetivos mútuos. A literatura apresenta muitos trabalhos com foco no poder e no conflito, e menos na cooperação (MORGAN & HUNT, 1994). Cooperação não tem o mesmo significado de aquiescência, pois é um conceito proativo e recebe influência da confiança e do comprometimento. A cooperação entre empresas ocorre de algum objetivo comum, pois, do contrário, o mesmo não é alcançado. A dificuldade de se lidar com a competitividade faz com que as organizações

cooperem entre si (BALESTRIN, VERSCHOORE & REYES JUNIOR, 2008).

Os conflitos e as disputas também existem entre os parceiros de um relacionamento. O conflito funcional significa que as disputas ou os desentendimentos são resolvidos de forma amigável e fornecem meios para o surgimento das soluções. O aumento da funcionalidade do conflito é um resultado do crescimento da confiança (MORGAN & HUNT, 1994).

O constructo “incerteza” indica o quanto o parceiro tem de informação para tomar suas decisões e o quanto confia nelas. Para Morgan & Hunt (1994: 26), a confiança diminui a incerteza que uma empresa tem na sua parceira. O constructo “incerteza”, neste trabalho, é renomeado por certeza, pois se nota no modelo original que Morgan & Hunt (1994) variaram sistematicamente o significado dos extremos das escalas dos indicadores. Ora o grau alto tem conotação favorável, ora desfavorável. Decidiu-se, neste trabalho, padronizar a direção no sentido das notas (grau alto – favorável) com vistas à simplificação na aplicação das escalas para os entrevistados.

Por outro lado, os conflitos não funcionais ou destrutivos atrapalham o desempenho das partes envolvidas (ROBBINS, SOBRAL & JUDGE, 2010). Morgan & Hunt (1994) enfatizaram, no seu modelo, que o poder coercivo influí na ocorrência do conflito não funcional. Os constructos apresentados no presente estudo não apresentam de forma completa tudo o que a literatura oferece para a compreensão do relacionamento entre as partes envolvidas por serem mais específicos do modelo de Morgan & Hunt (1994), que é a principal referência deste trabalho.

## **4. METODOLOGIA**

O procedimento metodológico será apresentado a seguir.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Dados secundários obtidos em associações e sindicatos das drogarias e farmácias e nos órgãos do governo forneceram uma visão do contexto farmacêutico. Foram realizadas uma pesquisa qualitativa e exploratória, com duas fases, e uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva.

Inicialmente, na pesquisa qualitativa, foram entrevistados dois profissionais da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico (ABCFarma), um distribuidor de medicamentos, um dono de uma grande rede de drogarias e um dono de três drogarias para serem obtidas informações sobre o relacionamento com os distribuidores de remédios.

Após essa fase, foram entrevistadas 13 pessoas responsáveis pelas compras de remédios, para se conseguir a classificação da importância dos indicadores dos constructos do modelo de Morgan & Hunt (1994) com o acréscimo de outros indicadores oriundos da literatura pesquisada. Além da classificação, outros indicadores foram sugeridos pelos profissionais entrevistados. Para a interpretação das respostas, empregou-se a análise de conteúdo indicada quando o fenômeno a ser observado era a comunicação, e não um comportamento (MALHOTRA, 2001: 196).

A pesquisa descritiva foi realizada para se testar a adequação do modelo deste estudo no setor farmacêutico. O instrumento de coleta foi pré-testado e aplicado por entrevistadores profissionais do Inpes – Instituto de Pesquisas. No primeiro semestre de 2009, os dados da pesquisa foram tabulados e analisados.

## 4.2 População e amostra

A população deste trabalho diz respeito ao universo das drogarias e farmácias da Grande São Paulo. As organizações Drogaria Onofre, Droga Raia, Drogaria São Paulo e Drogasil, chamadas de grandes redes, devido ao porte de vulto na área empresarial sob foco, não fazem parte do universo. As farmácias de manipulação não constam desse universo por comprarem de fornecedores diferentes.

