

# **Universidade Católica de Santos**

## **Mestrado em Gestão de Negócios**

### **A contribuição do representante comercial na construção de relacionamentos de longa duração: Estudo de caso de um fabricante de motores elétricos**

**Jacques Frederico dos Santos**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Área de concentração: Estratégia e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane

Santos  
2009

Dados Internacional de Catalogação  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS  
*SibiU*

---

S586c SANTOS, Jacques Frederico dos  
A contribuição do representante comercial na construção de relacionamentos de longa duração: Estudo de caso de um fabricante de motores elétricos/ Jacques Frederico dos Santos – Santos: [s.n.] 2009.  
108 f.; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa em Gestão de Negócios)

I. SANTOS, Jacques Frederico dos. II. A contribuição do representante comercial na construção de relacionamentos de longa duração: Estudo de caso de um fabricante de motores elétricos.

CDU 65.01 (043.3)

---

# **Universidade Católica de Santos**

## **Mestrado em Gestão de Negócios**

### **A contribuição do representante comercial na construção de relacionamentos de longa duração: Estudo de caso de um fabricante de motores elétricos**

**Jacques Frederico dos Santos**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Área de concentração: Estratégia e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane

Aprovada em \_\_/\_\_/\_\_

Banca examinadora

---

---

---

Em memória do Bené, meu pai, pelos esforços dedicados a boa educação dos filhos, e Iolanda, minha mãe, pelas lições de responsabilidade e respeito ao próximo.

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus, pela direção e cuidado na minha vida.*

*Ao Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane, pelas orientações e amizade.*

*Aos professores Dr. Antonio Carlos de Moura Freddo e Dr. Belmiro do Nascimento João, pelas análises e sugestões durante minha qualificação.*

*Aos professores, colaboradores e amigos do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios, pela amizade e apoio.*

*A Mônica e Cátia, secretárias do Programa de Mestrado pelas palavras de ânimo e motivação.*

*A Mircia, funcionária da JFS Representações, pela paciência e ajuda durante o curso.*

*Aos funcionários da empresa focal que dedicaram seu tempo, mesmo diante de um momento conturbado na economia mundial, para responder às entrevistas.*

*E a todos que direta ou indiretamente tornaram este trabalho possível.*

## RESUMO

A globalização dos mercados e as novas tecnologias de comunicação modificaram o processo de aquisições utilizado pelas empresas, intensificando a competição entre os fornecedores. Entretanto, a comunicação pessoal ainda exerce um papel importante, principalmente para segmentos onde o desenvolvimento da preferência e a incitação da decisão de compra são necessários. Neste sentido, este trabalho busca examinar os principais fatores que contribuem para relacionamentos comerciais de longo prazo e também identificar como o representante comercial (REP), um agente de vendas independente, pode contribuir para a construção deste tipo de relação. Um estudo de caso é utilizado de modo a verificar a existência dos elementos associados à contribuição do REP nas relações deste com um fabricante de motores elétricos. Comprometimento e confiança são examinados como principais fatores para a construção de relações de longo prazo, assim como, identifica-se que a dimensão dos serviços prestados pelo REP em relação a acesso, receptividade, cortesia, competência, confiabilidade, credibilidade, comunicação e discernimento, contribui para este tipo de relação. Finalmente, verifica-se pela visão de um fabricante de motores elétricos, que credibilidade, competência, comunicação e discernimento são os principais fomentadores dos relacionamentos de longo prazo.

**Palavras-chaves:** Construção e conservação de relacionamentos; O Papel do Representante Comercial.

## **ABSTRACT**

The globalization of markets and new communication technologies changed the procurement process used by companies, intensifying competition among suppliers. However, personal communication still plays an important role, especially for segments where the development of preference and encouragement of the purchase decision is needed. Thus, this paper seeks to examine the main factors that contribute to long-term business relationships and to identify how the sales representative (REP), an independent sales agent, can contribute to building this type of relationship. A case study is used to verify the existence of the elements associated with the contribution of REP in its relations with a manufacturer of electric motors. Commitment and trust are considered as main factors for building long term relationships, and identifies that the extent of services provided by the REP in relation to access, responsiveness, courtesy, competence, reliability, credibility, communication and understanding, contributes to this type of relationship. Finally, there is the vision of a manufacturer of electric motors, that credibility, competence, communication and understanding are the main promoters of the long-term relationships.

**Key-words:** Build and conservation of relationships; The Role of Manufacturer's representative

## LISTA DE TABELA

TABELA 1: Resultado pesquisa satisfação .....	90
---	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Continuum do Intercâmbio.....	20
QUADRO 2: Resumo das perspectivas teóricas quanto ao desempenho dos relacionamentos entre organizações .....	31
QUADRO 3: Resumo dos principais resultados e suas implicações .....	33
QUADRO 4: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	45
QUADRO 5: Tipos e uso de estudos de caso em Administração .....	46
QUADRO 6: Precedentes do comprometimento e confiança .....	54
QUADRO 7: Relação entre assertivas e dimensões .....	56
QUADRO 8: Roteiro entrevista semi-estruturada .....	57

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo KVM (Key Variable Mediating).....	27
FIGURA 2: Interações dos canais sem o REP .....	35
FIGURA 3: REP facilitando a comunicação.....	35
FIGURA 4: Dinâmica das interações dos canais .....	37
FIGURA 5: Estrutura da pesquisa .....	43
FIGURA 6: Motor elétrico .....	59
FIGURA 7: Estrutura de vendas.....	60
FIGURA 8: Estrutura do departamento de vendas .....	61
FIGURA 9: Acesso para alinhamento de valores .....	63
FIGURA 10: Receptividade para alinhamento de valores.....	64
FIGURA 11: Cortesia para o alinhamento de valores.....	64
FIGURA 12: Competência para alinhamento de valores .....	65
FIGURA 13: Confiabilidade para alinhamento de valores.....	65
FIGURA 14: Credibilidade para alinhamento de valores .....	66
FIGURA 15: Comunicação para alinhamento de valores .....	66
FIGURA 16: Discernimento para alinhamento de valores .....	67
FIGURA 17: Acesso para geração de benefícios .....	68
FIGURA 18: Receptividade para geração de benefícios .....	69
FIGURA 19: Cortesia para geração de benefícios.....	69
FIGURA 20: Competência para geração de benefícios.....	70
FIGURA 21: Confiabilidade para geração de benefícios .....	70
FIGURA 22: Credibilidade para geração de benefícios .....	71
FIGURA 23: Comunicação para geração de benefícios .....	71
FIGURA 24: Discernimento para geração de benefícios .....	72
FIGURA 25: Acesso para comunicação eficiente.....	74
FIGURA 26: Receptividade para comunicação eficiente .....	74
FIGURA 27: Cortesia para comunicação eficiente .....	75
FIGURA 28: Competência para comunicação eficiente.....	75
FIGURA 29: Confiabilidade para comunicação eficiente .....	76
FIGURA 30: Credibilidade para comunicação eficiente .....	76
FIGURA 31: Comunicação para comunicação eficiente .....	77
FIGURA 32: Discernimento para comunicação eficiente .....	77
FIGURA 33: Respostas para comportamento oportunista.....	79
FIGURA 34: Pesquisa Satisfação Atendimento.....	90

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>PROBLEMATIZAÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
Objetivo geral .....	16
Objetivos específicos.....	16
<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>17</b>
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
1.1 Comprometimento e confiança.....	23
1.2 O Modelo KVM de Morgan e Hunt (1994) .....	24
1.3 O representante comercial .....	34
1.4 O modelo da dinâmica das interações nos canais (Gruben 1998) .....	36
<b>CAPÍTULO II - ESTRUTURA DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
2.1 Principais resultados da revisão teórica .....	41
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>44</b>
3.1 Estudo de caso .....	45
3.2 Protocolo do estudo de caso .....	48
3.2.1 Visão geral do projeto.....	48
3.2.2 Fontes de evidências.....	49
3.2.3 Procedimentos para coleta de dados .....	52
<b>CAPÍTULO IV - A EMPRESA FOCAL</b> .....	<b>58</b>
4.1 Apresentação.....	58
4.2 Motores elétricos .....	58
4.3 Estrutura de vendas.....	59
4.4 Estrutura interna .....	61
<b>CAPÍTULO V - ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>62</b>
5.1 Dados obtidos com aplicação do questionário .....	62
5.1.1 Alinhamento de valores .....	63
5.1.2 Geração de benefícios.....	68
5.1.3 Comunicação eficiente .....	73
5.1.4 Comportamento oportunista .....	78

5.2 Dados obtidos na entrevista semi-estruturada .....	79
5.2.1 Geração de benefícios.....	80
5.2.2 Alinhamento de valores .....	81
5.2.3 Comunicação eficiente .....	83
5.2.4 Comportamento oportunista .....	86
5.3 Dados obtidos com a documentação.....	87
5.3.1 Critérios para avaliação do desempenho do REP .....	87
5.3.2 Critérios utilizados para contratação do REP .....	88
5.3.3 Resultados das pesquisas de satisfação.....	89
5.4 Análise dos resultados.....	91
<b>CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A – Estudo de Caso – Questionário.....</b>	<b>106</b>

## INTRODUÇÃO

O processo de aquisições adotado pelas empresas na escolha de seus fornecedores (compras corporativas) tem sofrido transformações, tanto pelos efeitos da globalização quanto pela evolução das tecnologias de informação. A primeira disponibiliza cada vez mais opções na sua escolha no mercado e a segunda, facilita o acesso a dados necessários aos processos decisórios.

Johnston e Lewin (1996) tratam das dificuldades envolvidas no processo de compra corporativa que acabam por exigir que a fornecedora tenha uma boa compreensão sobre o comportamento da empresa compradora, em relação à decisão de compra, uma vez que pessoas diferentes, de vários departamentos, comprometidas com objetivos variados, participam desse processo.

Corroborando com os desafios que a empresa vendedora enfrenta Ryans e Weinberg (1987), apresentam uma série de responsabilidades atribuídas aos profissionais de *marketing* como: estratégia de *marketing*, organização da força de vendas, políticas e procedimentos, definição das características do gerente de linha, característica do vendedor, análise das características do território, características do concorrente e ainda dos fatores individuais relativos aos clientes.

Conforme Ulaga e Eggert (2006), com o acirramento da concorrência entre fabricantes, o desenvolvimento de relacionamentos duradouros, capazes de contribuir para construção de vantagens competitivas, passou a ser estratégia valorizada.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), afirmam que a longevidade do relacionamento comercial influencia a rentabilidade, pois estes clientes estão mais

susceptíveis a adquirir serviços adicionais, e que os mesmos ainda contribuem com uma divulgação positiva para o mercado quanto ao bom desempenho do fornecedor.

Com relação à necessidade de investir em relacionamentos, Voss e Voss (2008) afirmam que mesmo em mercados que atingiram a maturidade, onde há um declínio no número de concorrentes e uma menor necessidade de investimentos em inovações tecnológicas, os recursos devem ser direcionados no sentido de fortalecer os relacionamentos.

Neste contexto, Lambin (2000) trata da importância da venda pessoal como um meio eficaz de comunicação, utilizado em certos níveis do processo de compra, principalmente quando se fazem necessários o desenvolvimento da preferência e a incitação da decisão de compra.

É o que ocorre com empresas que possuem uma orientação voltada ao gerenciamento de suprimentos, que, conforme Grenn e Inman (2005) valorizam as relações de longo prazo, envolvendo o fornecedor nas etapas do desenvolvimento de novos produtos.

Para comunicação com o mercado, o representante comercial (REP) é descrito por Anderson (1985), como um vendedor independente, que tem sua remuneração ligada diretamente ao seu desempenho. Recebe comissões pelas vendas realizadas e arca com todos os custos referentes à estrutura necessária para realização do seu trabalho.

A utilização deste agente como força de vendas, possibilita ao fabricante obter uma equipe familiarizada com o seu segmento de atuação e também usufruir de uma rede de relacionamentos já construída, sem aumentar seus custos fixos, como aconteceria se optasse por uma equipe de vendas própria, como também afirma Anderson (1985).

## PROBLEMATIZAÇÃO

Narayandas e Rangan (2004), afirmam que muito tem sido publicado sobre a mudança na forma de relacionamento das empresas, migrando de um comportamento rivalizado, focado em interações singulares para um relacionamento envolvendo a cooperação entre parceiros.

Outra mudança vem da evolução da tecnologia, que possibilita a utilização de novos canais de comunicação com os clientes, mas que por outro lado, também facilita a divulgação de novas opções de fornecedores, além de disponibilizar uma grande quantidade de informações que facilitam a comparação entre produtos e serviços encontrados no mercado.

Apesar do crescimento do uso da *internet*, Walker e Neeley (2004), afirmam que isto não eliminou a necessidade das empresas estabelecerem uma comunicação por meio do contato pessoal com seus clientes, uma vez que este tipo de comunicação contribui para retenção dos mesmos, evitando assim maiores investimentos na conquista de novos clientes.

Se por um lado a comunicação pessoal ainda é importante, por outro, como destaca Lambin (2000), o papel da força de vendas sofre grande transformação pelo desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação, que se devidamente utilizados para agilizar as funções rotineiras, libera tempo para que a equipe possa contribuir para alimentar o sistema de informação de marketing.

Desta forma, considerando a dinâmica do relacionamento das empresas, pode-se questionar: como o Representante Comercial de um fabricante de motores elétricos, contribui para a construção e conservação de relacionamentos de longo prazo com os clientes?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GERAL**

Investigar a contribuição do representante comercial na construção e conservação de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) examinar os principais fatores que contribuem para construção e conservação de relacionamentos de longo prazo com clientes;
- b) identificar como o REP contribui para os relacionamentos comerciais de longo prazo;
- c) verificar a presença dos fatores identificados no item b, na relação entre fabricante e REP.

## JUSTIFICATIVA

Cita Lambin (2000), que a forma como as organizações relacionam-se com os clientes é de fundamental importância para o processo de crescimento e sustentação no mercado.

Kalwani e Narayandas (1995) mostram que o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo possibilita a construção de vantagens competitivas. A proximidade do convívio facilita uma melhor identificação das necessidades do cliente e permite que o fornecedor tenha mais chances de manter, ou até mesmo elevar, sua lucratividade, diferentemente de outro que opte por não desenvolver um relacionamento de longo prazo.

Neste sentido, Hunter e Perreault (2007) afirmam ser da maior importância o papel da equipe de vendas para construção e conservação de relacionamentos cooperativos com os clientes.

No entanto, Narayandas e Rangan (2004) comentam que apesar da importância do desenvolvimento de relacionamentos de longa duração, há pouca pesquisa empírica, tanto para uso acadêmico quanto profissional, com informações sobre o processo, por meio do qual os relacionamentos no contexto corporativo, entre compradores e vendedores, se desenvolvem.

Assim, esta dissertação busca investigar como o representante comercial de um fabricante de motores elétricos contribui para construir e sustentar relacionamentos comerciais de longo prazo.

## CONTEXTUALIZAÇÃO

Nesta pesquisa, são abordados apenas os aspectos relacionados à contribuição do REP para construção e conservação de relacionamentos de longo prazo pela percepção de um fabricante de motores elétricos.

O estudo foi realizado na cadeia de valor da empresa em que se observa o papel do REP na formulação das soluções aos clientes corporativos.

Esta atividade requer dos REPs uma atitude proativa em que são focalizadas as necessidades específicas que envolvem aplicações especiais nos motores elétricos, fruto de relacionamentos constantes no acompanhamento dos diversos projetos em andamento na empresa.

Neste trabalho não se buscou analisar exaustivamente os modelos de relacionamento entre as empresas, concentrando apenas nos que estão associados a parceiras de longa duração.

Por ser um estudo desenvolvido dentro de um contexto específico, seus resultados não podem ser generalizados ou extrapolados.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Macneil (1978, 1980, apud DWYER; SCHURR; OH, 1987, p. 12), distingue os intercâmbios comerciais em duas modalidades: transacionais e relacionais. Os transacionais estão diretamente ligados aos processos onde, de um lado tem-se uma *commodity*, um produto com características facilmente encontradas em outras opções do mercado, e de outro, um comprador com recursos disponíveis para aquisição do mesmo. Há pouca comunicação e de conteúdo limitado. Já os relacionais envolvem um engajamento dos participantes no sentido de estender o tempo da relação. Espera-se que cada participante entregue elementos implícitos ou explícitos, que possam contribuir para satisfação mútua e que possam despertar uma expectativa positiva em relação a futuras transações.

Gundlach e Murphy (1993) afirmam que vários autores têm caracterizado o modo operacional dos intercâmbios comerciais como um *continuum*, mostrado no quadro 1, sustentado por transações relacionais e transacionais, dispostas de forma polarizada. Afirmam também que ferramentas jurídicas, como contratos, facilitam o processo de desenvolvimento dos intercâmbios comerciais, pois permitem que as partes possam planejar, negociar e consumir suas transações. No entanto, o relacionamento baseado em regras contratuais pode se tornar dispendioso, repleto de procedimentos que consomem tanto recursos financeiros quanto tempo, levando a um desgaste da relação. Participantes de um processo de intercâmbio relacional confiam mais em soluções extracontratuais, para conservação do relacionamento e superação de eventuais conflitos, do que no uso exclusivo de regras contratuais.

<b>MODELOS DE INTERCÂMBIOS</b>			
<b>COMPONENTES DO INTERCÂMBIO</b>	<b>TRANSACIONAL</b>	<b>CONTRATUAL</b>	<b>RELACIONAL</b>
<b>Dimensões Temporais</b>			
Horizonte de Tempo	Curto	Intermediário para prolongado	Longo
Natureza da Transação	Curta duração Transações discretas	Longa duração. Transações vinculadas.	Longa, fusão das transações.
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
Operacionais/Estratégicas:			
Investimento	Pequeno	Moderado	Grande
Custo substituição fornecedor	Baixo	Médio	Alto
Propósito do intercâmbio	Estreito, Elementos econômicos.	Moderado; elementos econômicos e sociais; iniciativas p/ relacionamento de longa duração.	Amplo, elementos econômicos e sociais; iniciativas p/ relacionamento de longa duração.
Foco na estratégia	Baixo	Moderado	Alto
<b>RESULTADOS:</b>			
Complexidade	Simple. Proposta – Aceitação.	Complexidade incrementada.	Complexa rede de operações e interdependência social.
Divisão dos benefícios e encargos	Desigual.	Comprometido com compensações.	Homogêneo.

**QUADRO 1: CONTINUUM DO INTERCÂMBIO**

Fonte: Gundlach e Murphy (1993, p.36)

De acordo com Dwyer, Schurr e Oh (1987), o processo de desenvolvimento do relacionamento, no contexto das relações comerciais, envolve as seguintes fases:

- a) reconhecimento: fase de aproximação, onde comprador ou vendedor toma a atitude de aproximação de modo individual, ou seja, ainda não há uma relação bilateral desenvolvida. Uma das partes reconhece a possibilidade do desenvolvimento de alguma relação comercial;
- b) exploração: a fase de exploração possui as subdivisões a seguir:
  - atração: relaciona-se com a percepção, tanto do comprador, quanto do vendedor, em relação a perspectiva de recompensas com o sucesso do

relacionamento, como lucros pelo volume de vendas, pontualidade nos pagamentos, produtos com bom desempenho, boa assistência técnica. Neste momento, cada parte tenta transmitir suas melhores características, de forma a se tornar mais atraente para a outra;

- negociação e comunicação: negociação é definida como o processo por meio do qual, em face de alguma objeção, as partes acabam por flexibilizar suas posições em relação aos benefícios e às obrigações de cada um. A boa vontade percebida por cada uma das partes torna-se um aspecto de atração valioso, que sinaliza a possibilidade de se firmar uma relação de troca. Este é o momento para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, no sentido de obter informações quanto às necessidades ou recursos disponíveis. O sucesso desta fase traz uma abertura recíproca, aproximando compradores e vendedores;
- poder e equidade: a maneira como a parte que detém mais poder lida com a parte dependente, pode determinar o prolongamento ou o fim da relação. A busca pela equidade dos benefícios sinaliza boa vontade para a parte dependente, contribuindo no prolongamento do relacionamento;
- estabelecimento de normas: nesta fase, as normas e padrões tomam forma. As normas fornecem as diretrizes para as investigações iniciais sobre o potencial positivo do relacionamento. Adotando normas e estabelecendo padrões de conduta, os parceiros em potencial estabelecem as regras básicas para futuros intercâmbios;
- desenvolvimento das expectativas: as partes envolvidas neste processo desenvolvem suas expectativas quanto à possibilidade do relacionamento se estabelecer por um longo prazo e como os ônus e

- benefícios envolvidos nesta relação serão compartilhados. Neste momento, a confiança entre as partes pode contribuir para criação de expectativas positivas que poderão sustentar a relação que se inicia;
- c) expansão: refere-se ao crescimento contínuo nos benefícios obtidos nos intercâmbios e na interdependência dos parceiros. As cinco etapas apresentadas na fase de exploração também operam na expansão. Neste momento, as partes estão satisfeitas, com o papel desenvolvido pela outra e, conseqüentemente, reconhecem a possibilidade de maiores recompensas obtidas com este relacionamento. Desta forma, diferentemente do que ocorre na fase de exploração, onde os possíveis parceiros ainda estão se testando, já existe uma forte atração entre ambos, diminuindo as possibilidades de substituição por outra parceria;
- d) comprometimento: trata-se de um empenho explícito e/ou implícito na busca pela continuidade da relação. É a fase mais importante, uma vez que tanto a interdependência quanto a satisfação entre as partes alcançou um elevado grau e a substituição por outro parceiro, com benefícios similares, torna-se muito difícil. Os critérios mencionados como apropriados para mensurar o comprometimento são:
- elementos trocados entre as partes, como importância da receita obtida com o relacionamento, qualidade e conteúdo da comunicação e os aspectos emocionais positivos da relação;
  - durabilidade: pressupõe que as partes reconheçam os benefícios da relação e que mantenham a crença na sustentação deste cenário;

- consistência: a regularidade com a qual a relação se desenvolve, ausência de modificações significativas em função dos elementos trocados entre as partes;
- e) dissolução: a possibilidade da retração, ou mesmo rompimento, da relação está presente em todas as fases do processo de desenvolvimento relacional. De fato, as relações não necessariamente se desenvolvem no sentido de se alcançar o comprometimento. Elas podem retrair, ou mesmo terminar, já na fase do reconhecimento. No caso da relação chegar ao fim, quanto mais profunda a interdependência, mais traumático será o rompimento.