A amostra foi composta, por conveniência, de drogarias e farmácias dos municípios de São Bernardo, Santo André, São Caetano, Ribeirão Pires e de algumas regiões da cidade de São Paulo: Mooca, Centro, zona leste, Interlagos e Vila Mariana, totalizando 271 entrevistas. O principal profissional responsável pela compra de remédios foi entrevistado em cada farmácia ou drogaria da amostra.

## 4.3 Instrumentos de coleta de dados

A fase I da pesquisa qualitativa teve o objetivo de avaliar, de forma exploratória, a adequação do

relacionamento entre o distribuidor de remédios e o comprador das farmácias com base no modelo ampliado de Morgan & Hunt (1994). Dessa maneira, foi possível verificar se os constructos do modelo escolhido apresentavam pertinência com os depoimentos espontâneos dos entrevistados. Por exemplo, foram discutidos e avaliados todos os constructos componentes do referido modelo, tais como a confiança, o comprometimento etc. Os indicadores dos constructos foram avaliados na fase II da pesquisa qualitativa. Esses indicadores tiveram origem nos trabalhos de diversos autores, que propuseram modelos de relacionamento, além de Morgan & Hunt (1994). Na pesquisa quantitativa, os entrevistados se baseavam em um cartão que continha uma escala mista com notas de zero a dez associadas a graus (muito baixo: notas de zero a 2; baixo: notas de 2,1 a 4,0; regular: notas de 4,1 a 6,0; alto: notas de 6,1 a 8,0; e muito alto: notas de 8,1 a 10,0). Para cada indicador, o participante do estudo dava uma nota de zero a 10. O entrevistado representava uma drogaria ou farmácia e avaliava o relacionamento desta com o seu principal distribuidor de remédios para cada indicador específico dentro de cada constructo do modelo.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Perfil da amostra

O perfil da amostra é estabelecido por meio de dois itens importantes: o primeiro item diz respeito às características pessoais do entrevistado enquanto o segundo item está relacionado às características da empresa. Com relação ao primeiro item, a amostra dos profissionais entrevistados, predominantemente masculina, apresentou a idade média de 40 anos, cargo de proprietário do estabelecimento com segundo grau completo de instrução.

As farmácias da amostra trabalham e se relacionam há pelo menos três anos com o seu principal distribuidor e possuem um só estabelecimento. A porcentagem média de compra do principal distribuidor é de 54%, com um volume de estoque mensal de 29.281 itens. Esses estabelecimentos funcionam, em média, há aproximadamente 23 anos. A receita anual foi declarada com base em faixas de faturamento e a mediana da amostra está entre 120 mil e 240 mil reais.

## 5.2 Modelagem do relacionamento entre o principal distribuidor de remédios e as drogarias e farmácias

Para testar o modelo proposto, foi utilizada a modelagem de equações estruturais (MEE ou *Structural equation modeling* – SEM) pelo método *Partial least squares* (PLS). O software utilizado foi o SmartPLS 2.0 M3. Neste trabalho, foi empregado o método de estimação PLS, principalmente por não haver suposições quanto à distribuição dos dados e ao tamanho da amostra, e pelo contexto exploratório.

A confiabilidade composta foi utilizada e apresentada neste trabalho para a avaliação da confiabilidade dos indicadores de cada constructo do modelo. A validade das escalas indica em que grau o processo de medição está isento de erros amostrais e não amostrais. A validade convergente é a variância média extraída (AVE) da variância, devido aos erros de medida, e deve apresentar valores maiores que 0,5. Outra medida importante na validade convergente são as cargas fatoriais dos indicadores dos constructos, que devem apresentar índices superiores a 0,6 e ter valores maiores do que se fossem indicadores dos outros constructos. A validade discriminante é aceitável quando a raiz quadrada da AVE é maior que as correlações com os demais constructos.

Os indicadores que não cumpriram as exigências de validade convergente foram excluídos, de forma que os valores AVE se elevaram e ultrapassaram o valor mínimo. A validade discriminante também foi verificada.

### 5.2.1 Avaliação do modelo estrutural

Após obter somente indicadores significantes dentro de cada constructo, foi feita a análise das relações entre os constructos, das quais várias foram significantes (estatística  $t$  superior ao valor crítico de 1,96). Cinco

relações não foram consideradas significantes: (a) custos do término do relacionamento e poder; (b) benefícios do relacionamento e poder; (c) poder e confiança; (d) benefícios do relacionamento e comprometimento; (e) valores compartilhados e comprometimento. O constructo “benefícios do relacionamento” foi retirado do modelo por não apresentar relações significativas com os outros constructos, não confirmando as associações estabelecidas teoricamente (Ilustração 1). Os resultados do processamento final dos dados encontram-se na Ilustração 2.

As hipóteses do estudo, os valores das estatísticas  $t$  de Student do modelo final, os coeficientes das relações entre os constructos e a indicação do sinal são apresentados na Tabela 1.

Dentre as relações significantes, somente a da hipótese 18 apresentou sinal contrário ao encontrado no modelo teórico de Morgan & Hunt (1994).

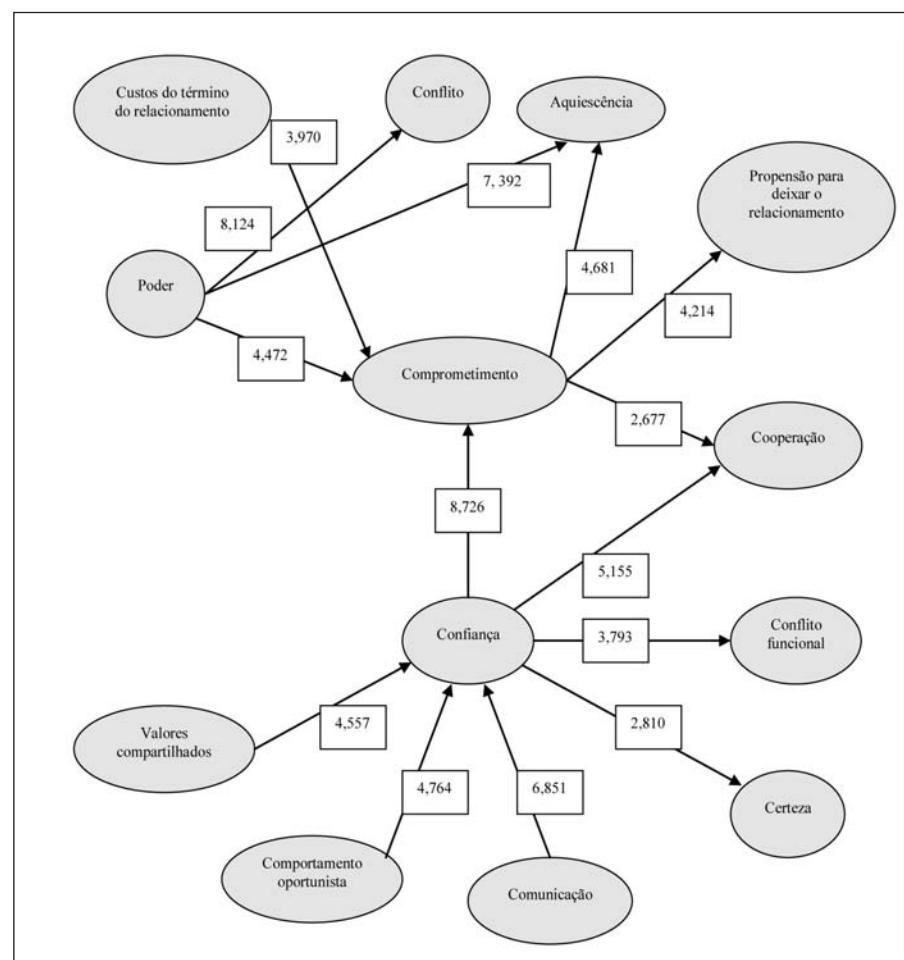


Ilustração 2: Modelo estrutural sem o constructo benefícios do relacionamento

**Tabela 1:** Modelo estrutural final

Hipóteses – relações entre os constructos	Valor t	Valor dos coeficientes
H1 – custo do término do relacionamento → comprometimento	3,97	0,22
H2 – benefícios do relacionamento → comprometimento		relação não significante
H3 – valores compartilhados → comprometimento		relação não significante
H4 – valores compartilhados → confiança	4,56	0,21
H5 – comunicação → confiança	6,85	0,38
H6 – comportamento oportunista → confiança	4,76	-0,24
H7 – comprometimento → aquiescência	4,68	0,27
H8 – comprometimento → propensão para deixar o relacionamento	4,21	-0,25
H9 – comprometimento → cooperação	2,68	0,20
H10 – confiança → cooperação	5,16	0,38
H11 – confiança → comprometimento	8,73	0,47
H12 – confiança → conflito funcional	3,79	0,23
H13 – confiança → certeza	2,81	0,16
H14 – custos do término do relacionamento → poder		relação não significante
H15 – benefícios do relacionamento → poder		relação não significante
H16 – poder → conflito	8,12	0,43
H17 – poder → aquiescência	7,39	0,40
H18 – poder → comprometimento	4,47	0,24
H19 – poder → confiança		relação não significante

As seguintes análises são apresentadas conforme explicitadas na Tabela 1.