## **1.1 COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA**

Confiança, de acordo com Anderson e Weitz (1989), é definida como a crença desenvolvida entre parceiros de um relacionamento comercial, que suas necessidades serão satisfeitas no futuro, por ações empreendidas pela outra parte.

Anderson e Weitz (1992) definem comprometimento como a sobreposição das definições a seguir: disposição em manter um relacionamento estável, boa vontade em aceitar sacrifícios temporários de modo a preservar a relação e a segurança na estabilidade da parceria.

Ross, Anderson e Weitz (1997) afirmam que comprometimento se traduz por um senso de proximidade entre as partes, quase como uma integração vertical.

Gundlach e Murphy (1993) comentam que, o comprometimento e a confiança são importantes dimensões para estabelecimento de relacionamentos comerciais.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que comprometimento e confiança são fatores fundamentais na sustentação dos relacionamentos comerciais de longa duração, sendo definidos como:

- a) comprometimento: crença desenvolvida por pelo menos um dos parceiros, que o desenvolvimento da relação é tão importante, que justifica grandes esforços no sentido de preservar a mesma;
- b) confiança: convicção em relação a fidedignidade e integridade percebidas pelos parceiros do relacionamento comercial.

Comprometimento e confiança são fatores chaves, pois encorajam os responsáveis pelo marketing a (1) trabalhar de modo a desenvolver os relacionamentos através da cooperação com os parceiros comerciais, (2) resistir a benefícios imediatos, de relações comerciais de curta duração, pela expectativa na obtenção de maiores vantagens por meio da manutenção do relacionamento atual, (3) enxergar como seguras, algumas atitudes de risco, em função da crença na ausência de oportunismo nos atos do parceiro comercial. Consequentemente, quando comprometimento e confiança, ambos, não apenas um ou outro estão presentes, produzem resultados que proporcionam eficiência, produtividade e eficácia. Resumindo, comprometimento e confiança estabelecem um comportamento voltado a colaboração, conduzindo os parceiros a um relacionamento comercial bem sucedido. (MORGAN E HUNT, 1994, p. 22).

Também para Narayandas e Rangan (2004), comprometimento e confiança são fundamentais para o estabelecimento de relacionamentos comerciais de longa duração.

## **1.2 O MODELO KVM (KEY VARIABLE MODEL)**

Elaborado por Morgan e Hunt (1994), busca a validação da importância do comprometimento e confiança na construção de relacionamentos de longo prazo.

No modelo em referência, comprometimento e confiança atuam como variáveis mediadoras entre cinco variáveis independentes (precedentes) e cinco variáveis dependentes (resultados), nomeadas abaixo:

a) variáveis independentes:

1. custo do rompimento das relações: refere-se a custos difíceis de transferir, como por exemplo, um revendedor que adaptou toda sua estrutura de atendimento (instalações, identidade visual do ponto de venda, treinamento funcionários) com base nas características de produtos de um determinado fornecedor. Nesse caso, a substituição do fornecedor geraria altos custos, dificultando a transferência dos mesmos para outro fornecedor;
2. benefícios do relacionamento: se os benefícios advindos do relacionamento com determinado parceiro não são encontrados facilmente no mercado e, se esses benefícios afetam diretamente na rentabilidade do negócio, o beneficiado adotará uma postura de maior comprometimento, tendendo a manter o relacionamento por um longo prazo;
3. compartilhamento de valores: esta é a única variável independente mediada tanto pelo comprometimento, quanto pela confiança. Trata de valores, crenças e convicções, contidas na cultura organizacional de cada um dos parceiros que, quando compartilhados, promovem a cooperação entre as partes;
4. comunicação: uma comunicação de boa qualidade, ou seja, eficiente na transmissão das demandas de cada parceiro, realizada de modo oportuno e com conteúdo confiável, traz segurança para o

relacionamento, uma vez que contribui para solução de eventuais conflitos,

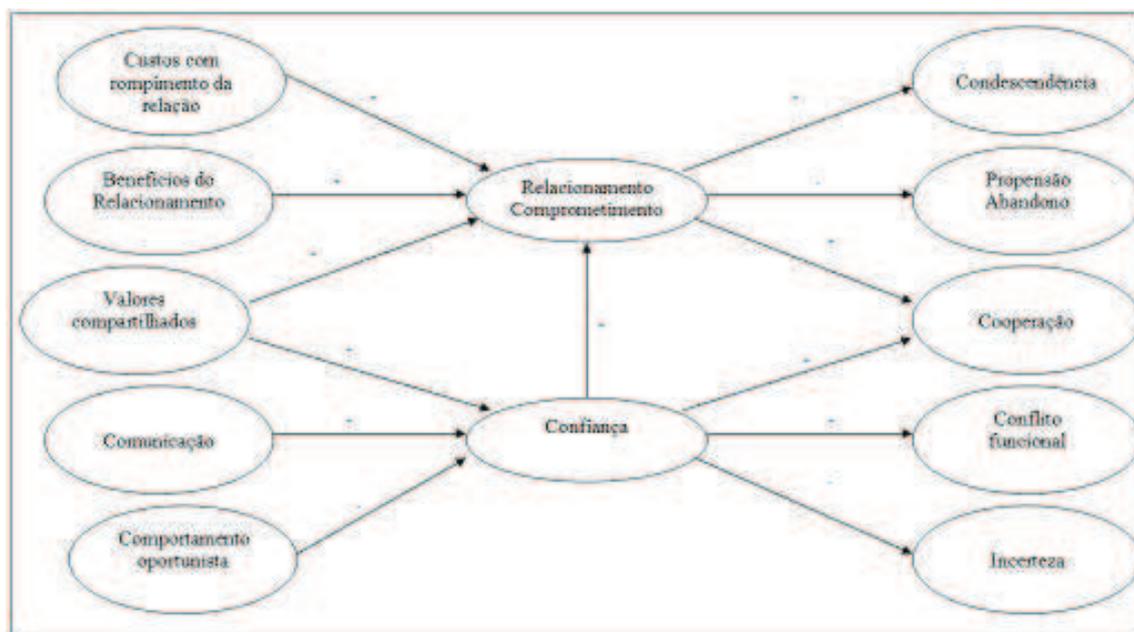
5. comportamento oportunista: essa variável contribui negativamente para o fortalecimento da confiança. Trata-se de um comportamento motivado por um interesse unilateral, quebrando acordos explícitos ou implícitos, desequilibrando os ônus ou benefícios inerentes à relação.

b) variáveis dependentes:

1. condescendência: disposição em aceitar os ônus impostos pelo parceiro para preservação do relacionamento;
2. propensão ao abandono: resultado negativo, iminência do abandono da relação por uma das partes;
3. cooperação: único resultado mediado tanto pelo comprometimento, quanto pela confiança. Existe quando parceiros trabalham juntos para conquista de objetivos comuns. Disposição em superar conflitos de interesses;
4. conflitos funcionais: são conflitos gerados pela estrutura operacional, e que não atingem os valores preservados pelas partes. A solução amigável desses desentendimentos contribui para reduzir os riscos de estagnação do relacionamento e o fortalecimento da confiança entre as partes;
5. incerteza: seu crescimento enfraquece o relacionamento, refere-se ao quanto os parceiros de um relacionamento tem de informações, de modo a tomarem decisões importantes, quanto podem estimar os impactos

dessas decisões para outras partes e quanto existe de segurança em relação a postura confiável adotada pelo parceiro.

Abaixo está uma representação do modelo:



**FIGURA 1: MODELO KVM (KEY VARIABLE MEDIATING)**

Fonte: Morgan e Hunt (1994, p. 22)

Como resultado da aplicação deste modelo, Morgan e Hunt (1994) concluem que um relacionamento comercial baseado em comprometimento e confiança, leva os parceiros em direção da cooperação, condescendência, diminuição da tendência de romper a relação, crença que os eventuais conflitos são apenas funcionais e redução da incerteza, proporcionando um progresso nos resultados da parceria.

Entretanto, dentre os resultados obtidos na aplicação do KVM, está presente uma associação entre os precedentes, aumento do custo do rompimento da relação e, benefícios no relacionamento com o uso do poder de forma coercitiva. Assim, estes precedentes serão mais úteis para relação se percebidos como vantagens e não como instrumentos de coerção.

Desta forma, se comprometimento e confiança são as chaves para este resultado, Morgan e Hunt (1994), afirmam que para obtê-los, as organizações devem buscar:

- a) prover recursos, oportunidades e benefícios superiores aos oferecidos pelos concorrentes (benefícios do relacionamento);
- b) manter altos padrões de valores corporativos, procurando também trabalhar para o alinhamento com os valores do parceiro (alinhamento de valores);
- c) utilizar uma comunicação eficiente na transmissão de informações valiosas, incluindo expectativas, inteligência de mercado e avaliação da performance do parceiro (comunicação eficiente);
- d) evitar o comportamento oportunista (oportunismo).

Garbarino e Johnson (1999) testam o modelo KVM de Morgan e Hunt (1994), acrescentando “satisfação”, como outra variável mediadora. O resultado da pesquisa reforça a importância do comprometimento e confiança para construção e conservação de relacionamentos de longa duração, concluindo, ainda que, a satisfação é importante para o desenvolvimento dos intercâmbios transacionais, mas com pouca contribuição para as transações relacionais.

Ainda com relação à satisfação, Oliver (1999) afirma que a mesma é um passo necessário para formação da fidelidade, mas torna-se menos importante quando comparada com a percepção do cliente quanto à superioridade do produto ou serviço fornecido, às ligações sociais e os efeitos sinérgicos desta combinação.

Palmatier, Dant e Grewal (2007), também testam o modelo KVM de Morgan e Hunt (1994), e afirmam que, comprometimento e confiança possibilitam que parceiros de um relacionamento comercial, disponibilizem recursos específicos, os quais são difíceis de serem copiados. Esses investimentos específicos ao

relacionamento, *RSI (Relationship Specific Investment)*, acabam por criar vantagens competitivas duradouras.

Para chegar a este resultado, Palmatier, Dant e Grewal (2007), por meio de um estudo longitudinal, desenvolvido durante quatro anos, testam quatro perspectivas teóricas utilizadas para compreensão dos fatores que impulsionam o desempenho dos relacionamentos entre organizações: comprometimento e confiança, dependência, custo das transações e normas contratuais, conforme apresentado no quadro 2. Cada teoria apresenta um conjunto específicos de constructos responsáveis pela construção e conservação de relacionamentos de longo prazo. Integrando ainda essas diferentes perspectivas teóricas em um único modelo, o qual verifica o desempenho da organização por meio de uma visão baseada nas vantagens competitivas construídas em função de relações desenvolvidas com parceiros, a RBV (*Resource-Based View*).

A análise RBV, conforme Serra et al. (2000), busca identificar os recursos que uma empresa deve se esforçar para deter ou desenvolver, inclusive relacionamentos, de modo que obtenha progresso em seus resultado.

PERSPECTIVAS TEÓRICAS	PRINCIPAIS IMPULSIONADORES (Constructo principal)
<p><b>Perspectiva do Comprometimento e Confiança</b> O clássico artigo de Morgan e Hunt (1994, p. 22), construído sobre a teoria dos intercâmbios sociais (Blau 1964; Cook e Emerson 1978) propõe que comprometimento e confiança, em detrimento de força ou dependência, são os constructos principais para compreensão do desempenho do relacionamento entre as organizações. Focando no marketing de relacionamento, eles argumentam que comprometimento é o principal precursor para elevação do desempenho financeiro e, comprometimento e confiança são ambos importantes para construção de fortes relacionamentos. Esses constructos, juntos ou separados, influenciam positivamente o desempenho e os comportamentos relacionais porque compradores agem positivamente e na direção dos melhores interesses dos vendedores comprometidos e de confiança.</p>	Comprometimento e confiança
<p><b>Perspectiva da Dependência</b> Baseando-se nas teorias dos intercâmbios sociais, pesquisadores de marketing (e.g., Bucklin e Sengupta 1993; Hibbard, Kumar, e Stern 2001) argumentam que a estrutura de dependência do intercâmbio é crucial para entendimento do desempenho do relacionamento entre as organizações, pois isto determina a capacidade que cada parceiro tem de influenciar o outro. Diferentes abordagens são usadas na tentativa de compreender a estrutura de dependência dos intercâmbios, mas parcerias interdependentes normalmente afetam positivamente, pois parceiros trabalham para manter seus relacionamentos e evitar ações destrutivas, enquanto uma assimetria na dependência mina os relacionamentos por meio do enfraquecimento das barreiras que evitam o uso da coerção.</p>	Interdependência e dependência assimétrica
<p><b>Perspectiva Econômica do Custo da Transação</b> Análise do custo da transação, a sucessora para a tradicional economia neoclássica (Williamson 1975), pode prognosticar o controle e a performance do intercâmbio entre organizações (Heide e John 1990; Noordewier, John, e Nevin 1990; Parkhe 1993). Intercâmbios ocorrem em mercados independentes, sem dificuldades ou custos associados ao relacionamento (Rindfleisch e Heide 1998), exceto quando dificuldades específicas de controle existam (e.g., investimentos específicos de salvaguarda contra oportunismo, gerenciamento de incertezas). Assim, isto sugere que a estrutura do controle e resultado final da performance no intercâmbio são influenciadas pelo nível de investimentos específicos e comportamentos oportunistas.</p>	Relacionamentos - (transações) investimentos específicos e comportamentos oportunistas
<p><b>Perspectiva das Normas Contratuais</b> A partir de Macneil (1980), a teoria do intercâmbio relacional (Kaufmann e Dant 1992) focada em normas contratuais ou compartilhamento de expectativas considerando um comportamento transacional, baseado em intercâmbios discretos, desenvolvendo-se depois para um intercâmbio relacional. Este segundo, considera uma alta percepção das normas relacionais, as quais contribuem para atitudes estratégicas dos parceiros em desenvolver relacionamentos de longo prazo, comprometimento, confiança, criação de vantagens competitivas difíceis de serem imitadas. Com base nesta lógica, pesquisadores propõem que poderosas normas relacionais afetam positivamente o desempenho de intercâmbio (Cannon, Achrol, e Gundlach 2000; Lusch e Brown 1996; Siguaw, Simpson, e Baker 1998). (continua)</p>	Normas relacionais (solidariedade, reciprocidade e flexibilidade)

(conclusão)

PERSPECTIVAS TEÓRICAS	PRINCIPAIS IMPULSIONADORES (Constructo principal)
<p><b>Perspectiva de RBV (<i>Resource Based View</i>)</b>            Para compreensão da performance de uma empresa, a visão baseada em recursos, foca sua análise, na busca por recursos ou habilidades raras, valiosas e difíceis de serem copiadas ou substituídas, ou seja, importantes vantagens competitivas (Wernerfelt 1984). Com base em uma revisão da literatura, Conner (1991) cita a <i>RBV</i> como uma potencial unificadora de paradigmas, e Dyer (1996) e Jap (1999) estendem este modelo na direção dos relacionamentos entre organizações, integrando constructos advindos de outras perspectivas. Deste modo, o incremento no desempenho ocorre quando os parceiros de relacionamento investem tempo, recursos, tecnologia e habilidades na direção do relacionamento, de modo a construir uma estrutura efetiva de governança.</p>	<p>Ativos próprios, recursos, habilidades (e.g., investimentos específicos do relacionamento) e mecanismos de regras relacionais (e.g., comprometimento e confiança)</p>

**QUADRO 2: RESUMO DAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS QUANTO AO DESEMPENHO DOS RELACIONAMENTOS ENTRE ORGANIZAÇÕES**

Fonte: Palmatier; Dante e Grewal (2007, p.174)

Os resultados obtidos por meio da análise RBV estão sintetizados no quadro 3.

Comparando os resultados obtidos por Morgan e Hunt (1994), Garbarino e Johnson (1999), Palmatier, Dant e Grewal (2007), pode-se observar que, comprometimento e confiança, independentemente se considerados mediadores ou precedentes diretos, são reconhecidos como os principais fatores para construção e conservação de relacionamentos comerciais de longa duração.