A hipótese H13 foi confirmada: a confiança influiu de forma positiva na certeza (estatística  $t = 2,81$  e coeficiente 0,16). O comprador da farmácia se sente seguro em suas decisões futuras, com base no relacionamento com o distribuidor de remédios. Por outro lado, o poder teve influência positiva no comprometimento e, assim, a hipótese H18 não se confirmou. O sinal da relação entre poder e comprometimento deveria ser negativo, conforme explicaram os autores; porém, neste trabalho, o poder influiu de forma positiva, isto é, se o fornecedor exerce poder sobre o cliente, este se torna mais comprometido no relacionamento. O teste do modelo neste estudo indica que o poder contribui para comprometer mais a farmácia e a drogaria no relacionamento.

O índice de ajuste geral do modelo *Goodness-of-Fit* mede quanto da variância é explicada pelo modelo proposto por Tenenhaus *et al.* (2005 *apud* ZWICKER, SOUZA & BIDO, 2008: 5). Neste caso, apresentou valor 0,37. Não há referência para esse índice, porém Mendes-da-Silva, Bido & Forte (2008: 12) assinalaram um

valor mínimo de 0,50. O baixo valor pode indicar que outros constructos teriam a possibilidade de ser acrescentados com o objetivo de aumentar a explicação dos constructos dependentes.

Foi testado um modelo concorrente no qual não ocorre a mediação do comprometimento nem da confiança, isto é, todos os constructos se relacionam diretamente. Após todas as análises de validade convergente e discriminante e das relações significantes, constatou-se que, das 30 relações entre os constructos, apenas oito foram confirmadas no modelo concorrente contra 14 confirmadas das 19 associações do modelo proposto. Conclui-se que o modelo ampliado dos autores Morgan & Hunt (1994) com os constructos mediadores “comprometimento” e “confiança” proporcionou melhor adequação e compreensão do relacionamento entre as farmácias e seu principal distribuidor de remédios.

### 5.2.2 Variáveis moderadoras

Tomando como base os escores fatoriais originados da análise de equações estruturais para cada constructo, vários testes não paramétricos foram realiza-

dos para se avaliar a influência de determinadas características do perfil dos entrevistados e do perfil do estabelecimento (variáveis moderadoras) sobre cada constructo do modelo final: sexo, cargo, grau de escolaridade, idade, cidade, tempo em que a farmácia compra de forma ininterrupta do principal distribuidor, número de farmácias com a mesma razão social, quantidade de itens de remédios comercializados mensalmente, volume mensal de estoque, percentual de compra do principal distribuidor, tempo que o estabelecimento está aberto e faturamento anual da farmácia. Os testes utilizados foram os seguintes: teste de Mann-Whitney, para variável com duas classificações, e teste Kruskal-Wallis, para a variável que possui mais de duas classificações.

#### 5.2.2.1 *Variáveis moderadoras do perfil do entrevistado*

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

A variável moderadora “cargo do entrevistado”, classificada nos grupos (1) gerente, (2) proprietário, (3) balonista e (4) outros (comprador, consultor de vendas, farmacêutico, chefe de seção, responsável, supervisor, assistente administrativo, responsável técnico e encarregado), apresentou diferença significante para os escores fatoriais dos constructos “cooperação” e “certeza”, nos quais os dois primeiros grupos apresentaram escores inferiores aos dos dois últimos grupos. Conclui-se que os gerentes e proprietários avaliaram que há menos cooperação do distribuidor e se sentem mais inseguros quanto às decisões a serem tomadas nos seus negócios.

A variável moderadora “escolaridade”, classificada nas faixas (1) primeiro grau, (2) segundo grau e (3) grau superior, apresentou diferença significante entre as faixas para os escores fatoriais do constructo “propensão para deixar o relacionamento”. O grupo dos entrevistados com segundo grau evidenciou menor propensão do que os outros dois grupos.

A variável moderadora “idade”, classificada em faixas, com o grupo 1 para até 32 anos do entrevis-

tado, grupo 2 para a faixa da idade de 33 a 44 anos e grupo 3 para 45 anos ou mais, não apresentou diferenças significantes entre os escores fatoriais dos constructos, isto é, as avaliações podem ser consideradas similares para as diferentes faixas de idade.

#### 5.2.2.2 *Variáveis moderadoras do perfil das drogarias e farmácias*

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

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

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

Para a mesma variável moderadora, rejeita-se a igualdade de médias para os constructos “custos do término do relacionamento” e “valores compartilhados” (médias menores para o grupo 1). Nestes casos, as drogarias e farmácias com um só estabelecimento

demonstraram perceber menores custos se interromperem o relacionamento com o principal distribuidor e vislumbrar, também em menor grau, os valores compartilhados com o distribuidor.

Para a variável moderadora "número de itens comercializados mensalmente", as farmácias foram divididas em grupos, sendo o grupo 1 com menos de 1,5 mil itens, grupo 2 de 1,5 mil a valores abaixo de 4.550 e grupo 3 com 4.550 ou mais itens comercializados. Os testes indicaram diferença nas médias dos escores dos constructos "comprometimento", "comunicação", "confiança", "certeza" e "propensão para deixar o relacionamento". O grupo 2 é o menos compromissado, com menor média para comunicação e maior média para a propensão para deixar o relacionamento. A confiança e a certeza apresentaram maiores médias para o grupo com mais itens comercializados (grupo 3).

Foi feita uma classificação em três grupos para a variável moderadora "volume mensal de estoque": o grupo 1, com quantidade menor que três mil itens; o grupo 2, com volume de estoque de três mil a valores abaixo de 16 mil itens; e o grupo 3, com 16 mil ou mais itens de estoque mensal. A diferença das médias dos escores foi significante para os constructos "confiança" e "propensão para deixar o relacionamento". A análise das médias indicou baixos valores para o grupo 2, isto é, o mesmo apresenta menos confiança e maior propensão para deixar o relacionamento.

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

Com relação ao tempo de funcionamento do estabelecimento, a variável moderadora foi classificada nos três grupos: grupo 1, menos de 13 anos; grupo 2, de 13

a 29 anos; e grupo 3, mais que 29 anos. Constataram-se diferenças significantes entre as médias dos escores dos seguintes constructos: confiança, comportamento oportunista, conflito funcional, custos do término do relacionamento e valores compartilhados. Os entrevistados dos estabelecimentos com mais tempo de funcionamento revelaram perceber o distribuidor como alguém que age menos da forma oportunista do que o explicitado pelos grupos 1 e 2. Os valores compartilhados com o distribuidor foram percebidos de forma mais positiva pelos mais antigos. Por outro lado, os mais antigos indicaram não considerar como altos os custos do término do relacionamento quando comparados aos demais grupos. O mesmo raciocínio ocorreu para os conflitos funcionais. Com relação à confiança, os estabelecimentos com menor tempo de funcionamento apresentaram menos confiança no distribuidor em comparação aos outros dois grupos.