RESULTADO	IMPLICAÇÃO
<b>Perspectiva do Comprometimento e Confiança</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento e confiança afetam de um modo direto, positivamente resultados financeiros e relacionais. Os efeitos permanecem, inclusive, quando são tratados como antecedentes, por outras perspectivas.</li> <li>• Investimentos específicos para o relacionamento (RSI) afetam diretamente os resultados do intercâmbio, não sendo totalmente mediados pelo comprometimento e confiança.</li> <li>• O impacto de um forte relacionamento entre organizações (comprometimento e confiança) no conjunto das performances financeiras e cooperativas, é realçado quando se dá em um ambiente cheio de incertezas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento e confiança são precursores imediatos e importantes impulsionadores da performance dos intercâmbios.</li> <li>• <i>RSI</i> influenciam diretamente os resultados e não através da mediação do comprometimento e confiança, como anteriormente suposto (Palmatier et al. 2006). Pesquisadores deveriam dedicar-se à análise dos efeitos diretos dos RSIs nos resultados ou até sobre efeitos de outros mediadores além do comprometimento e da confiança.</li> <li>• Intercâmbios baseados em relacionamentos superam a performance dos relacionamentos meramente transacionais em ambientes com alto grau de incerteza. Administradores deveriam dedicar maiores investimentos em segmentos consumidores dinâmicos.</li> </ul>

#### Perspectiva da Dependência

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependência e dependência assimétrica possuem efeitos diretos em apenas três dos quatro resultados, todos antecedentes possuem efeitos diretos nos resultados (i.e., nenhum dos antecedentes são totalmente mediados nessa perspectiva), e os constructos de dependência são totalmente mediados em todas as outras perspectivas.</li> <li>• O efeito da dependência nos resultados não é moderado pelo clima de incerteza do ambiente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependência e dependência assimétrica não são precursores imediatos da performance; a estrutura da dependência do relacionamento representa uma característica estrutural do intercâmbio que proporciona um importante contexto para próximos impulsionadores da performance.</li> <li>• O efeito da dependência nos resultados não é afetado pela incerteza.</li> </ul> |
|--|--|

#### Perspectiva Econômica do Custo da Transação

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• RSIs possuem efeito direto em todos resultados do relacionamento; sua influência nos resultados financeiros e relacionais não é totalmente mediada em nenhum dos outros modelos.</li> <li>• Comportamento oportunista afeta os resultados relacionais, mas não os financeiros. Ao contrário do <i>RSI</i>, comportamentos oportunistas são totalmente mediados tanto na perspectiva do comprometimento e confiança quanto na perspectiva das normas contratuais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>RSIs</i> são precursores imediatos e importantes impulsionadores da performance do intercâmbio.</li> <li>• Comportamento oportunista não influencia diretamente os resultados financeiros, mas sim indiretamente; por meio do seu impacto no comportamento relacional.</li> </ul> |
|--|---|

(continua)

(conclusão)

RESULTADO	IMPLICAÇÃO
<b>Perspectiva das Normas Contratuais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas relacionais possuem efeito direto em todos os resultados do intercâmbio, mas falha na mediação dos efeitos de cinco de oito antecedentes nos resultados totais. Efeitos das normas relacionais nos resultados são totalmente mediados na perspectiva do comprometimento e confiança e na do custo de transação (exceto para cooperação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas relacionais não são precursoras imediatas da performance do intercâmbio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas dois de oito constructos interorganizacionais modelados como antecedentes possuem efeitos significativos pela perspectiva das normas relacionais. Ao contrário, normas são antecedentes significativos em todas as outras perspectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O forte efeito em outros importantes construtos implica que se trata de um antecedente importante, podendo, em longo prazo, atuar como “pano de fundo” para outros importantes impulsionadores de performance.</li> </ul>
<b>Perspectiva RBV</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um modelo <i>post hoc</i> integrando perspectivas teóricas em conformidade com a ordenação causal indicada, é coerente com um <i>RBV</i> de intercâmbio. Testes de mediação demonstram que os efeitos de todos antecedentes nos resultados são totalmente mediados por comprometimento, confiança e <i>RSIs</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsionadores próximos tanto dos resultados financeiros como relacionais, incluem comprometimento, confiança e <i>RBV</i>; apoiando a premissa de que o <i>RBV</i> pode ser estendido para relacionamentos interorganizacionais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os antecedentes da dependência, normas relacionais e comunicação afetam significativamente os mediadores principais no modelo <i>RBV</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um intercâmbio é envolvido em uma estrutura de dependência que afeta o comprometimento dos parceiros e boa vontade <i>RSI</i> e uma rede de normas relacionais informais, os quais afetam todos principais impulsionadores da performance. O progresso da comunicação constrói e mantém confiança aumentando os <i>RSIs</i> dos vendedores e compradores, possibilitando a descoberta de investimentos potenciais para alavancagem das oportunidades no intercâmbio.</li> </ul>

**QUADRO 3: RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS E SUAS IMPLICAÇÕES**

Fonte: Palmatier; Dante e Grewal (2007, p.190)

### 1.3 O REPRESENTANTE COMERCIAL

Conforme Requião (2000), trata-se de um agente de vendas independente, podendo se constituir como autônomo ou empresa de representação comercial, atua como força de vendas, e tem como principal atribuição intermediar a relação entre fabricante e cliente, podendo operar para várias empresas diferentes, desde que não sejam concorrentes entre si.

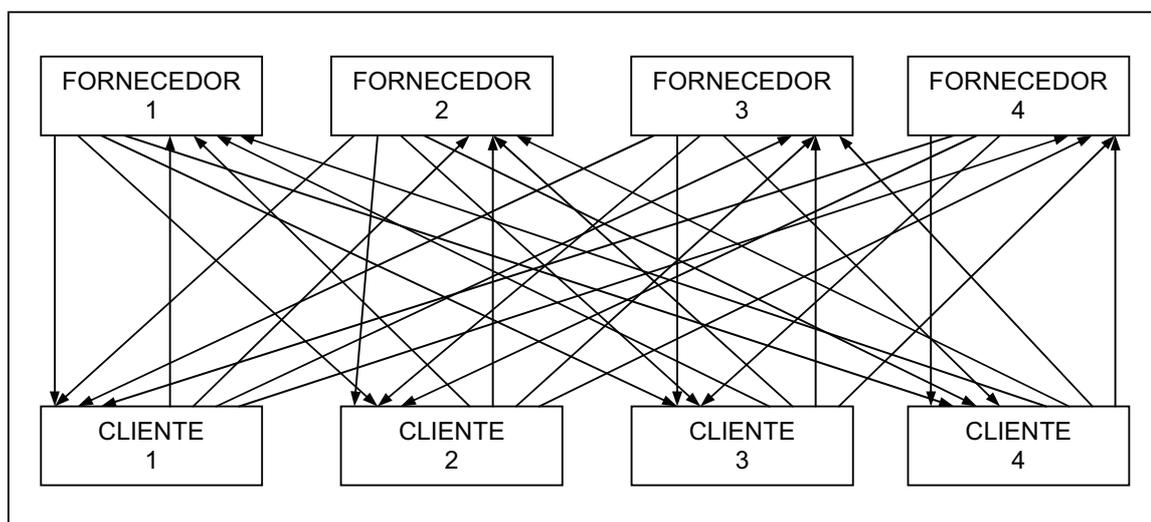
Conforme informa a empresa estudada, a sustentação do relacionamento entre representada (fabricante) e o REP ocorre por meio de um contrato, que procura, da melhor maneira possível, estabelecer regras e designar o modo de atuação, como por exemplo, a criação de áreas geográficas de atuação e/ou a carteira (conjunto) de clientes.

Sua remuneração ocorre por meio de comissões vinculadas às vendas realizadas, não onerando, assim, os custos fixos do fabricante, uma vez que todos os custos envolvidos com a manutenção da estrutura e despesas de venda são de responsabilidade do REP.

Anderson (1985) afirma que como agente independente, pode atuar para vários fabricantes diferentes permitindo a seleção de uma carteira de produtos que se complementam. Pode atuar para empresas prestadoras de serviços capazes de executar a instalação ou a manutenção desses produtos, de modo a agregar valor ao fornecimento.

Gruben (1998) afirma que, o REP contribui para facilitar a comunicação entre os fabricantes e seus clientes, pois atua como mediador, desafogando o fluxo de informações trocadas com os vários clientes da região de atuação do REP. A figura

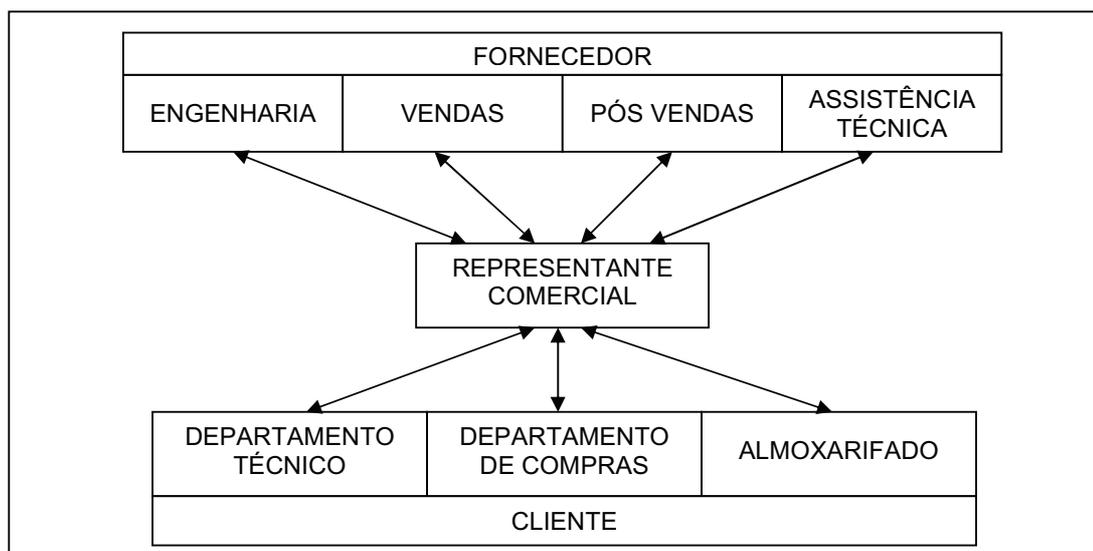
2, mostra uma representação de como seria confusa a comunicação sem este agente.



**FIGURA 2: INTERAÇÕES DOS CANAIS SEM O REP**

Fonte: Gruben (1998, p.8)

Por este ponto de vista, pode-se afirmar que o trânsito das informações entre os vários departamentos funcionais dos parceiros no intercâmbio, como suprimentos, produção, engenharia, vendas pós-venda e assistência técnica, também é facilitado pela atuação deste agente, conforme representado na figura 3.



**FIGURA 3: REP FACILITANDO A COMUNICAÇÃO**

Fonte: Adaptado de Gruben (1998)

A proximidade do REP com o cliente permite uma interação pessoal.

Conforme Palmatier et al. (2006), o relacionamento interpessoal tem grande efeito sobre os resultados dos intercâmbios.

Por meio da proximidade com o cliente, é possível verificar a real participação do concorrente na carteira de pedidos do mesmo.

Du, Kamakura e Mela (2007) afirmam que os clientes com grandes volumes de transações tendem a dividir suas encomendas entre vários fornecedores.

Conforme Reinartz e Kumar (2003), relacionamento de longo prazo e participação no volume de compras do cliente são dimensões diferentes, exigindo assim um acompanhamento próximo.

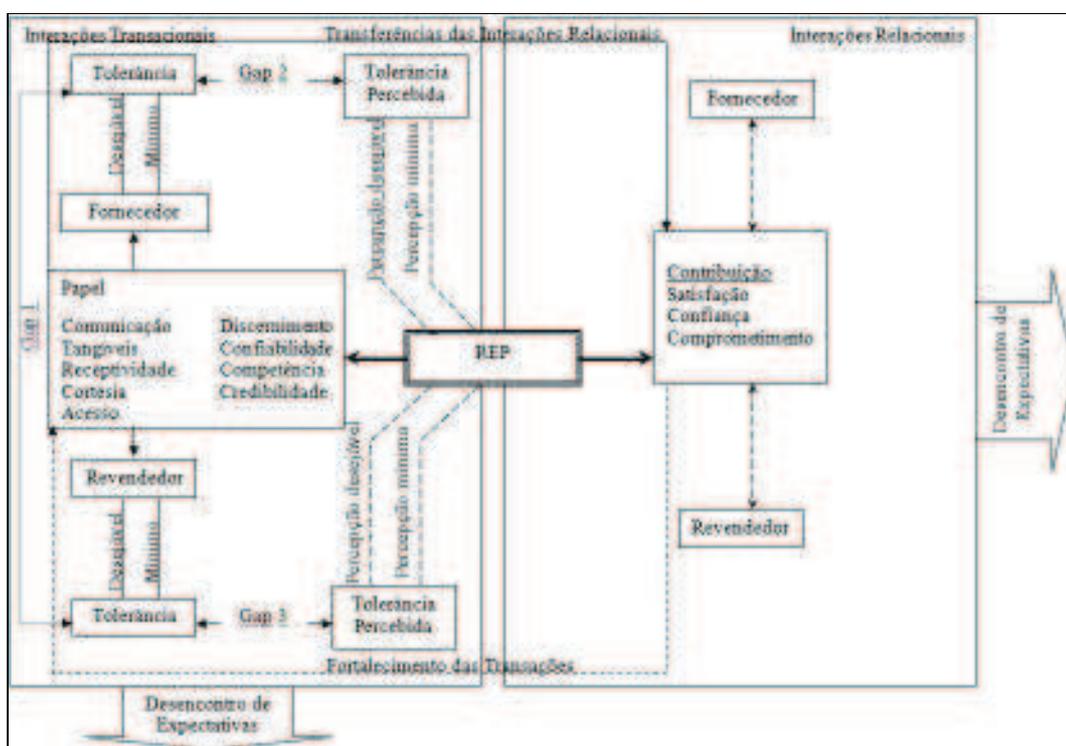
Anderson e Weitz (1989), apontam algumas expectativas com relação ao uso dos agentes independentes para atendimento aos clientes:

- a) contribui no desenvolvimento de novos produtos pelo fabricante;
- b) conduz e registra pesquisas de mercado, formais e informais, de interesse do fabricante;
- c) investe na construção de relacionamentos de longo prazo;
- d) fornece atendimento e suporte aos clientes;
- e) reage aos imprevistos com flexibilidade e boa vontade.

#### **1.4 O MODELO DA DINÂMICA DAS INTERAÇÕES NOS CANAIS**

Com o propósito de identificar o papel e a contribuição do REP no fortalecimento das relações entre fabricantes e pequenos revendedores, Gruben (1998) desenvolve o modelo chamado de Dinâmica das Interações dos Canais, conforme apresentado na figura 4.

Gruben (1998) propõe que, a construção de um relacionamento comercial de longo prazo, se desenvolve por meio de duas fases, a primeira se inicia a partir de interações transacionais, discretas, mantidas entre cliente e representante, que, por sua vez, se positivamente avaliada, será capaz de mover a relação para uma segunda fase, ou seja, as interações relacionais.



**FIGURA 4: DINÂMICA DAS INTERAÇÕES DOS CANAIS**

Fonte: Gruben (1998, p. 78)

Dwyer, Schurr e Oh (1987), afirmam que as transações relacionais permitem uma interação repetitiva, dando ênfase ao relacionamento de longa duração, que por sua vez, contribui para diminuição dos custos das transações, já que torna as operações rotineiras, possibilitando, ainda, oportunidade para que o fabricante desenvolva vantagens competitivas que sustentarão sua posição junto à preferência do cliente.

Para construção do seu modelo, Gruben (1998) afirma que utilizou o modelo SERVQUAL, o qual foi desenvolvido inicialmente por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), e que tem como objetivo mensurar a qualidade de serviços prestados por empresas de diversos segmentos do mercado.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), identificam 10 dimensões utilizadas por clientes na construção das expectativas e percepções sobre a qualidade com relação à prestação de serviços. Também afirmam que avaliar a qualidade de serviços torna-se particularmente difícil, em função da existência de características intrínsecas, como intangibilidade, heterogeneidade e a inseparabilidade, conforme detalhado abaixo:

- a) intangibilidade: ocorre pelo fato da qualidade de serviços não poder ser diretamente mensurada, depende da percepção individual do cliente, dificultando a criação de padrões;
- b) heterogeneidade: o desempenho do serviço pode variar de acordo com o cliente, com a equipe escolhida para exercício das funções, e com escopo contratado, tornando difícil garantir a entrega do que realmente se esperava;
- c) inseparabilidade: a entrega do serviço ocorre ao mesmo tempo que é executado, dificultando a inserção de etapas de controle de qualidade de forma a se garantir o resultado final.

No seu trabalho Gruben (1998), analisa as dimensões propostas no SERVQUAL, e identifica oito dimensões aplicáveis na mensuração da qualidade dos serviços prestados pelo REP.

Dimensões identificadas:

- a) confiabilidade: capacidade em executar o serviço prometido com segurança e precisão;
- b) receptividade: boa vontade em atender prontamente o solicitado;
- c) competência: capacitação profissional que qualifica o REP no sentido de prover ao cliente suporte técnico e informações quanto a política de vendas, inclusive crédito, do fabricante;
- d) cortesia: atitude de boa vontade, camaradagem, boas maneiras e polidez;
- e) credibilidade: comportamento baseado em atitudes que transmitam segurança e integridade;
- f) acesso: estrutura de atendimento que disponibiliza um suporte tanto para o cliente como para o fabricante;
- g) comunicação: estabelecer uma via de comunicação entre fabricante e cliente, eliminando distorções e trabalhando no sentido de transmitir com clareza as demandas de cada um dos parceiros;
- h) discernimento: esforço despendido no sentido de compreender o mercado em que atua, permitindo que se reconheça as oportunidades e as ameaças.

Uma vez obtido o reconhecimento dos clientes, quanto ao bom desempenho no cumprimento do conjunto das dimensões referente ao papel do REP, este passa a entregar sua contribuição para o estabelecimento de uma relação de longo prazo, a partir das três dimensões abaixo:

- a) satisfação: o quanto os clientes estão satisfeitos com o relacionamento e com os benefícios recebidos;
- b) confiança: o quanto os clientes acreditam na fidedignidade e integridade do REP;

- c) comprometimento: o quanto os clientes se esforçam para manter o relacionamento em função da crença que a conservação da mesma proporcionará maiores benefícios no futuro.

## **2 ESTRUTURA DA PESQUISA**

Neste capítulo estão as principais informações levantadas por meio da revisão teórica, de modo a integrar os resultados obtidos em relação aos fatores que impulsionam os relacionamentos comerciais de longa duração e a contribuição do REP para tal e por fim, uma representação da estrutura da pesquisa é apresentada.

### **2.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA REVISÃO TEÓRICA**

Com o objetivo de examinar os fatores que contribuem para construção e conservação dos relacionamentos comerciais de longo prazo e identificar como o REP pode contribuir para este processo, este trabalho utiliza uma pesquisa bibliográfica.

Antes de iniciar qualquer trabalho científico, é importante que o pesquisador tenha pleno conhecimento do estágio que se encontra o assunto a ser trabalhado. É a pesquisa bibliográfica preliminar que vai fornecer todas as informações necessárias, para uma seqüência, ou seja, o avanço em determinados campos do conhecimento. (PARRA; SANTOS, 2000, p. 102)

Desta forma, verifica-se que, a presença de comprometimento e confiança nas relações entre fabricantes e seus clientes, possibilita a construção de relacionamentos de longo prazo.

Neste sentido, Morgan e Hunt (1994) afirmam que para a obtenção de comprometimento e confiança as organizações devem buscar:

- a) prover recursos, oportunidades e benefícios superiores aos oferecidos pelos concorrentes (benefícios do relacionamento);
- b) manter altos padrões de valores corporativos, procurando também trabalhar para o alinhamento com os valores do parceiro (alinhamento de valores);

- c) utilizar uma comunicação eficiente na transmissão de informações valiosas, incluindo expectativas, inteligência de mercado e avaliação da performance do parceiro (comunicação eficiente);
- d) evitar o comportamento oportunista (oportunismo).

A importância do comprometimento e confiança, para relacionamentos comerciais de longo prazo, é verificada por Gundlach e Murphy (1993), Morgan e Hunt (1994), Garbarino e Johnson (1999), Narayandas e Rangan (2004), e Palmatier; Dant e Grewal (2007).

Ulaga e Eggert (2006) afirmam que os relacionamentos de longo prazo são eficazes na construção de vantagens competitivas e, em um ambiente imerso em incertezas, possibilitam aos parceiros da relação comercial, manter, ou até mesmo, melhorar o resultado de suas operações.

Em consonância com o objetivo geral deste trabalho, faz-se necessário, examinar os fatores capazes de impulsionar este tipo de interação e identificar a contribuição do REP para efetivação dos mesmos, em um fabricante de motores elétricos.

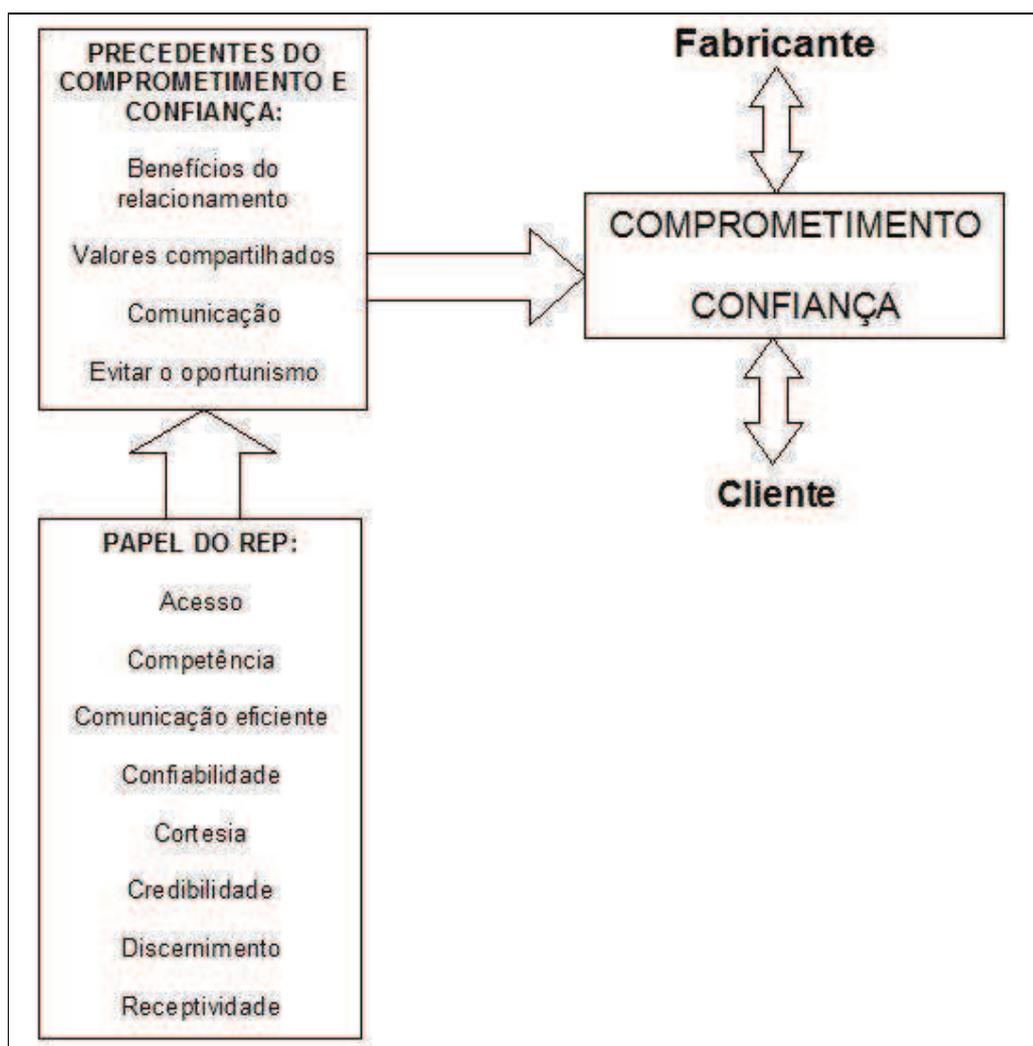
Entretanto, pouco material de pesquisa sobre o papel do REP foi identificado nesta investigação, destacando-se apenas trabalhos como os de Anderson (1982,1985), Anderson e Weitz (1989) e Gruben (1998).