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

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi avaliar a adequação do modelo KMV ampliado, proposto pelos autores Morgan & Hunt (1994: 33), no relacionamento entre o distribuidor de remédios e as farmácias da Grande São Paulo. As hipóteses inerentes ao modelo proposto neste trabalho foram testadas e a maioria delas foi confirmada.

Conclui-se que o modelo testado, nomeado de modelo KMV ampliado, é adequado para descrever o relacionamento entre a pessoa responsável pelas compras das farmácias e o distribuidor de remédios. O poder tem o papel de constructo antecedente em conjunto com os outros constructos: custos do término do relacionamento, valores compartilhados, comportamento oportunista e comunicação.

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

Com base nos escores fatoriais obtidos na modelagem de equações estruturais, foram identificadas as variáveis moderadoras que influenciam cada constructo do modelo final deste estudo. Para as variáveis “cargo do entrevistado”, “escolaridade”, “cidade”, “tempo de compra ininterrupta do principal distribuidor”, “número de estabelecimentos”, “número de itens comercializados”, “volume mensal de estoque”, “percentual de compra do principal

distribuidor” e “tempo de funcionamento do estabelecimento”, alguns dos constructos do modelo deste estudo apresentaram médias estatisticamente diferentes. Assim, os escores dos constructos podem ser mais ou menos satisfatórios, dependendo de algumas características das farmácias. Estes resultados podem contribuir para uma compreensão maior e mais profunda do relacionamento no contexto farmacêutico.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Erin & WEITZ, Barton A. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. 29, n. 1, p. 18-34, Chicago, February, 1992.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS – ABRAFARMA. Site institucional. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br>>. Acesso em: 4 de outubro de 2004.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato & REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 458-477, Curitiba, maio/junho, 2010.
- BETTENCOURT, Lance, A. Customer voluntary performance: customer as partner in services delivery. *Journal of Retailing*, v. 73, n. 3, p. 383-406, Greenwich, Elsevier, September, 1997.
- Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H. & Oh, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 11-27, Chicago, April, 1987.
- EXPOFARMÁCIA. São Paulo, 2011. Disponível em <<http://www.agenciai4.com.br/expo/novidadeDetalhada.php?id=7>>. Acesso em: 5 de junho de 2011.
- FARIA, Alexandre. Uma proposta de framework em gerência estratégica de redes verticais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. esp. 1, p. 33-54, Curitiba, 2007.
- GARBARINO, Ellen & JOHNSON, Mark, S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 63, n. 2, p. 70-87, April, 1999.
- HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin P. & GREMLER, Dwayne D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, v. 4, n. 3, p. 230-247, February, 2002.
- HENNIG-THURAU, Thorsten & HANSEN, Ursula. Relationship marketing – some reflections on the state-of-the-art of the relational concept. In: HENNIG-THURAU, Thorsten & HANSEN, Ursula. *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer, 2000.
- HENNIG-THURAU, Thorsten & KLEE, Alexander. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, Denmark: Wiley, v. 14, n. 8, p. 737-764, December, 1997.
- HERMANS, Charles M. *Direct and indirect effects of coercive power in the commitment-trust theory of relationship marketing*. 2003. Dissertation (Doctor of Philosophy in Business Administration) – New Mexico State University. New Mexico: NMSU.
- HOFFMANN, Werner H.; NEUMANN, Kerstin & SPECKBACHER, Gerhard. The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: disentangling opportunism-dependent and opportunism independent effects of trust. *European Management Review*, v. 7, n. 2, p. 101-115, Milan, Summer, 2010.
- HOLDFORD, David & WHITE, Sandra. Testing commitment-trust theory in relationships between pharmacy schools and students. *American Journal of Pharmaceutical Education*, v. 61, n. 3, p. 249-256, Richmond, Fall, 1997.
- JAMBULINGAM, Thani; KATHURIA, Ravi & NEVIN, John. Fairness-trust-loyalty relationship under varying conditions of supplier-buyer interdependence. *Journal of Marketing Theory & Practice*, v. 19, n. 1 p. 39-56, January, 2011.
- JONSSON, Patrick & ZINELDIN, Mosad. Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 8, n. 3, p. 224-240, Bradford, Emerald, 2003.