No seu trabalho, Gruben (1998), afirma que a dimensão com que elementos como confiabilidade, receptividade, competência, cortesia, credibilidade, acesso, comunicação e discernimento são bem empregados pelo REP, pode deslocar o relacionamento de uma interação transacional para uma interação relacional.

Portanto, integrando os resultados do trabalho de Morgan e Hunt (1994) e Gruben (1998), esta pesquisa, por meio de um estudo de caso, investiga a

contribuição do REP na construção e conservação de relacionamentos de longo prazo entre um fabricante de motores elétricos e seus clientes.

A figura 5 representa a estrutura desta pesquisa.



**FIGURA 5: ESTRUTURA DA PESQUISA**

Fonte: O autor

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados o estudo de caso com seu protocolo, uma visão geral do projeto, as fontes de evidências utilizadas na pesquisa e os procedimentos para coleta de dados.

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), a ciência na sua condição atual é resultado, inicialmente, de descobertas ocasionais e, cada vez mais, da aplicação de métodos experimentais.

Marconi e Lakatos (2008), afirmam que os métodos são os procedimentos responsáveis pelas etapas mais concretas das investigações.

Neste sentido, Cervo, Bervian e Silva (2007), afirmam que o método reúne os processos que devem ser empregados para elaboração e a demonstração da verdade que se busca, salientando que a escolha do método está fundamentalmente ligada ao objeto da pesquisa.

No que se refere à pesquisa social, objeto deste trabalho, Bruyne, Herman e Shoutheete (1991), afirmam tratar-se de um grande desafio a compreensão dos fenômenos sociais, dado seu caráter interdisciplinar, a dificuldade em separar o objeto estudado do seu contexto e pela inferência humana.

Corroborando:

O estudo da teoria social e da pesquisa social é um empreendimento reflexivo no qual é problemático supor que um paradigma teórico, como um sistema de pensamento fechado, seja capaz de explicar o mundo social plenamente. As teorias sociais monolíticas e as abordagens unidimensionais de pesquisa não podem explicar o funcionamento das sociedades ou entender as relações sociais plenamente. Ao invés, temos um relacionamento constante entre a teoria e a pesquisa social no qual ambas são modificadas pela combinação de reflexão, experiência e prática. (MAY, 2004, p.43-44).

Com o objetivo de superar essas dificuldades, Yin (2005), afirma que a o uso da estratégia de estudo de caso, surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos, pois permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas do contexto real.

Neste sentido, Goode e Hatt (1977), comentam que o estudo de caso é um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado, sendo assim uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo.

Assim, esta dissertação se valerá da estratégia de estudo de caso único, com um propósito descritivo, de modo a atingir seu objetivo.

### 3.1 ESTUDO DE CASO

Yin (2005) valoriza a estratégia de estudo de caso quando se examina acontecimentos contemporâneos onde a manipulação dos comportamentos relevantes não é permitida. Outra indicação, vem do tipo de questão que a pesquisa usa, sendo indicado, nesta situação, perguntas do tipo “como” e “por que”:

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

**QUADRO 4: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA**

Fonte: Yin, 2005, p. 24

Observa-se que:

O Caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção. É considerado também como um marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação. (CHIZZOTTI, 1998, p.102).

Com relação aos tipos e usos dos estudos de casos em administração, Roesch (2006), resume a diferença de abordagem utilizada por alguns autores:

Tipologia de casos de Eckstein (1975)		Tipologia de Stake (1994)	Enfoque de Yin (1994)	Enfoque de Eisenhardt (1989)	Enfoque de Walton (1995)	Tipologia de Stablein (1996)	Usos do estudo de caso em administração
Tipos	Propósitos						
Ideográfico-configurativo	Descrever aspectos particulares do caso	Intrínseco				Casos etnográficos	Casos voltados à construção do conhecimento teórico
Configurativo-disciplinado	Descrever situações com base em teorias	Instrumental ou coletivo	Descritivo				
Heurístico	Explorar ou gerar teorias		Exploratório	Construção de teorias	Gerar teorias	Casos que geram teorias	
Sondagens de plausibilidade Crítico	Testar teorias		Explicativo				
						Casos-exemplos	Casos voltados para ilustrar ou divulgar práticas e estratégias Casos para ensino* Casos-problema

#### QUADRO 5: TIPOS E USO DE ESTUDOS DE CASO EM ADMINISTRAÇÃO

Fonte: Roesch, 2006 p. 207

Yin (2005), ainda apresenta algumas situações em que o estudo de caso único é mais apropriado:

- quando representa um caso crítico para testar uma teoria bem formulada;
- quando se trata de um caso extremo ou singular, tão raro que vale a pena documentar;
- quando o caso é típico, ou representativo. Como exemplo, um elemento de um conjunto que apresenta características típicas, similares as dos demais elementos;

- d) quando o caso traz uma revelação importante, oferece a oportunidade de se estudar um fenômeno normalmente de difícil acesso;
- e) o caso longitudinal, ou seja estudar o mesmo caso único em momentos diferentes do tempo.

Nesta pesquisa, a escolha do caso se deu pela facilidade de acesso, uma vez que o pesquisador atua como REP na empresa focal e também pelo fato do caso apresentar características que o torna típico, representativo, uma vez que a empresa focal se coloca como a maior fabricante de motores elétricos da América Latina e, por consequência, uma das maiores do mundo e principalmente pelo uso que faz do REP como força de vendas.

Bruyne, Herman e Shoutheete (1991), afirmam que o estudo de caso reúne um grande número de informações, e tão detalhadas quanto possível, de modo a capturar a totalidade de uma situação. Assim, uma lista variada de técnicas de coleta de dados poderá ser utilizada, como observação, entrevistas e documentos, podendo receber um refinamento através da observação participante, sociometria aplicada à organização e pesquisa do tipo etnográfico.

Chizzotti (1998) mostra que o desenvolvimento do estudo de caso supõe três fases:

- a) seleção e delimitação do caso: o mesmo deve merecer a sua investigação pela contribuição significativa que possa oferecer à generalização ou à disposição em oferecer possibilidades de inferências em relação ao contexto da situação estudada;
- b) o trabalho de campo: esta fase busca a reunião de um conjunto de informações fidedignas. Para tal, muita negociação se faz necessária, de modo a se obter autorizações de hierarquias, muitas vezes rígidas, e da

cooperação dos informantes. Todas as informações obtidas devem estar rigidamente documentadas e disponíveis para análises;

- c) organização e redação do relatório: em poder de um volume substantivo de documentos, entrevistas, e qualquer outro dado obtido em campo, o pesquisador deve reduzir ou indexar este material, segundo critérios previamente definidos, de modo que se consolidem em dados que comprovem as descrições e as análises do caso. Este relatório poderá assumir um estilo narrativo, descritivo ou analítico, podendo ser ilustrado ou não. O objetivo final principal do relatório é apresentar os vários aspectos presentes em um problema, mostra sua importância, posicioná-lo no contexto em que se desenrola e identificar as possibilidades de ação para modificá-lo.

## **3.2 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO**

Conforme Yin (2005) o protocolo é muito importante para a confiabilidade da pesquisa, uma vez que descreve todos os procedimentos utilizados, permitindo assim uma melhor compreensão e até uma reprodução da pesquisa.

### **3.2.1 Visão geral do projeto**

Este trabalho busca investigar a contribuição do REP na construção e na conservação de relacionamentos de longo prazo entre um fabricante de motores elétricos e seus clientes, tendo, assim, que examinar os fatores capazes de

impulsionar este tipo de relação e identificar a contribuição do REP para efetivação dos mesmos.

Por meio de uma pesquisa bibliográfica, constatou-se que:

- a) comprometimento e confiança, são fatores importantes para a criação e conservação de relacionamentos comerciais de longo prazo, conforme verificado por Gundlach e Murphy (1993), Morgan e Hunt (1994), Garbarino e Johnson (1999), Narayandas e Rangan (2004), e Palmatier; Dant e Grewal (2007);
- b) Gruben (1998) identifica oito dimensões: confiabilidade, receptividade, competência, cortesia, credibilidade, acesso, comunicação e discernimento, que quando bem empregadas pelo REP, são responsáveis por deslocar o relacionamento de uma interação transacional para uma interação relacional, ou seja, de longa duração.

Desta forma, integrando os resultados do trabalho de Morgan e Hunt (1994) e Gruben (1998), busca-se verificar a presença destes fatores na relação entre fabricante e REP em uma indústria de motores elétricos, utilizando para tal, a estratégia de estudo de caso único.

### **3.2.2 Fontes de evidências:**

O estudo de caso utiliza:

- a) questionário auto explicativo, enviado por meio do correio eletrônico, mensurado por uma escala intervalar, não comparativa, itemizada, Likert;
- b) entrevistas, semi estruturadas, realizadas por meio de contato via telefone;
- c) documentação:

- resultados de pesquisas de satisfação, em relação ao desempenho dos REPs, elaboradas pela empresa focal junto aos seus clientes,
- critérios utilizados pela empresa focal para avaliação do desempenho do REP,
- critérios utilizados pelo RH para determinação do perfil ideal para o candidato a REP da empresa focal,

Tratando do questionário, Quivy e Campenhoudt (2003) afirmam que este instrumento de perspectiva sociológica, distingue-se da simples sondagem de opinião pelo fato de visar a verificação de hipóteses e análise de correlações que essas hipóteses sugerem.

Quanto à elaboração das questões, May (2004) alerta para que sejam observadas as orientações a seguir:

- a) assegurar que as questões não possuam um teor muito generalizado ou pouco específico, muitas vezes se faz necessário dividir as perguntas de modo a criar uma escala de atitude;
- b) utilizar uma linguagem condizente com o público participante, facilitando a compreensão;
- c) evitar questões que incorporem teores preconceituosos;
- d) evitar a ambigüidade;
- e) não utilizar palavras com sentidos vagos;
- f) não utilizar introduções nas perguntas, dotadas de pressupostos. Isto pode levar o entrevistado a responder de acordo com que ele acredita ser o desejo do entrevistador;

- g) utilizar respondentes que tenham conhecimento necessário para responder as perguntas;
- h) utilizar perguntas de filtro, certificando-se assim que o respondente escolhido pode contribuir para pesquisa;
- i) evitar perguntas com teores hipotéticos;
- j) abordar questões pessoais de modo indireto;
- k) reconhecer que existe o problema do respondente não se lembrar da informação requerida.

Com relação à escala, Malhotra (2006), afirma que as intervalares utilizam números para pontuar ou classificar os objetos estudados, sendo recomendadas para mensurar atitudes, opiniões ou números-índices. Nas não comparativas, cada objeto de estímulo é escalonado de modo independente dos demais, ou seja, não há comparação entre os mesmos. Quanto à itemização, indica que cada objeto deve ser associado a uma categoria, as quais são ordenadas em termos de sua posição na escala. A escala Likert, utilizada neste trabalho possui cinco categorias de respostas, variando de (1) “discordo totalmente” até (5) “concordo totalmente”.

Tratando da pesquisa semi estruturada, May (2004), afirma que este instrumento permite que as pessoas respondam utilizando seus próprios termos, sendo útil quando o pesquisador possui um foco específico para suas entrevistas.

Conforme Marconi e Lakatos (2008), a entrevista semi-estruturada é a mais utilizada em investigações qualitativas, sendo o principal interesse de o pesquisador conhecer o significado que o entrevistado dá ao objeto de estudo.

Para Yin (2005), as entrevistas conduzidas por um conjunto de questões, mas de forma mais espontânea, possibilita ao entrevistado apresentar novos comentários. Estas pesquisas contribuem para corroboração de certos fatos que o

pesquisador acredita já estarem estabelecidos. As questões devem ser formuladas de modo que o entrevistado seja estimulado a relatar todo seu conhecimento sobre o objeto de estudo.

Quivy e Campenhoudt (2003) afirmam que as entrevistas semi-estruturadas são as mais utilizadas em investigação social. Sua condução é apoiada em um roteiro de questões, chamadas de “perguntas-guia”, mas que não necessariamente seguem uma ordenação fixa, permitindo o aparecimento de ligações entre alguma resposta do entrevistado com outra pergunta da entrevista.

Quanto à documentação, como fonte de evidência para os estudos de caso, Yin (2005), afirma se tratar de um material importante para corroboração de informações obtidas através de outras fontes. Com relação aos pontos fortes e as fragilidades do uso deste tipo de evidência, destaca-se:

- a) pontos fortes: é estável, discreta, exata e possui ampla cobertura;
- b) pontos fracos: risco de baixa capacidade de recuperação, possibilidade de ocorrência de uma seletividade tendenciosa, seu relato pode conter vieses e finalmente, pode ter seu acesso negado.

### **3.2.3 Procedimentos para coleta de dados**

Moeser e Kalton (1993, apud MAY, 2004), apresentam três condições necessárias para realização de entrevistas bem sucedidas:

- a) acessibilidade, diz respeito ao acesso que o entrevistado possui sobre as informações consultadas, ou seja, o público escolhido tem condições de responder o tipo de questão apresentado;

- b) cognição, os entrevistados tem condições de entender a importância das suas respostas, e o que é esperado deles;
- c) motivação, entendimento do entrevistado quanto a importância da sua participação e o quanto suas respostas contribuem para pesquisa.

Desta forma, para escolha dos entrevistados, utilizou-se uma técnica não-probabilística, por meio de uma amostra por conveniência, em função da facilidade de acesso aos diretores, gerentes e chefes da empresa focal e também ao diretor e o chefe de *marketing* corporativo, todos envolvidos diretamente com o trabalho do REP.

A distribuição dos questionários deu-se da seguinte forma: quatro para gerentes de vendas, dois para chefes de marketing e dois para chefes de vendas, totalizando oito questionários enviados. Deste total obteve-se um retorno de seis questionários respondidos, sendo dois de cada grupo abordado.

Dois questionários foram enviados para teste, sendo um para gerente de *marketing* da empresa focal e outro para o chefe de *marketing* corporativo. O modelo foi considerado aprovado quanto à clareza das questões, a facilidade para compreensão do modo de preenchimento, mas recebeu críticas quanto a quantidades de afirmativas, o que tomava muito tempo para seu preenchimento.

Dada ao baixo número de respondentes, e a facilidade de contato, optou-se por preservar o modelo original e acompanhar, por meio de ligações telefônicas, o progresso do preenchimento dos questionários.

Junto com o questionário seguiu uma explicação resumida quanto ao objetivo da pesquisa, instruções de como preencher a consulta e definições sobre cada característica associada à atitude ou comportamento que a empresa deve valorizar de modo a conseguir manter relacionamentos comerciais de longo prazo.

O instrumento de pesquisa é composto por uma coluna onde estão contidas 56 assertivas e por outras quatro colunas onde estão representados quatro precedentes do comprometimento e confiança, apresentados por Morgan e Hunt (1994).

O respondente deve analisar cada afirmativa de modo a verificar se a mesma contribui para o fomento de cada um dos precedentes apresentados, de modo independente, informando se (1) discorda totalmente, (2) discorda, (3) é indiferente, (4) concorda e (5) concorda totalmente.

De modo a facilitar a compreensão, cada um dos precedentes é definido na introdução do questionário:

---

**1) Benefícios:** prover recursos, oportunidades. Inovar de modo a oferecer benefícios superiores aos dos concorrentes.

**2) Alinhamento de valores:** conservar altos padrões de valores corporativos e alinhá-los com os valores reconhecidos pelo cliente.

**3) Comunicação eficiente:** transmissão de informações úteis, valorosas, incluindo expectativas, inteligência de mercado e avaliação do desempenho do parceiro comercial.

**4) Oportunismo:** comportamento negativo, onde uma parte age de modo egoísta, ou seja, pensa nos ganhos imediatos, sem avaliar as conseqüências sofridas pelo parceiro na relação comercial.

---

#### **QUADRO 6: PRECEDENTES DO COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA**

Fonte: O autor

Já, com relação às assertivas, estão associadas ao conjunto das oito dimensões, propostas por Gruben (1998), com relação ao papel do REP. As mesmas foram adaptadas ao contexto deste trabalho levando em conta a experiência do pesquisador que já atuou como funcionário da empresa focal por 12 anos e vem atuando como REP nos últimos 11 anos.

O quadro abaixo mostra a relação entre as assertivas e as oito dimensões:

DIMENSÃO	ASSERTIVAS
1) Acesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estar à disposição dos clientes em feiras e exposições;</li> <li>b) Facilidade para agendar compromissos;</li> <li>c) Facilidade para contatos via fone;</li> <li>d) Disponibilizar um showroom para visitas dos clientes;</li> <li>e) Escritório com funcionários para atendimento clientes.</li> </ul>
2) Receptividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Boa vontade em ajudar os clientes;</li> <li>b) Estar sempre em prontidão para o atendimento de consultas dos clientes;</li> <li>c) Interessar de modo sincero quanto aos problemas do fabricante;</li> <li>d) Compreender as necessidades dos clientes;</li> <li>e) Colaborar na cobrança de pagamentos em atraso;</li> <li>f) Colaborar com o fabricante na solução de problemas.</li> </ul>
3) Cortesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atendimento sempre cortês;</li> <li>b) Comportar-se de modo simpático, com tranquilidade, quando o fabricante enfrenta problemas;</li> <li>c) Lidar com os clientes de um modo amigável;</li> <li>d) Dispensar um tratamento respeitoso em relação ao cliente;</li> <li>e) Saudar os clientes com um alegre sorriso;</li> <li>f) Ser agradável nas relações;</li> <li>g) Possuir boas maneiras.</li> </ul>
4) Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conhecimento aprofundado quanto à tecnologia embarcada no produto;</li> <li>b) Manter o cliente com catálogos de produtos atualizados;</li> <li>c) Apresentar catálogos de toda linha de produtos oferecida;</li> <li>d) Comunicação, quando escrita, apresentada de modo claro e objetivo;</li> <li>e) Estar familiarizado com a política de concessão de crédito do fabricante;</li> <li>f) Assegurar-se das condições financeiras do cliente, antes de apresentar propostas de venda;</li> <li>g) Excelente nível de informação sobre possíveis aplicações do produto.</li> </ul>
5) Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Emissão de pedidos com quantidades exatas em relação ao encomendado pelo cliente;</li> <li>b) Emissão de pedidos com preços exatos, em relação ao encomendado pelo cliente;</li> <li>c) Planejar as atividades e compromissos com clientes com pelo menos uma semana de antecedência;</li> <li>d) Retornar prontamente às ligações telefônicas;</li> <li>e) Responder prontamente às consultas do fabricante;</li> <li>f) Manter o cliente informado quanto à periodicidade das visitas;</li> <li>g) Estender o horário de trabalho para atender as necessidades dos clientes;</li> <li>h) Atender prontamente as solicitações do fabricante.</li> </ul>
6) Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Comprometimento com as necessidades do cliente;</li> <li>b) Transmitir confiança aos clientes em relação ao fabricante representado;</li> <li>c) Possuir credibilidade;</li> <li>d) Decisões tomadas com segurança;</li> <li>e) Agir de modo honesto.</li> </ul>

(continua)

(conclusão)	
7) Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Apresentar novos lançamentos de produtos nas instalações do cliente; (14)</li> <li>b) Manter os clientes informados quanto à entrega dos produtos encomendados;</li> <li>c) Informar os clientes quanto aos novos lançamentos de produtos pelo fabricante;</li> <li>d) Manter os clientes informados quanto à entrega dos produtos encomendados;</li> <li>e) Manter os clientes informados quanto a possíveis aumentos no prazo de entrega;</li> <li>f) Manter o fabricante informado quanto à necessidade de prazo de entrega solicitada pelo cliente;</li> <li>g) Manter os clientes informados sobre os investimentos realizados pelo fabricante;</li> <li>h) Manter o fabricante informado quanto aos novos projetos de investimentos na região;</li> <li>i) Manter o fabricante informado sobre os movimentos do mercado.</li> </ul>
8) Discernimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Familiarização com estoque do cliente;</li> <li>b) Familiarização com o mercado onde o cliente atua;</li> <li>c) Noção quanto aos produtos normalmente estocados pelo fabricante;</li> <li>d) Conhecimento quanto aos prazos de entrega possíveis de serem praticados pelo fabricante;</li> <li>e) Conhecimento sobre o modo de operação dos concorrentes;</li> <li>f) Conhecimento sobre os concorrentes do cliente.</li> </ul>

#### **QUADRO 7: RELAÇÃO ENTRE ASSERTIVAS E DIMENSÕES**

Fonte: O autor

Com relação às entrevistas semi-estruturadas, o contato ocorreu por meio de conversas telefônicas, seguindo um roteiro pré-determinado, com o diretor de vendas da empresa focal e o diretor de marketing corporativo.

As questões que direcionam o rumo da entrevista foram construídas de modo a permitir uma sondagem aberta em relação à visão do entrevistado sobre o tema.

Conforme May (2004), este tipo de entrevista permite ao entrevistado responder utilizando seus próprios termos de modo que o entrevistador possa sondar além das respostas, contribuindo para uma análise qualitativa.

### O roteiro utilizado para as entrevistas:

- 
- 1 Como o REP pode contribuir para que a empresa possa oferecer, cada vez mais, oportunidades de crescimento, benefícios específicos, e outras vantagens que reforcem as parcerias com os clientes, dificultando a migração dos mesmos para negócios com a concorrência?
  - 2 Como o REP pode contribuir no sentido de preservar os valores cultivados pela empresa?
  - 3 Como o REP deve agir quando observar que os valores preservados pela empresa não estão alinhados com os do cliente?
  - 4 Em sua opinião, qual o tipo de informação oferece a melhor contribuição para os resultados das vendas?
  - 5 Onde você acredita que este tipo de informação pode ser coletada?
  - 6 Qual deve ser a postura de um REP diante da possibilidade de captar uma encomenda que traga um bom lucro para empresa, mas que provavelmente prejudicará o cliente?
  - 7 Deve-se correr o risco de perder um pedido por alertar o cliente quanto a uma possível falha nas suas análises (técnica ou comercial) ou deve-se priorizar a captação da encomenda?
  - 8 Como a empresa avalia se o REP age de modo oportunista, privilegiando os resultados imediatos em detrimento a criação de relacionamentos de longo prazo?
  - 9 Como as informações trazidas do campo pelo REP são tratadas pela equipe interna?
  - 10 Como a empresa estimula o canal de comunicação com o REP?
- 

#### **QUADRO 8: ROTEIRO ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

Fonte: O autor

Quanto à documentação, foi solicitada por meio de mensagem de correio eletrônico enviado ao chefe de *marketing* corporativo e ao gerente de *marketing* da empresa focal.

A documentação disponibilizada está relacionada abaixo:

- a) relação dos critérios utilizados para avaliação do desempenho do REP;
- b) relação dos critérios utilizados para contratação do REP;
- c) resultado das últimas quatro pesquisas de satisfação, em relação ao trabalho do REP, realizada com os clientes da empresa focal;
- d) questões utilizadas na pesquisa.

## **4 A EMPRESA FOCAL**

### **4.1 APRESENTAÇÃO**

Pertencendo a um grupo empresarial que atua na fabricação de produtos eletro-eletrônicos e também tintas especiais de uso industrial, a empresa focal fabrica motores elétricos com configurações variadas, produzindo atualmente cinquenta mil unidades por dia (50.000/dia) de modo a atender as demandas dos diversos segmentos do mercado nacional e internacional.

O grupo empresarial se caracteriza como uma multinacional, com sede no Brasil, com plantas produtivas em cinco países, filiais de vendas em 21 países, atuando assim no mercado global.

### **4.2 MOTORES ELÉTRICOS**

Conforme Wolff (2004), motores elétricos são máquinas que fornecem energia mecânica a partir da energia elétrica.

Os mesmos podem ser caracterizados de diversas maneiras, como pelo tipo de da rede elétrica de alimentação, trifásica ou monofásica, ou ainda pela sua potência em CV ou KW (unidades de potência) e outras características que, devido à natureza deste trabalho, não serão abordadas.

São utilizados no acionamento de bombas hidráulicas, compressores de ar, ventiladores, exaustores e em qualquer outro equipamento que exija o fornecimento de energia mecânica para seu funcionamento.

Conforme dados da CEMIG (Centrais Elétricas de Minas Gerais), os motores elétricos possuem uma participação entre 50% a 70% no consumo de energia

elétrica nas indústrias do Brasil. Considerando que o setor industrial é responsável por 45% do consumo anual de energia elétrica, conforme dados obtidos junto a EPE (Empresa de Pesquisa Energética), é possível verificar a importância dos motores elétricos para os processos produtivos das empresas.

A figura 6 apresenta um motor elétrico desenvolvido pela empresa focal:



**FIGURA 6: MOTOR ELÉTRICO**  
Fonte: Empresa Focal

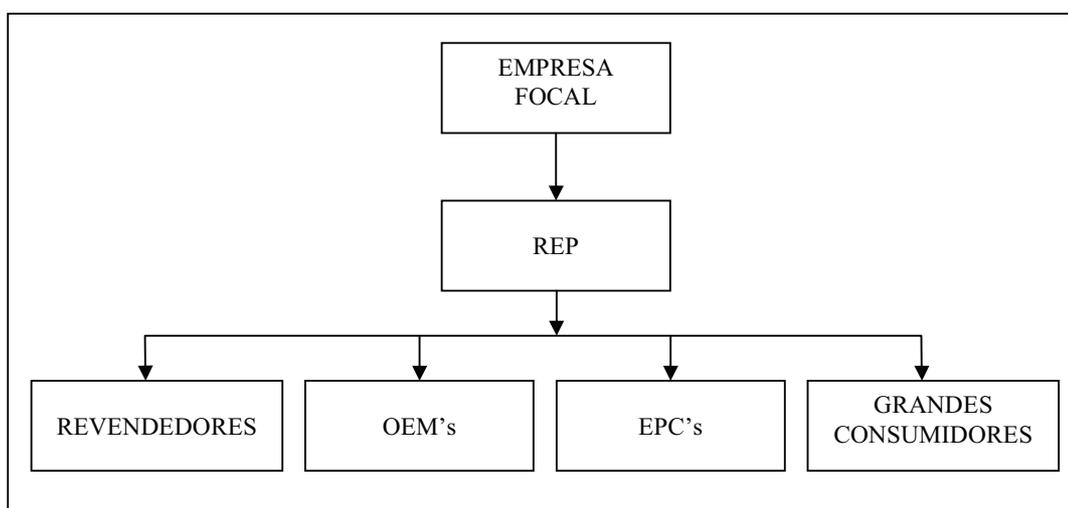
### 4.3 ESTRUTURA DE VENDAS

A empresa focal utiliza o REP para comunicação com o mercado, como intermediário nas relações com os clientes.

Os quatro principais setores atendidos são os revendedores, que adquirem motores elétricos e os comercializam diretamente aos clientes, os OEMs (*Original Equipment Manufacturer*), que fabricam máquinas ou equipamentos e utilizam os motores para acionamento dos mesmos, os EPCs (*Engineer-Procure-Construct*),

fornecedores de soluções que participam de projetos que integram as áreas de civil, mecânica, elétrica, instrumentação e automação, e adquirem os motores para utilização em seus projetos, e ainda, os grandes consumidores finais, destacando-se ramos como siderúrgicas, fábricas de papel e celulose, fábricas de cimento, mineradoras, indústrias químicas, refinarias de petróleo, fábricas de fertilizantes, que utilizam os motores no seu processo produtivo.

A figura 7 esboça sua estrutura de vendas:



**FIGURA 7: ESTRUTURA DE VENDAS**

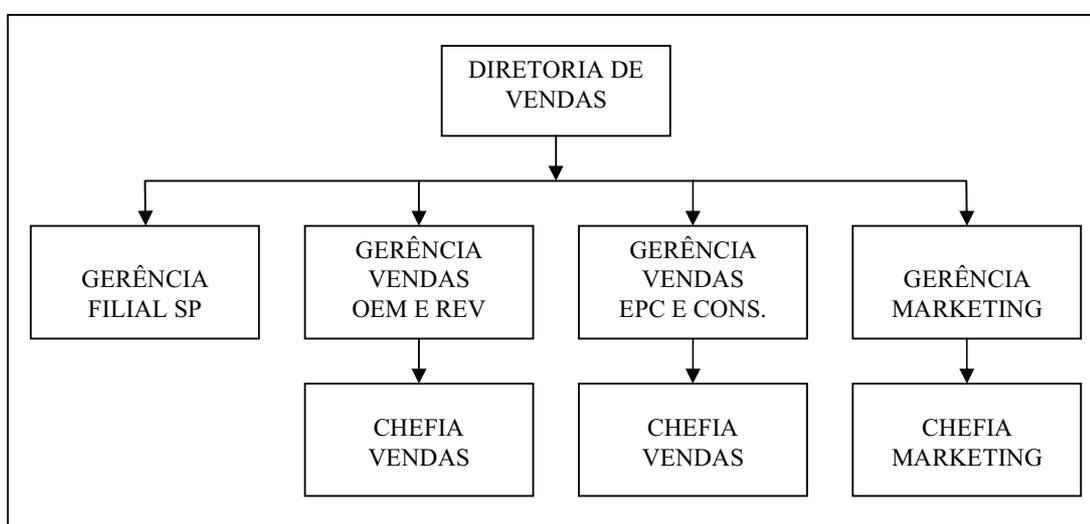
Fonte: Empresa focal

Além da venda propriamente dita, as funções do REP abrangem a divulgação e colaboração na seleção dos beneficiários de serviços e ferramentas, oferecidas sem ônus pela empresa focal aos seus clientes, como treinamentos, consultorias técnicas, consultorias comerciais e treinamentos específicos para revendedores, e material de consulta como manuais e catálogos.

#### 4.4 ESTRUTURA INTERNA

Com relação ao mercado brasileiro, a estrutura interna, disponibilizada para operações de vendas, distribui-se, geograficamente, em duas unidades, uma localizada na Matriz, no estado de Santa Catarina e uma filial na capital do estado de São Paulo.

A estrutura do departamento de vendas pode ser representada pela figura 8:



**FIGURA 8: ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE VENDAS**

Fonte: Empresa focal

Apesar de não estar representada na figura, em função de não pertencer aos quadros específicos da empresa focal, a diretoria de *marketing* corporativo, que atua por todo o grupo empresarial, contribui para o alinhamento das estratégias de *marketing* de todas as empresas, e exerce papel fundamental na administração do REP, uma vez que o processo de contratação, avaliação e destrato está sob seu controle.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário junto ao grupo de gerentes, chefes de venda e chefe de marketing da empresa focal e o chefe de *marketing* corporativo do grupo, distribuídos conforme detalhado no subitem 3.2.3. Em seguida, são apresentados os aspectos gerais da visão dos diretores de venda e *marketing* corporativo, em relação à contribuição do REP para o sucesso dos relacionamentos comerciais de longo prazo com os clientes. Os elementos de interesse da pesquisa, verificados nos documentos disponibilizados pela empresa focal, também são apresentados. Para concluir o capítulo, é realizada uma análise, por método comparativo, dos dados, informações, e resultados obtidos, tendo como referência a fundamentação teórica desenvolvida para esta pesquisa e adaptação do autor conforme comentado no subitem 3.2.3.

### **5.1 DADOS OBTIDOS COM APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Um questionário estruturado foi utilizado para coletar dados junto aos informantes-chaves, com objetivo de verificar, a importância dada a cada uma das dimensões mencionadas por Gruben (1998), para o fomento dos precedentes do comprometimento e confiança.

O questionário apresentou 56 assertivas, como descrito no capítulo 3, de modo a verificar a importância do acesso, receptividade, cortesia, competência, confiabilidade, credibilidade, comunicação e discernimento, todos explicados no capítulo 1, para o fomento dos precursores do comprometimento e confiança.

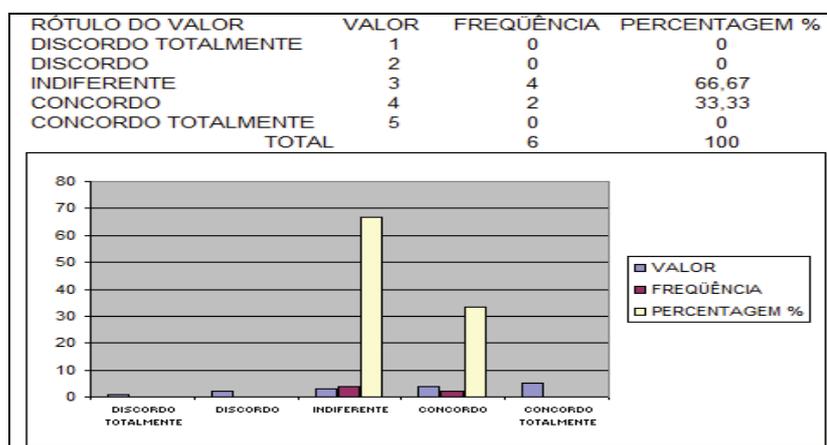
A análise dos resultados considerou a opinião predominante dos respondentes por meio de média e frequência percentual.

### 5.1.1 Alinhamento de valores

Conforme Morgan e Hunt (1994), significa conservar altos padrões de valores corporativos e alinhá-los com os valores reconhecidos pelo cliente.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário são apresentados abaixo:

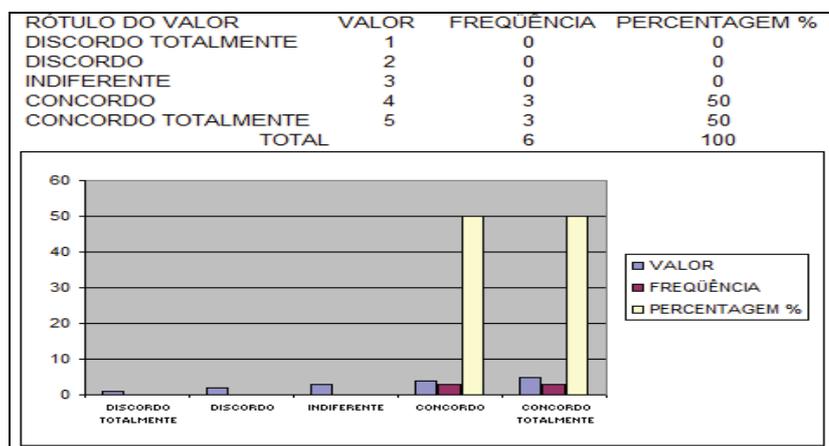
- a) acesso: 66,67% das respostas consideram esta dimensão como indiferente para o alinhamento de valores, ao mesmo tempo que as demais, ou seja 33,33%, concordam que o acesso é capaz de fomentar o alinhamento de valores, conforme representado na figura 9;



**FIGURA 9: ACESSO PARA ALINHAMENTO DE VALORES**

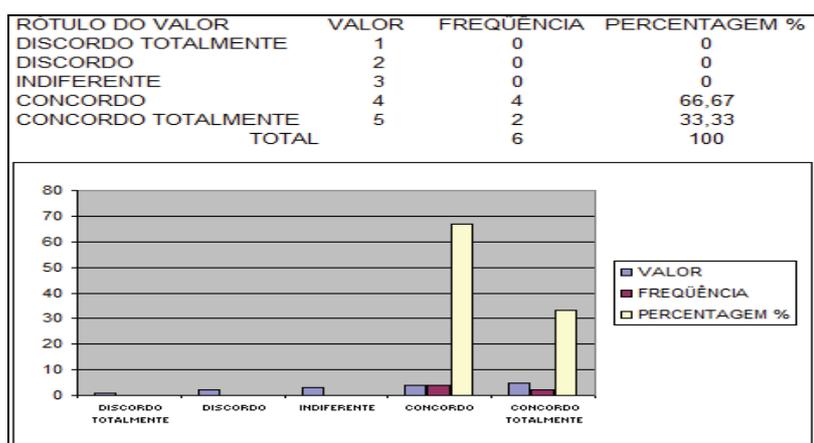
Fonte: O Autor

- b) receptividade: 50% dos respondentes concordaram que a receptividade fomenta o alinhamento de valores, enquanto que os outros 50% concordam totalmente com esta posição.



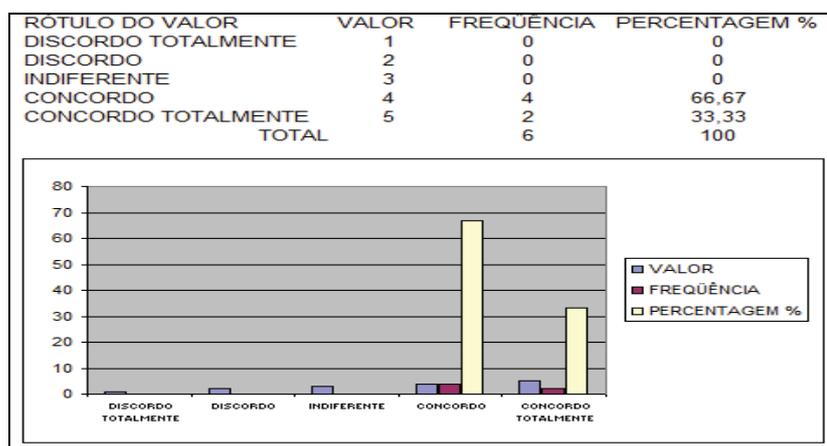
**FIGURA 10: RECEPTIVIDADE PARA ALINHAMENTO DE VALORES**  
Fonte: O Autor

- c) cortesia: 66,67% dos entrevistados concordam que a cortesia fomenta o alinhamento de valores, enquanto que 33,33% concordam totalmente com esta posição, conforme ilustra a figura 11;



**FIGURA 11: CORTESIA PARA O ALINHAMENTO DE VALORES**  
Fonte: O autor

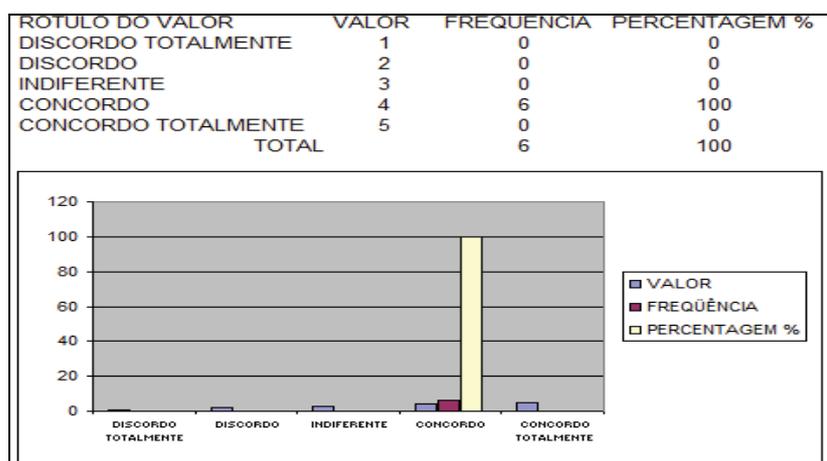
- d) competência: 66,67% dos entrevistados concordam que a competência fomenta o alinhamento de valores, enquanto que 33,33% concordam totalmente com esta posição, conforme figura 12;