## REFERÊNCIAS

- KALAFATIS, Stravos, P. & MILLER, Hammish. A re-examination of the commitment-trust theory. In: GEMÜNDEN, Hans-Georg; RITTER, Thomas & WALTER, Achim. *Relationships and networks in international markets*. New York: Pergamon, 1997.
- KOTLER, Philip & KELLER, Kevin. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAEEQUDDIN, Mohammed; SAHEY, Bidya S.; SAHAY, Vinita & WAHEED, K. Abdul. Measuring trust in supply chain partners' relationships. *Measuring Business Excellence*, v. 14, n. 3, p. 53-69, Ghaziabad, 2010.
- LANCASTRE, Andrew & LAGES, Luis Filipe. The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management*, n. 35, n. 6, p. 774-789, Elsevier, August, 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARSHALL, Norman W. Commitment, loyalty and customer lifetime value: investigating the relationships among key determinants. *Journal of Business & Economics Research*, v. 8, n. 8, p. 67-84, August, 2010.
- MENDES-DA-SILVA, Wesley; BIDO, Diógenes de Souza & FORTE, Denis. Identificando atributos que influenciam o desempenho do professor de finanças: evidências empíricas por meio de equações estruturais. In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.
- MOHR, Jakki & NEVIN, John R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 36-51, Chicago, October, 1990.
- MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald & DESHPANDE, Rohit. Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v. 29, n. 3, p. 314-329, Chicago, August, 1992.
- MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, Chicago, July, 1994.
- OLIVEIRA, Luciano José de; GONÇALVES FILHO, Cid; GONÇALVES, Carlos Alberto & QUIROGA Souki, Gustavo. Qualidade, satisfação e comprometimento: um estudo das relações BtoB na indústria de eletricidade. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 22, p. 80-103, Florianópolis, setembro/dezembro, 2008.
- PEREIRA, Breno Augusto D; VENTURINI, Jonas Cardona; WEGNER, Douglas & BRAGA, Ayala Liberato. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 1, p. 62-83, São Paulo, janeiro/março, 2010.
- PRADO, Paulo Henrique M. *A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo*. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Easp/FGV.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul; SOBRAL, Felipe & JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SAMAH, Stephen A.; PALMATER, Robert W. & DANT, Rajiv P. Poisoning relationships: perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, v. 77, n. 3, p. 99-117, May, 2011.
- SEGS. Abrafarma divulga ranking e balanço de vendas 2010. *Portal Nacional*, Santos, março, 2011. Disponível em: <[http://www.segs.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31924:-abrafarma-divulga-ranking-e-balanco-de-vendas-2010&catid=47:cat-saude&Itemid=328](http://www.segs.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=31924:-abrafarma-divulga-ranking-e-balanco-de-vendas-2010&catid=47:cat-saude&Itemid=328)>. Acesso em: 8 de agosto de 2011.
- SOETOMO, Harsini. *Power-trust-commitment in relationship marketing*. 2001. Dissertation (Doctor of Business Administration) – Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University. Florida: NSU. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=728894451&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1243963856&clientId=1811>>. Acesso em: 15 de março de 2008.
- STORBACKA, Kaj; STRANDVIK, Tore & GRÖNROOS, Christian. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 21-38, December, 1994.
- WIEDMANN, Klaus-Peter; HENNIGS, Nadine; VARELMANN, Dieter & REEH, Marc-Oliver. Determinants of consumer's perceived trust in IT – ecosystems. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v. 5, n. 2 p. 137- 155, Talca, August, 2010.
- ZWICKER, Ronaldo; SOUZA, Cesar Alexandre de & BIDO, Diógenes de Souza. Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimativa e modelagem usando PLS (partial least squares). In: XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.