**FIGURA 12: COMPETÊNCIA PARA ALINHAMENTO DE VALORES**

Fonte: O Autor

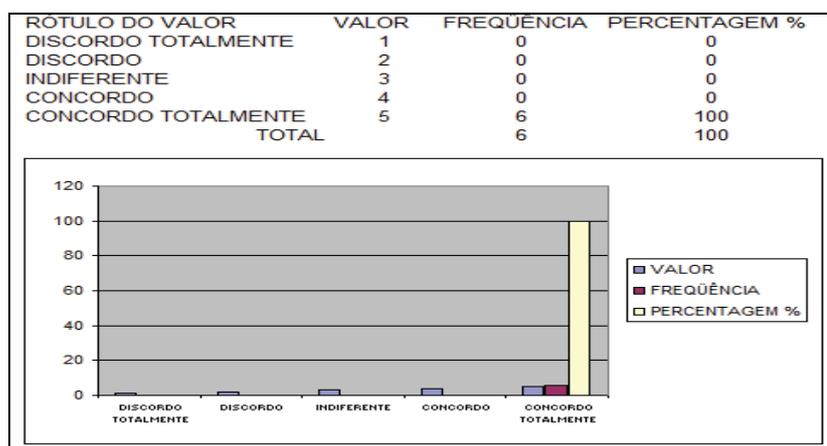
- e) confiabilidade: 100% dos entrevistados concordam que esta dimensão fomenta o alinhamento de valores, conforme figura 13;



**FIGURA 13: CONFIABILIDADE PARA ALINHAMENTO DE VALORES**

Fonte: O Autor

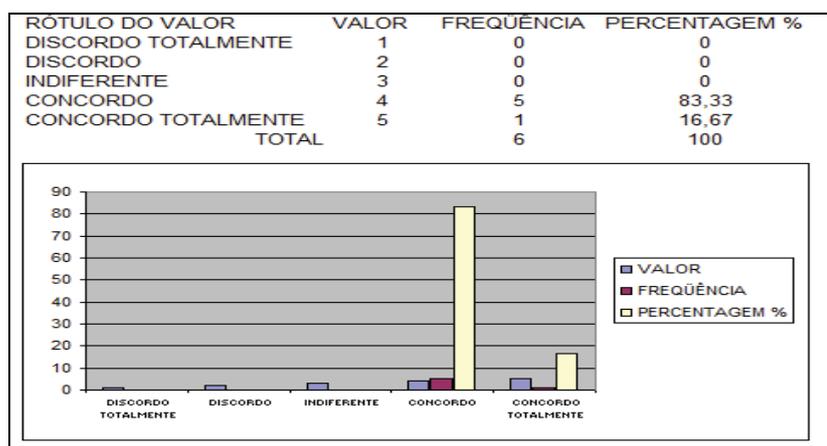
- f) credibilidade: para esta dimensão, 100% dos entrevistados concordam totalmente na sua capacidade para o fomento do alinhamento de valores, conforme figura 14;



**FIGURA 14: CREDIBILIDADE PARA ALINHAMENTO DE VALORES**

Fonte: O autor

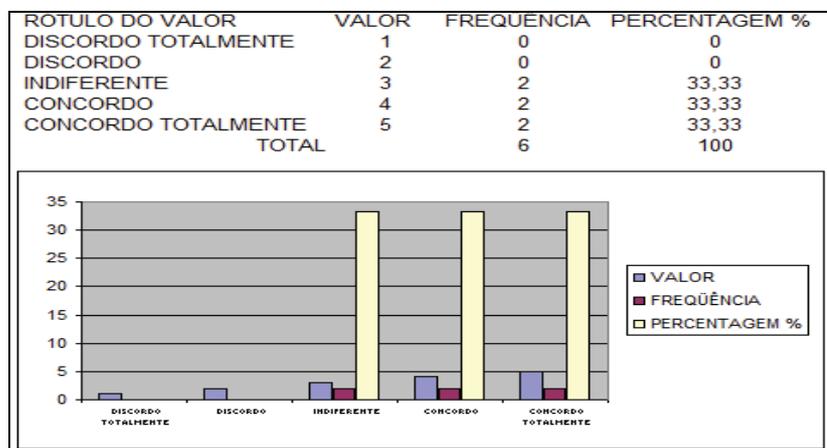
- g) comunicação: 83,33% concordam e 16,67% concordam totalmente na sua contribuição para o alinhamento de valores, conforme figura 15;



**FIGURA 15: COMUNICAÇÃO PARA ALINHAMENTO DE VALORES**

Fonte: O Autor

h) discernimento: indiferente, concordo e concordo totalmente, dividiram de modo uniforme a preferência dos entrevistados, conforme figura 16.



**FIGURA 16: DISCERNIMENTO PARA ALINHAMENTO DE VALORES**

Fonte: O autor

Por meio de uma análise inicial, observa-se que acesso é a dimensão com a maior frequência do valor três, com 66,67% dos respondentes considerando esta dimensão indiferente para alinhamento de valores.

Por outro lado, a dimensão credibilidade obteve 100% de respostas concordando totalmente com sua contribuição para o fomento do alinhamento de valores.

Para nenhuma dimensão, encontra-se registro de discordo totalmente e discordo.

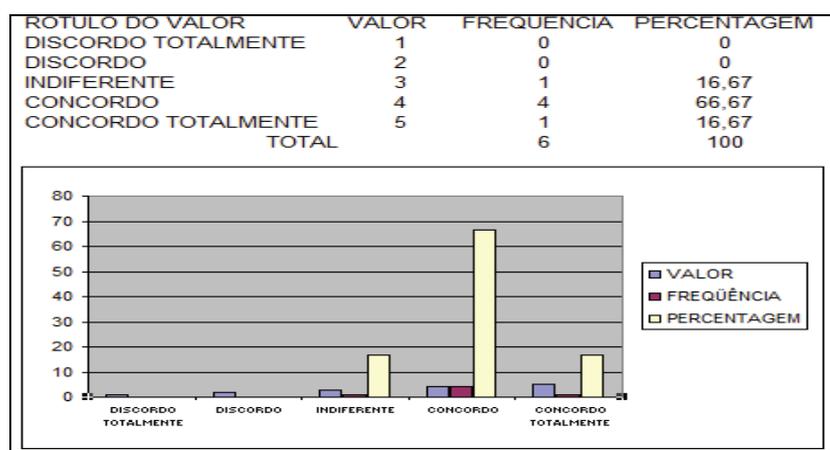
É apresentada no subitem 5.4 uma análise mais detalhada, considerando as outras fontes de evidências investigadas.

### 5.1.2 Geração de benefícios

Conforme Morgan e Hunt (1994), significa prover recursos, oportunidades e benefícios superiores aos oferecidos pelos concorrentes.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário são apresentados abaixo:

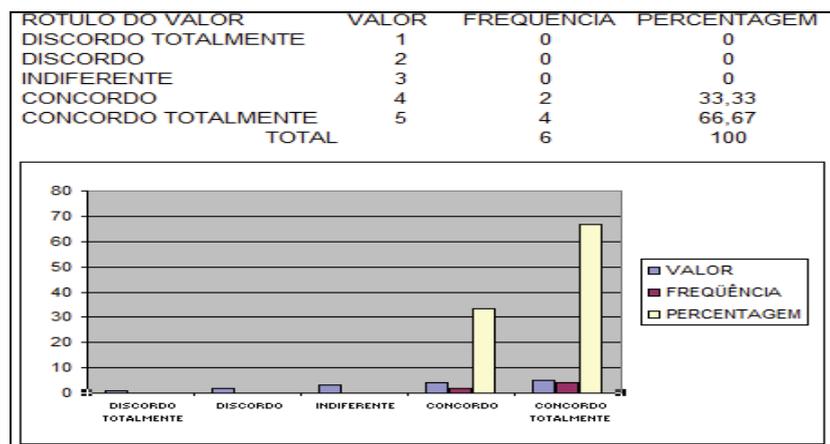
- a) acesso: 66,67% dos entrevistados concordam que esta dimensão contribui para geração de benefícios, enquanto 16,67% concordam totalmente e os outros 16,67% acreditam que seja indiferente, conforme mostra figura 17.



**FIGURA 17: ACESSO PARA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS**

Fonte: O autor

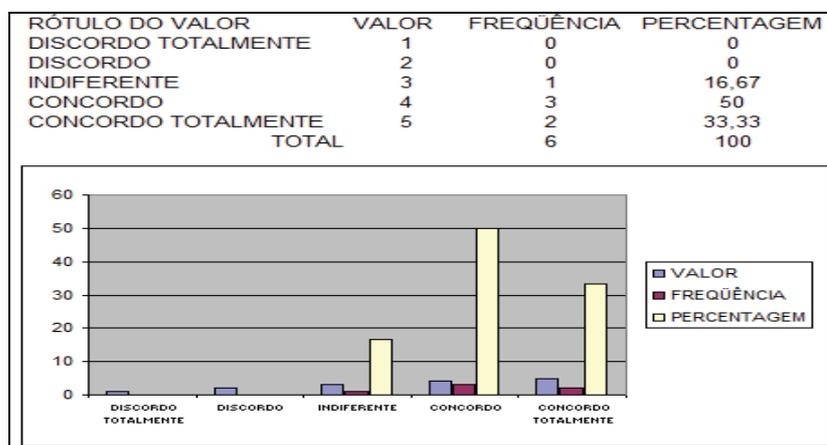
- b) receptividade: 66,67% dos respondentes concordam totalmente e os demais 33,33% concordam que esta dimensão contribui para geração de benefícios, conforme pode ser observado na figura 18.



**FIGURA 18: RECEPTIVIDADE PARA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS**

Fonte: O autor

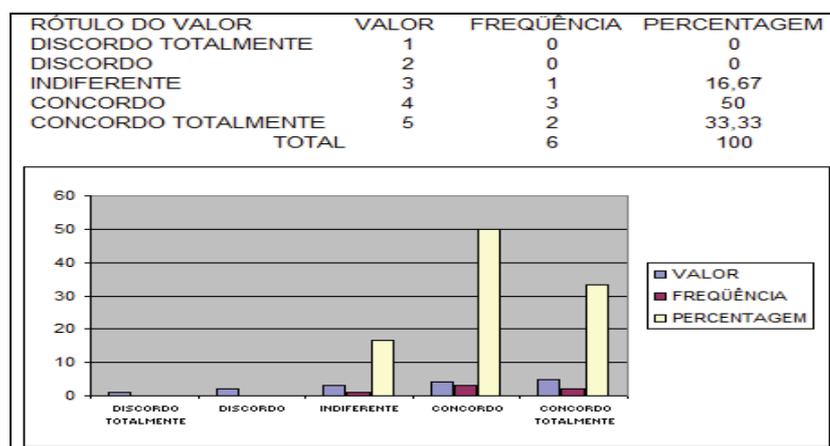
- c) cortesia: 50% dos respondentes concordam, 33,33% concordam totalmente e 16,67% acreditam que seja indiferente, com relação a importância desta dimensão para o fomento da geração de benefícios, conforme pode ser observado na figura 19.



**FIGURA 19: CORTESIA PARA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS**

Fonte: O autor

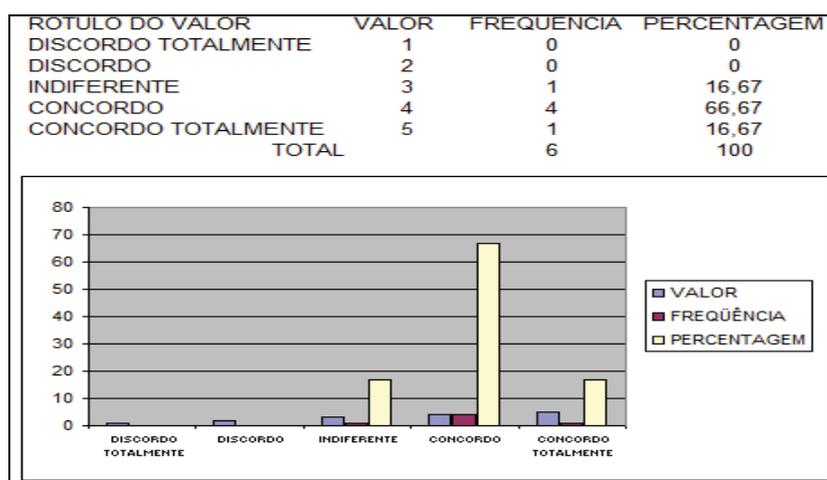
- d) competência: 83,33% dos respondentes concordam totalmente e 16,67% concordam que esta dimensão fomenta a geração de benefícios, conforme pode ser observado na figura 20,



**FIGURA 20: COMPETÊNCIA PARA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS**

Fonte: O autor

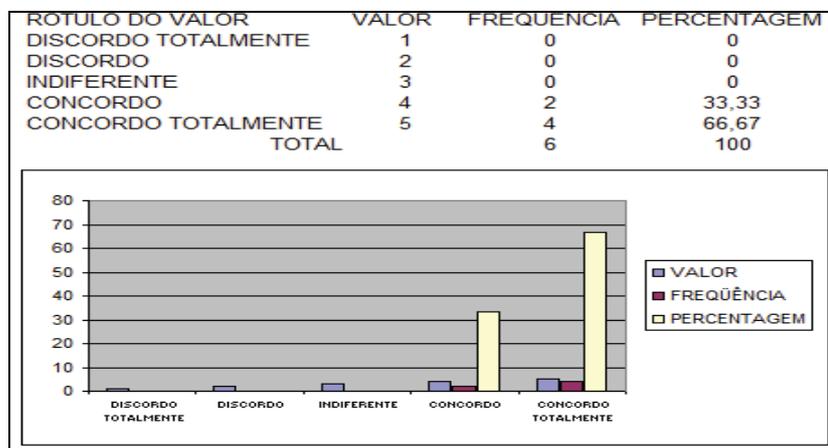
- e) confiabilidade: 66,67% dos respondentes concordam totalmente, 16,67% concordam e os outros 16,67% acham indiferente, quanto a contribuição da confiabilidade para geração de benefícios, conforme figura 21,



**FIGURA 21: CONFIABILIDADE PARA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS**

Fonte: O autor

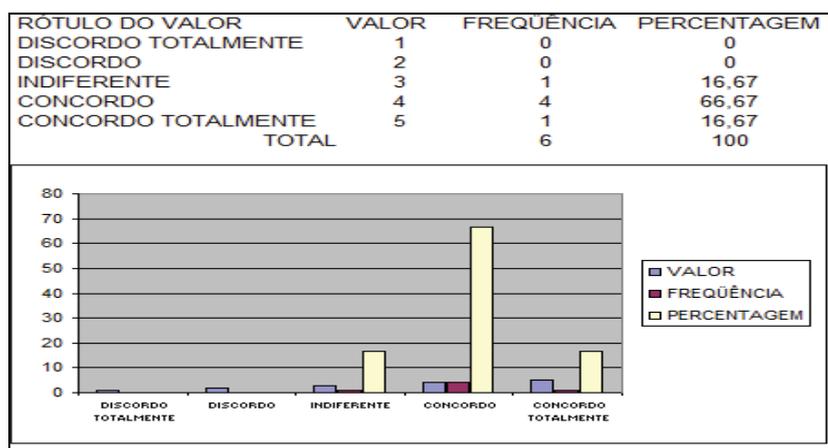
- f) credibilidade: 66,67% concordam totalmente e os outros 33,33% concordam que esta dimensão fomenta a geração de benefícios, conforme figura 22,



**FIGURA 22: CREDIBILIDADE PARA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS**

Fonte: O autor

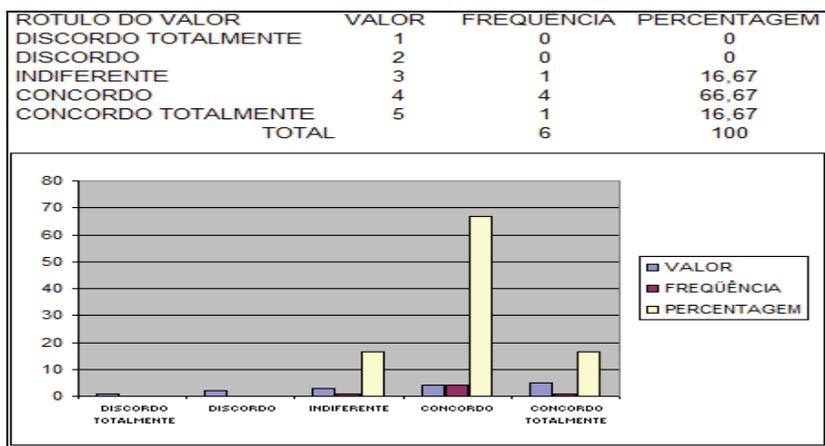
- g) comunicação: 66,67% dos respondentes concordam, 16,67% concordam totalmente e, 16,67% consideram indiferente, quanto a contribuição da comunicação para geração de benefícios, conforme figura 23:



**FIGURA 23: COMUNICAÇÃO PARA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS**

Fonte: O autor

h) discernimento: 66,67% dos respondentes concordam, 16,67% concordam totalmente e, 16,67% consideram indiferente, quanto a contribuição da comunicação para geração de benefícios, conforme figura 24:



**FIGURA 24: DISCERNIMENTO PARA GERAÇÃO DE BENEFÍCIOS**

Fonte: O autor

Por meio de uma análise inicial, observa-se que as dimensões competência e credibilidade acumularam a maior frequência de respostas com valor cinco, ou seja, concorda totalmente, atingindo 88,33% e 66,67%, respectivamente.

Com relação ao valor três, que considera a dimensão indiferente, o mesmo aparece de modo uniforme, com 16,67% nas dimensões, acesso, cortesia, comunicação e discernimento.

Para nenhuma dimensão, encontra-se registro de discordo e discordo totalmente.

Uma análise mais detalhada é apresentada no subitem 5.4, considerando as outras fontes de evidências investigadas.

### 5.1.3 Comunicação eficiente

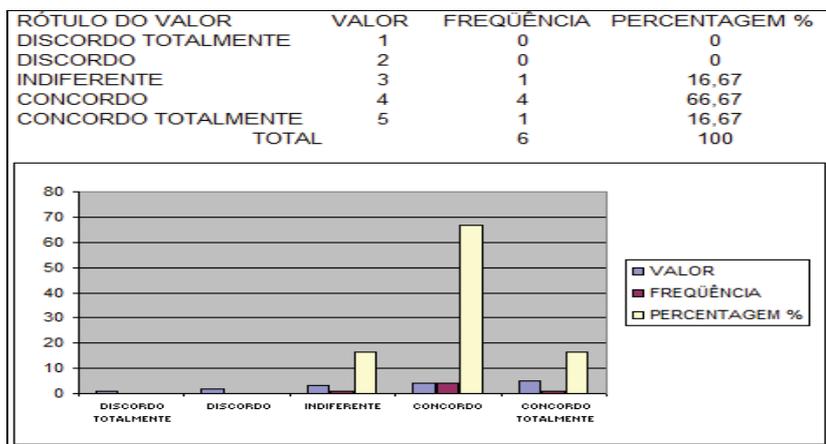
Conforme Morgan e Hunt (1994) significa utilizar uma comunicação eficiente, na transmissão de informações valiosas, incluindo expectativas, inteligência de mercado e avaliação do desempenho do parceiro.

Berry e Parasuraman (1997) afirmam que uma informação é importante se a mesma for:

- a) relevante;
- b) precisa;
- c) útil;
- d) pertencente ao contexto;
- e) crível;
- f) compreensível;
- g) oportuna.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário são apresentados abaixo:

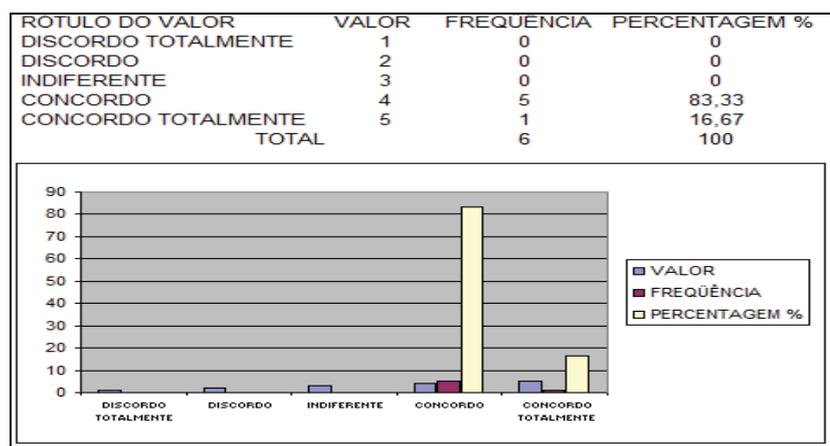
- a) acesso: 66,67% dos entrevistado concordam e 16,67% concordam totalmente que esta dimensão contribui para comunicação eficiente, enquanto que 16,67% acreditam que a mesma seja indiferente, conforme figura 25:



**FIGURA 25: ACESSO PARA COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Fonte: O autor

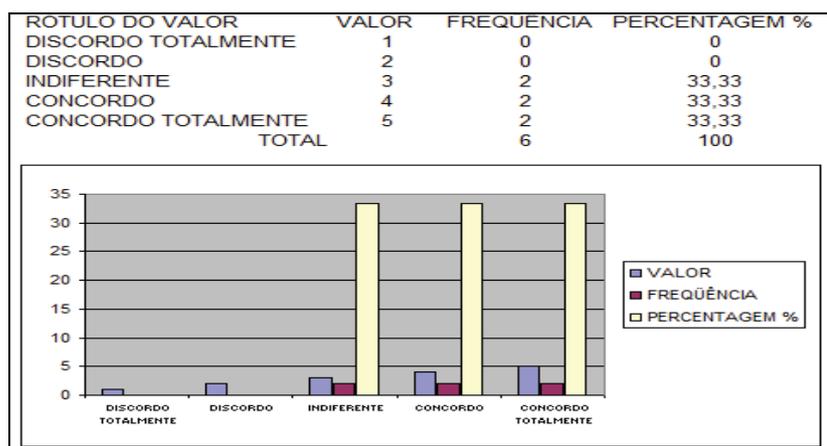
- b) receptividade: 83,33% dos entrevistados concordam e 16,67% concordam totalmente que esta dimensão contribui para a comunicação eficiente, enquanto 16,67% acreditam que a contribuição da mesma é indiferente, conforme mostrado na figura 26:



**FIGURA 26: RECEPTIVIDADE PARA COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Fonte: O autor

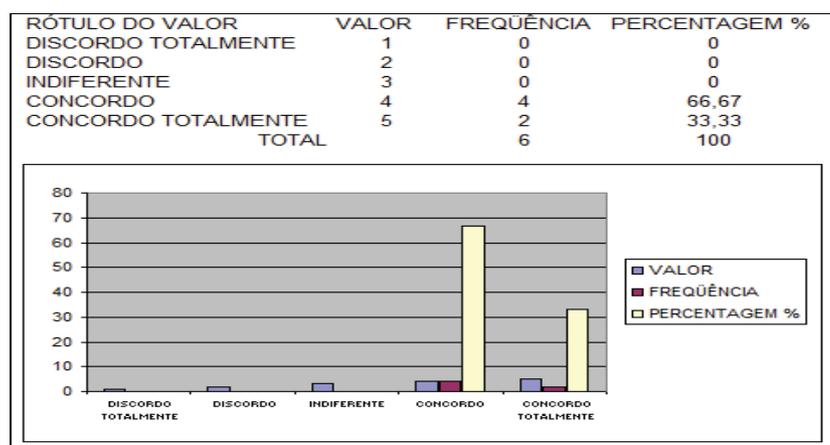
- c) cortesia: há uma distribuição uniforme, com 33,33% dos respondentes dividindo-se entre indiferente, concordo e concordo totalmente quanto a importância desta dimensão no fomento da comunicação eficiente, conforme pode ser observado na figura 27:



**FIGURA 27: CORTESIA PARA COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Fonte: O autor

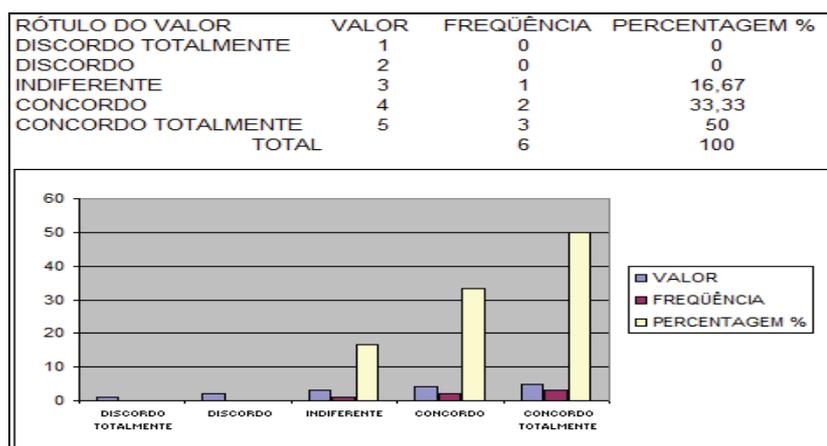
- d) competência: 66,67% concordam e 33,33% dos respondentes concordam totalmente quanto a importância desta dimensão para o fomento da comunicação eficiente, conforme figura 28:



**FIGURA 28: COMPETÊNCIA PARA COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Fonte: O autor

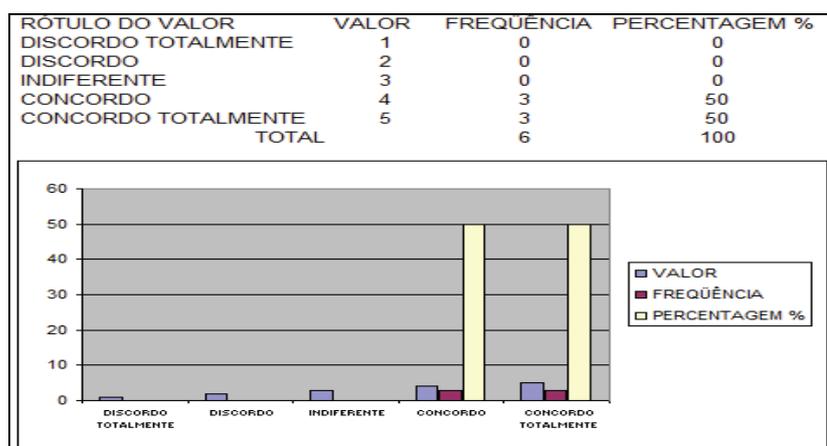
- e) confiabilidade: 50% dos entrevistados concordam totalmente e 33,33% concordam que confiabilidade contribui para comunicação eficiente, enquanto que 16,67% acreditam que seja indiferente, conforme mostrado na figura 29:



**FIGURA 29: CONFIABILIDADE PARA COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Fonte: O autor

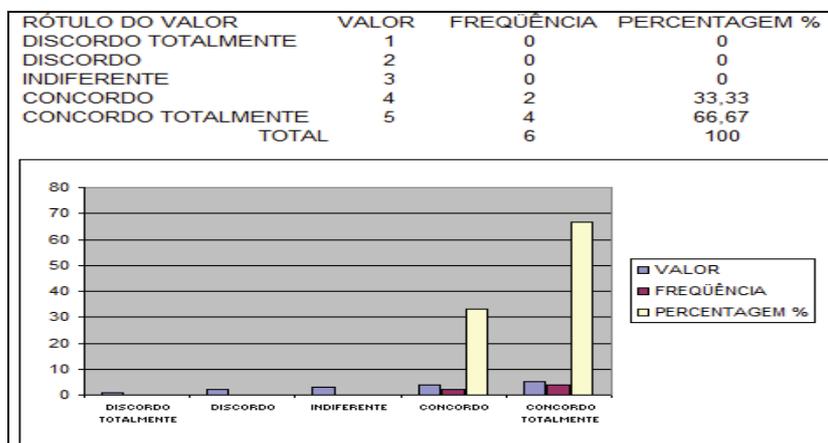
- f) credibilidade: 50% dos respondentes concordam e os outros 50% concordam totalmente que credibilidade contribui para uma comunicação eficiente, conforme ilustrado na figura 30:



**FIGURA 30: CREDIBILIDADE PARA COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Fonte: O autor

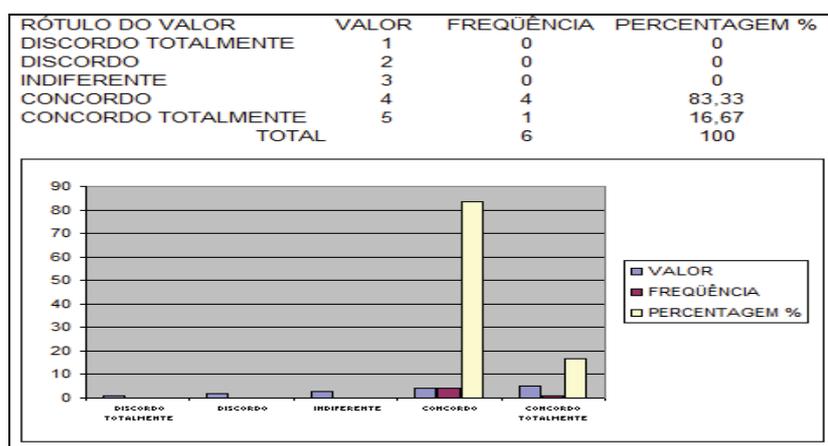
- g) comunicação: 66,67% concordam totalmente e 33,37% concordam que esta dimensão contribui para uma comunicação eficiente, conforme figura 31:



**FIGURA 31: COMUNICAÇÃO PARA COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Fonte: O autor

- h) discernimento: 83,33% dos entrevistados concordam e 16,67% concordam totalmente que discernimento contribui para uma comunicação eficiente, conforme figura 32:



**FIGURA 32: DISCERNIMENTO PARA COMUNICAÇÃO EFICIENTE**

Fonte: O autor

Por meio de uma análise inicial, observa-se que para nenhuma das dimensões as respostas de valor um, discordo totalmente, e dois, discordo, foram assinaladas.

Com relação ao valor três, indiferente, foi identificado nas dimensões acesso, cortesia e confiabilidade nas percentagens de 16,67%, 33,33% e 16,67%, respectivamente.

Tratando do valor cinco, concorda totalmente, o mesmo aparece com mais frequência nas dimensões comunicação, confiabilidade e credibilidade, nas percentagens de 66,67%, 50% e 50%, respectivamente.

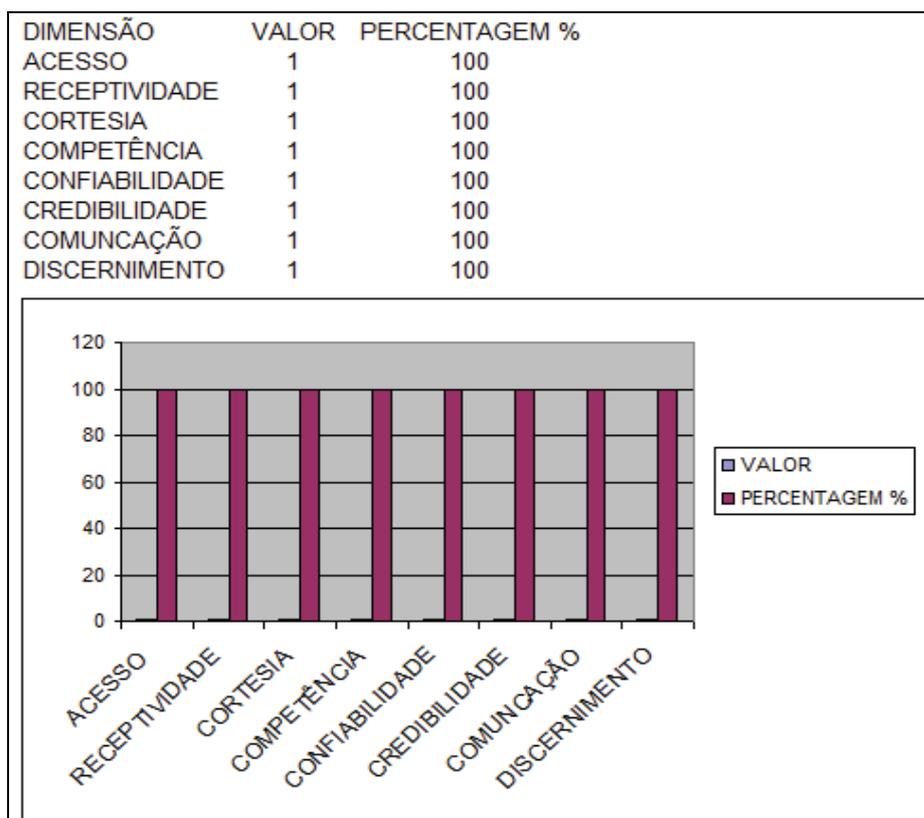
#### **5.1.4 Comportamento oportunista**

Segundo Morgan e Hunt (1994) trata-se de um comportamento motivado por um interesse unilateral, quebrando acordos explícitos ou implícitos, desequilibrando os ônus ou benefícios inerentes à relação.

Analisando as respostas dos entrevistados, para todas as dimensões, o único valor encontrado foi o um, discordo totalmente.

De modo unânime, os entrevistados discordaram totalmente que qualquer uma das dimensões analisadas possa contribuir para o fomento de um comportamento oportunista.

A figura 33 ilustra o padrão das respostas:



**FIGURA 33: RESPOSTAS PARA COMPORTAMENTO OPORTUNISTA**

Fonte: O autor

## 5.2 DADOS OBTIDOS NA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Por meio da utilização de um roteiro, foram realizadas entrevistas com dois diretores, um da área de vendas da empresa focal e outro do marketing corporativo do grupo empresarial ao qual a mesma pertence.

Os diretores, na época das entrevistas, atuavam na empresa por mais de 20 anos, envolvidos diretamente com a figura do REP o que os caracterizam como informantes chaves, capazes de oferecer uma importante contribuição para esta pesquisa.

As questões colocadas durante as entrevistas permitiam que os entrevistados discorressem livremente sobre suas posições em relação a como o REP poderia

fomentar o alinhamento de valores, a geração de benefícios, a comunicação eficiente e como evitar o comportamento oportunista.

Desta forma, analisando o conteúdo das respostas buscou-se identificar a presença das dimensões, apontadas por Gruben (1998) capazes de contribuir para migração de uma relação transacional para relacional.

Conforme Quivy e Campenhoudt (2003) a análise de conteúdo incide sobre o relatório das entrevistas semi-estruturadas de forma que o pesquisador possa construir um conhecimento pela observação que faz quanto à escolha dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência, o modo de disposição, a construção do discurso e o seu desenvolvimento.

Em seguida são destacados os dados obtidos.

### **5.2.1 Geração de benefícios**

O primeiro aspecto abordado diz respeito à compreensão dos diretores quanto à contribuição do REP em relação à geração de benefícios, ou seja, prover recursos, oportunidades e benefícios superiores aos oferecidos pelos concorrentes.

As respostas indicam que os entrevistados reconhecem a importância deste agente neste processo, e entendem que para tornar cada vez mais valorosa sua contribuição, o mesmo deve conhecer:

- a) seu cliente;
- b) a representada;
- c) o produto;
- d) a si mesmo, em relação aos seus pontos fortes e fracos.

Todos os itens acima são importantes, pois a ausência de qualquer um deles compromete o desempenho do processo de geração de benefícios.

O REP, se não administrar bem estes quatro conhecimentos, pode perder oportunidades de “customizar” soluções para os clientes.

Os entrevistados salientam que manter estes conhecimentos atualizados, trata-se de um processo contínuo, dado as constantes mudanças no mercado, no cliente, na representada e na própria atuação do REP.

A importância da proximidade com o cliente também é salientada, pois facilita a obtenção de informações em relação às necessidades do mesmo e do mercado em que está inserido.

Analisando o conteúdo das declarações sintetizadas acima, verifica-se a presença das dimensões discernimento, quando é destaca a necessidade em conhecer o cliente e a representada de modo a detectar oportunidades, e a competência, quando é ressaltada a necessidade de conhecimento sobre o produto negociado.

O autoconhecimento, apesar de não se identificar diretamente com nenhuma das dimensões propostas, aparece, na visão dos diretores, como importante para o processo de geração de benefícios.

### **5.2.2 Alinhamento de valores**

De acordo com Morgan e Hunt (1994), trata-se de valores, crenças e convicções, contidas na cultura organizacional de cada um dos parceiros que quando compartilhados promovem a cooperação entre as partes.

Neste sentido, as informações coletadas entre os entrevistados, indicam a necessidade de o REP ser reconhecido como uma extensão da empresa focal, o mesmo deve conhecer os valores da representada e vincular-se a eles, deve “vestir a camisa” da empresa.

No caso deste agente se envolver com clientes que apresentam valores divergentes aos da representada, o mesmo deve saber como “filtrar” estas diferenças evitando que a relação seja prejudicada.

Assim, as informações devem ser trocadas com muito cuidado para que não ocorra nenhum tipo de mal entendido. As expectativas de cada um devem ser trabalhadas de modo a alinhar os valores de ambos. Não é um trabalho fácil, o REP deve possuir uma grande capacidade em “trabalhar” as informações, pois estando a mesma em seu estado bruto, pode esbarrar em algum valor preservado por um dos parceiros.

Em um exemplo citado por um dos entrevistados, a questão da exclusividade é reconhecida como uma característica muito valorizada pela empresa focal. Do ponto de vista dos valores, entende-se o fato de um cliente trabalhar apenas com produtos de uma determinada empresa, como sendo um cliente fiel.

Portanto, a fidelidade é um valor preservado pela empresa focal, apesar de não ser algo muito fácil de conseguir na conjuntura atual do mercado.

Desta forma, o trabalho do REP é buscar a exclusividade nas compras do cliente, mas de um modo mais sutil, sem imposição, sem confrontar com a independência preservada pelo mesmo.

Analisando as respostas dos entrevistados observa-se a presença da dimensão credibilidade, quando é colocada a necessidade do REP ser reconhecido como uma extensão da representada. Este reconhecimento deve acontecer tanto

pelo lado do cliente, ao se sentir seguro quanto à integridade do papel exercido por este agente, quanto pela representada, no que se refere à confiança que seus valores estão sendo preservados no mercado.

Outra dimensão identificada é a comunicação, quando é citada a importância quanto à maneira que a informação deve ser trabalhada, ou seja, purificada dos elementos que poderiam provocar um choque entre os valores dos parceiros comerciais.

A competência também é exigida no que se refere ao conhecimento quanto a políticas de vendas e de concessão de crédito por parte da representada.

De uma forma mais implícita, o discernimento está contido nas afirmações dos entrevistados, pois proporciona ao REP uma melhor compreensão quanto às expectativas de cada um dos parceiros e como isto pode ser transformado em oportunidades para ambos.

### **5.2.3 Comunicação eficiente**

Segundo Morgan e Hunt (1994), caracteriza-se pela transmissão de informações valiosas, incluindo expectativas, inteligência de mercado e avaliação do desempenho do parceiro.

Os dois diretores entrevistados comentam que, independentemente da natureza da informação, seja ela sobre características técnicas dos produtos, comercial, ou sobre o mercado em geral, pode ser reconhecida como valiosa. Para isto, o REP deve ser capaz de “captar o ponto chave”, ou seja, reconhecer o que realmente pode representar uma ameaça ou uma oportunidade, tanto para o cliente como para a representada, como detalha um dos entrevistados a seguir:

“...deve possuir entendimento do que realmente é importante, deve entender a mensagem, que muitas vezes pode estar oculta”.

Um exemplo foi colocado pelos entrevistados, quando uma informação sobre perda de um cliente provocou um diagnóstico equivocado, quanto ao motivo da migração do mesmo para concorrência.

Como a empresa focal vivia uma situação problemática quanto a entraves aduaneiros, que provocavam atrasos nas entregas ao cliente em questão, todas as ações para reconquista do mesmo focaram a rapidez nas entregas.

Entretanto, os atrasos, que realmente haviam provocado descontentamentos, não era o motivo principal do rompimento da relação. De fato, um concorrente havia oferecido uma vantagem técnica, que foi ao encontro das necessidades do cliente.

Um grande esforço foi despedido pela empresa focal, para contornar as questões do atraso, inclusive arcando com custos relativos ao aumento de estoque, mas isto não estava na direção correta para atender as necessidades exigidas pela situação.

Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994) afirmam que um dos erros mais comuns ocorre quando a empresa pretende investir para aumentar a gama de serviços oferecidos ao cliente e acabar investindo em algo que o mesmo não reconhece como valioso.

É importante salientar a necessidade do REP se aproximar tanto do cliente como também da representada, por meio de contatos com a equipe interna de apoio.

Os entrevistados comentam que informações quanto a desempenho de produtos, novas tecnologias alinhadas com o uso sustentável dos recursos, relatos de casos de sucesso em cenários semelhantes em outras regiões e outros tipos de

vantagens oferecidas pela representada, só são disponibilizados com rapidez se o REP se mantiver um contato freqüente com os coordenadores, gerentes e diretores.

Um desafio a ser enfrentado pelo REP é a própria estrutura organizacional, cada vez mais verticalizada, em função da expansão experimentada pela empresa focal nos últimos anos, por isto, uma qualidade valorizada no agente externo de vendas é a de ser persistente, “inquirir”, como reforça um dos entrevistados, buscar níveis hierárquicos superiores toda vez que estiver convicto que sua informação deva receber uma melhor avaliação.

Quanto à proximidade com o cliente, trata-se de um processo que se desenvolve gradativamente, o REP deve “lançar mão da empatia de modo a conquistar a confiança do cliente”, detalha um dos diretores.

Analisando as respostas dos entrevistados, podemos observar que dimensões como discernimento, comunicação, competência e credibilidade.

Discernimento quanto à capacidade o REP em compreender o mercado, reconhecer as oportunidades e as ameaças, “entender a mensagem que muitas vezes pode estar oculta”.

Comunicação, no que se refere a estabelecer canais para os diferentes níveis hierárquicos, vencer as barreiras da estrutura organizacional verticalizada.

Competência técnica e comercial, para buscar junto à equipe interna da representada soluções para aplicações nos seus clientes, bem sucedidas em outras regiões.

Credibilidade, necessária para se obter o apoio nos níveis hierárquicos superiores, quando buscar uma melhor avaliação das informações trazidas do campo.

#### 5.2.4 Comportamento oportunista

É definido por Morgan e Hunt (1994), como um comportamento motivado por um interesse unilateral, quebrando acordos explícitos ou implícitos, desequilibrando os ônus ou benefícios inerentes à relação.

As respostas dos entrevistados denotam uma unanimidade em relação à preocupação com a conservação de relacionamentos de longo prazo com os clientes.

“... devem prevalecer os princípios éticos que orientam nossos negócios. O relacionamento com o cliente deve ser transparente e com visão de longo prazo.”

“... deve-se evitar esta postura (oportunista), não procuramos clientes para apenas um negócio.”

“... priorizamos o relacionamento, em detrimento a lucros imediatos.”

“... a continuidade do relacionamento depende da confiança, se o cliente enxergar oportunismo a relação não continua.”

Pela ótica dos entrevistados, o REP deve agir como um consultor de modo a conduzir a negociação na direção dos ganhos mútuos, propondo alternativas técnicas e condições comerciais que atendam as reais necessidades dos clientes.

Agir como um consultor, segundo um dos entrevistados, permite que o trabalho do REP seja valorizado, o cliente passa a enxergar no mesmo uma postura diferenciada, podendo levar o comprador a não decidir apenas pelo preço.

Por outro lado, é importante que o cliente reconheça o comportamento íntegro do REP. Assim, o mesmo deve agir de modo transparente, mostrando ao cliente como a sua contribuição está sendo importante.

Nas relações comerciais os parceiros devem revelar suas ações de modo claro, ressaltando o que está sendo realizado de bom e cobrando o devido reconhecimento, comenta um dos entrevistados.

Analisando as respostas dos entrevistados, não é possível identificar nenhuma das oito dimensões propostas por Gruben (1998), reforçando as evidências que as mesmas somente contribuem para relacionamentos de longo prazo.

### **5.3 DADOS OBTIDOS COM A DOCUMENTAÇÃO**

Com relação a esta fonte de evidências, Yin (2005), afirma tratar-se de um material importante para corroboração de informações obtidas através de outras fontes.

Corroborando com a importância da contribuição da análise de documentação para uma pesquisa:

Seja qual for o plano de um estudo, independente de seus métodos estatísticos, a inspeção de dados em bruto pode levar a importantes discernimentos. Estes podem relacionar-se com a marcha da análise, ou podem concorrer para o esclarecimento da natureza das relações entre variáveis que foram demonstradas estatisticamente, ou podem induzir a hipótese, para pesquisa futuras. (SELLTIZ et al., 1965, p. 505).

Neste sentido, os documentos disponibilizados pela empresa focal foram analisados e os resultados apresentados na seqüência.

#### **5.3.1 Critérios para avaliação do desempenho do REP**

Fornecido pelo departamento de *marketing* corporativo, o documento apresenta os seguintes critérios de avaliação:

- a) maximização dos resultados, ou seja, o crescimento do faturamento na região atendida pelo REP, analisado no fim de cada exercício;
- b) acerto das metas de vendas: no final de cada ano o REP deve apresentar suas metas de vendas para o ano seguinte. O acerto destas metas garante uma boa avaliação;
- c) perda de negócios: este critério busca identificar a queda nas vendas por clientes;
- d) pulverização: o quanto o REP consegue diversificar sua carteira de clientes, evitando a concentração das vendas em um pequeno grupo de cliente;
- e) liquidez: a qualidade dos clientes, no que se refere a pontualidade dos pagamentos, conquistados pelo REP;
- f) atuação no mercado: critério um tanto vago, sujeito a análises subjetivas;
- g) alimentação do banco de dados: a contribuição do REP na construção e manutenção do sistema de informações de marketing, onde estão armazenados dados com informações sobre clientes.

Analisando o conteúdo da avaliação, pode-se observar que a mesma foca apenas os resultados finais. Não se encontra critérios para medição da dimensão da qualidade de serviços entregue pelo REP no que se refere à construção e conservação de relacionamentos de longa duração.

### **5.3.2 Critérios utilizados para contratação do REP**

De acordo com a documentação disponibilizada pelo departamento de marketing corporativo, responsável pelo REP, os principais critérios considerados para avaliação dos candidatos são:

- a) formação acadêmica: alinhada com o segmento que especifica e/ou utiliza os produtos a serem comercializados;
- b) experiência: tempo de atuação no mercado;
- c) habilidades em vendas: domínio de técnicas de vendas.

Conhecimento técnico está associado à competência, enquanto experiência contribui para o discernimento, como podemos observar nas afirmações de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), quanto ao fato da competência estar associada aos conhecimentos e habilidades necessárias para execução das suas funções e de Gruben (1998), segundo a qual, o discernimento, é alimentado por um conhecimento sobre o mercado em geral, o cliente e também o concorrente.

Por outro lado habilidade em vendas está associada a interações transacionais, ligadas a relações de curta duração, como afirma Lambin (2000), existe uma oposição entre técnicas de vendas e a venda relacional. As técnicas de vendas são eficazes para captação de encomendas, mas acabam por denotar um caráter de manipulação, até mesmo de certa violência, dada a elevada pressão existente neste tipo de relação.

### **5.3.3 Resultado das pesquisas de satisfação**

O Grupo empresarial, que controla a empresa focal, realiza uma pesquisa anual, com o objetivo de verificar a satisfação dos clientes em relação a várias áreas de interesse. Esta pesquisa é enviada para os setores técnicos (engenharia e manutenção) e suprimentos, conforme relação de contatos existente na base de dados de clientes mantida pela empresa.

Resultados apurados por meio da aplicação desta pesquisa, nos últimos quatro anos estão na tabela abaixo:

ANO	GRAU SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM O REP
2005	97%
2006	92%
2007	93%
2008	91%

**TABELA 1: RESULTADO PESQUISA SATISFAÇÃO**

Fonte: Empresa Focal

O grau de satisfação com o REP é avaliado nos quesitos conhecimento técnico e atendimento, onde pode ser observada a presença das dimensões competência, acesso, receptividade e confiabilidade.

Pesquisa de Satisfação Empresa Focal									
Segmento	Pergunta	Respostas					Grupo XXX	Per CIA	Observação
		Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Não se Aplicou			
MARKETING	Qual é o seu grau de satisfação em relação ao valor que a marca XXX agrega aos seus negócios?	X	X	X	X		X		
	Qual é o seu grau de satisfação em relação ao material de divulgação de XXX enviado aos concessionários XXX?	X	X	X	X		X		
SUPPORTO DE VENDAS	Como você avalia o nosso representante?	-	-	-	-	-	-		
	- Quanto ao conhecimento técnico.	X	X	X	X	X	X		
	- Quanto ao atendimento.	X	X	X	X	X	X		
	Como você avalia o atendimento das áreas de vendas das empresas do Grupo XXX?	X	X	X	X	X	X		
PRODUTOS	Como você avalia as vendas XXX?	X	X	X	X	X	X		
	Na que diz respeito aos produtos e serviços, como você avalia a competitividade da XXX em relação aos concorrentes?	-	-	-	-	-	-		
	- Tecnicamente (Qualidade / Desempenho)	X	X	X	X	X	X		
PRAZOS DE ENTREGA	- Comercialmente	X	X	X	X	X	X		
	Conteúdo dos manuais de instalação e manutenção, boletins técnicos e FISEQ dos nossos produtos	X	X	X	X	X	X		
SERVIÇOS DE VENDAS	Prazo de entrega ofertado	X	X	X	X	X	X		
	Cumprimento do prazo	X	X	X	X	X	X		
SERVIÇOS DE VENDA	Como você avalia a nossa rede de Assistentes Técnicos?	X	X	X	X	X	X		
	Habilidade na solução de problemas técnicos junto à fábrica.	X	X	X	X	X	X		
GERAL	De maneira geral, qual é o seu nível de satisfação com a XXX?	X	X	X	X	X	X		

**FIGURA 34: PESQUISA SATISFAÇÃO ATENDIMENTO**

Fonte: Marketing Corporativo Empresa Focal

## 5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação ao questionário, conforme detalhado no item 5.3, as dimensões propostas por Gruben (1998), como importantes contribuições para que o REP conduza o relacionamento comercial das interações transacionais para as relacionais, foram analisadas quanto sua importância para o fomento dos precedentes do comprometimento e confiança, que, segundo Morgan e Hunt (1994) são fundamentais para os relacionamentos comerciais de longo prazo.

O instrumento de pesquisa apresentou 56 assertivas, associadas as oito dimensões mencionadas acima, de modo que o entrevistado apresentasse sua opinião, para cada uma das assertivas, por meio de uma escala intervalar, do tipo Likert, variando de discordo totalmente (1) até concordo totalmente (5).

Tratando dos precedentes alinhamento de valores, geração de benefícios e comunicação eficiente, não foi identificada nenhuma resposta com discordo totalmente (1) ou discordo (2).

A partir das respostas obtidas com o questionário e, considerando a frequência para respostas “concordo totalmente”, a contribuição de cada dimensão, no fomento dos precedentes fica classificada como abaixo:

- a) alinhamento de valores: a dimensão com mais respostas de concordo totalmente foi credibilidade, com seis indicações;
- b) geração de benefícios: a dimensão com mais respostas de concordo totalmente foi: competência, com cinco indicações;
- c) comunicação eficiente: a dimensão comunicação e competência dividiram a preferência com quatro indicações cada uma.

Realizando uma análise inversa, ou seja, classificando as dimensões pela frequência das respostas “indiferente”, tem-se:

- a) alinhamento de valores: as dimensões acesso, com quatro indicações e discernimento, com duas indicações;
- b) geração de benefícios: acesso, cortesia, confiabilidade, comunicação e discernimento receberam uma indicação cada um;
- c) comunicação eficiente: cortesia e comunicação com duas indicações e acesso, confiabilidade com uma indicação.

No que se refere ao comportamento oportunista, pelas respostas apresentadas no questionário, não se verifica nenhuma resposta associando qualquer dimensão fomentando este tipo de comportamento.

Quanto à pesquisa semi-estruturada, a investigação partiu de questões associadas aos precedentes do comprometimento e confiança, com objetivo de identificar, nas respostas dos entrevistados, a presença das dimensões correspondentes à contribuição do REP para os relacionamentos comerciais de longo prazo.

Partindo das definições apresentadas para as oito dimensões, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Gruben (1998) foram identificadas nas respostas dos entrevistados:

- a) questões associadas ao alinhamento de valores:
  - credibilidade, quando é colocada a necessidade do REP ser reconhecido como uma extensão da representada;
  - comunicação, quando é citada a importância quanto à maneira que a informação deve ser trabalhada;

- competência, no que se refere ao conhecimento quanto a políticas de vendas e de concessão de crédito por parte da representada;

- discernimento está contido nas afirmações dos entrevistados, quando é comentada a necessidade de uma melhor compreensão quanto às expectativas de cada um dos parceiros;

b) questões associadas a comunicação eficiente;

- discernimento, quando se trata de reconhecer as oportunidades e as ameaças, “entender a mensagem que muitas vezes pode estar oculta”;

- comunicação, quando é comentado sobre a necessidade de estabelecer canais para os diferentes níveis hierárquicos da empresa;

- competência, para buscar junto à equipe interna da representada soluções bem sucedidas em outras regiões, que possam ser repetidas para seus clientes;

- credibilidade, necessária para se obter o apoio nos níveis hierárquicos superiores;

c) questões associadas a geração de benefícios:

- discernimento, quando é destacada a necessidade em conhecer o cliente e a representada de modo a detectar oportunidades;

- competência, quando é ressaltada a necessidade de conhecimento sobre o produto negociado.

Neste momento da pesquisa, o autoconhecimento é mencionado por um dos diretores entrevistados como sendo importante para que o REP valorize seus pontos fortes e trabalhe para aprimorar seu desempenho onde precisa.

Quanto ao comportamento oportunista, observa-se nas respostas dos diretores entrevistados uma grande preocupação em evitar esta prática, dado o

reconhecimento que a mesma não permite a construção ou a conservação de relacionamentos de longo prazo.

Com relação à documentação, a pesquisa de satisfação com relação ao REP aplicada pela empresa focal, mostra uma média de aprovação, nos últimos quatro anos, de 93%, conforme respostas dos clientes.

O instrumento de pesquisa da empresa focal, figura 34, consulta sobre o conhecimento técnico do REP, onde é identificada a dimensão competência. Ainda é consultada a qualidade do atendimento, onde são identificadas dimensões como acesso, receptividade e confiabilidade, todas ligadas ao bom atendimento ao cliente.

Deste modo, a pesquisa de satisfação contribui para identificar algum problema originado por um comportamento oportunista, possibilitando o planejamento de ações que revertam este quadro.

Com relação aos critérios de avaliação do desempenho do REP, o item que trata de perda de negócios, faz apenas uma análise quantitativa, não permite uma visão quanto à dimensão da qualidade dos serviços entregues ao cliente.

Tomando por base as definições dos precedentes do comprometimento e confiança, responsáveis pelos relacionamentos de longo prazo, conforme Morgan e Hunt (1994), e as dimensões definidas por Gruben (1998), que se baseia no modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), capazes de deslocar um relacionamento comercial transacional para um relacional, os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo de caso apresentam em seus resultados, evidências da presença destes fatores no relacionamento entre empresa focal e o REP, o que será melhor detalhado no momento da apresentação da conclusão e considerações finais.

## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo é apresentada uma discussão com relação às implicações deste trabalho e a conclusão.

Entendendo a importância dos relacionamentos comerciais de longo prazo para conservação dos resultados e criação de vantagens competitivas para as empresas, assim como a importância do REP como elo entre representada e seus clientes, este trabalho buscou atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) examinar os principais fatores que contribuem para construção e conservação de relacionamentos de longo prazo com clientes;
- b) identificar como o REP contribui para os relacionamentos comerciais de longo prazo;
- c) verificar a presença dos fatores identificados no item b, acima, na relação entre fabricante e REP, em uma indústria de motores elétricos.

Neste sentido, o modelo KVM (*Key Variable Model*), de Morgan e Hunt (1994), contribuiu apresentando a importância do comprometimento e confiança para construção de relacionamentos de longo prazo e seus precedentes, ou seja, alinhamento de valores, geração de benefícios, comunicação eficiente e, de modo negativo, o comportamento oportunista.

No que se refere à contribuição do REP para os relacionamentos de longo prazo, Gruben (1998) apresenta seu modelo da Dinâmica das Interações dos Canais, construído com a base no modelo SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), onde a autora apresenta as dimensões, que se bem trabalhadas, provocam a migração das interações transacionais para as relacionais.

De posse deste material, foi desenvolvida uma pesquisa, por meio de um estudo de caso em um fabricante de motores elétricos, com objetivo de verificar a presença destes fatores nas relações que este desenvolve com o REP.

Por meio dos resultados obtidos pelos instrumentos de investigação utilizados neste trabalho, no que se refere a alinhamento de valores, a dimensão da credibilidade transmitida pelo REP foi a mais citada pelos entrevistados, submetidos ao questionário e confirmada nas respostas obtidas pelas entrevistas junto aos diretores.

Importante salientar que o alinhamento de valores, conforme Morgan e Hunt (1994), é um precedente, tanto do comprometimento como da confiança.

A credibilidade, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), é afetada diretamente pelas características pessoais do agente que realiza o contato com o cliente e também em relação ao quanto ele está realmente comprometido com o sucesso do relacionamento.

Neste sentido, Narayandas e Rangan (2004), afirmam que a confiança interpessoal, contribui na construção do comprometimento entre as organizações.

Eyuboglu e Buja (2007) comentam que a construção das normas bilaterais requer tempo e para isto, há necessidade da ocorrência de constantes e bem sucedidos intercâmbios de modo que ocorra o compartilhamento das expectativas com relação ao comportamento dos parceiros comerciais.

Daí a importância para representada acompanhar o desempenho da credibilidade que o REP desfruta no mercado e no interior da empresa.

Com relação à geração de benefícios, que neste trabalho incorporou também a função de outro precedente, o aumento do custo do rompimento da relação, Cannon e Hamburg (2001) afirmam que a conservação de uma relação comercial

colaborativa está baseada na capacidade da mesma gerar valor para os participantes, principalmente no que se refere à redução dos custos das operações.

Para este precedente, observa-se que a dimensão competência, tanto pelas respostas do questionário, quanto pela opinião dos diretores entrevistados, destacou-se como a que traz melhor contribuição.

A dimensão da competência do REP está associada aos conhecimentos e habilidades necessárias para execução das suas funções, como afirmam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Gruben (1998) complementa afirmando que além dos conhecimentos técnicos, importantes para a adequação dos produtos às necessidades dos clientes, também o conhecimento quanto às políticas de concessão de crédito, prazo de entrega, fornecimento de amostras e qualquer outro tipo de informação demandada pelos clientes, completam este conhecimento.

A empresa focal, por meio de questionários enviados ao REP, procura identificar as necessidades individuais de treinamento e a partir destas informações, disponibiliza cursos em um centro de treinamento próprio de modo a contribuir para o desenvolvimento da competência do REP.

Tratando agora do precedente comunicação eficiente, que conforme Knemeyer e Murphy (2005) abrange a troca de informações formais e informais, desde que possuam conteúdo útil e oportuno, os resultados do questionário destacam a competência e a comunicação com as maiores frequências nas respostas.

Já com relação às respostas dos diretores, o discernimento, definido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) como a compreensão das reais necessidades do cliente, é de fundamental importância para o fomento deste precursor.

Anderson e Narus (1990) afirmam que as empresas necessitam manter-se atualizadas quanto a sua compreensão sobre as expectativas e exigências dos

parceiros comerciais, assim com as alternativas propostas no mercado pelos concorrentes.

O discernimento, segundo Gruben (1998) é alimentado por um conhecimento sobre o mercado em geral, o cliente e também o concorrente.

Conforme colocado por um dos diretores entrevistado, o discernimento traz qualidade para informação, permitindo ao REP construir argumentos capazes de convencer os vários níveis hierárquicos da estrutura organizacional, quando, por exemplo, diante da necessidade de uma decisão rápida de modo a mitigar uma ameaça encontrada no mercado.

Quanto ao comportamento oportunista, há um consenso, por parte dos diretores entrevistados, quanto aos danos que ele pode trazer para o relacionamento com os clientes.

Heide e Wathane (2006) alertam para os riscos de uma postura voltada somente para maximização dos resultados, o que pode provocar um comportamento oportunista de uma das partes, que pode suportar as conseqüências negativas se os ganhos imediatos forem suficientemente grandes.

A pesquisa de satisfação, utilizada pela empresa focal, é um instrumento útil para identificação de problemas desta ordem, apesar de que a mesma não previne, apenas sinaliza um fato já ocorrido, sugerindo a necessidade de uma ferramenta mais apropriada para prevenção.

Wathane e Heide (2004) afirmam que a habilidade da empresa em se adaptar a situações de incerteza impostas pelos parceiros nos níveis inferiores da cadeia de suprimentos, depende do desenvolvimento de ferramentas que possam evitar ou mitigar problemas potenciais como a incompatibilidade de objetivos ou mesmo o oportunismo.

Por outro lado, Wuyts e Geysken (2005), alertam quanto à necessidade de um controle social indireto, por meio de convivência pessoal, mesmo em relações regidas por contratos formais. Estes contratos possuem uma estrutura de regras rígidas e muitas vezes incapaz de prever todas as situações de incerteza. A falta de um relacionamento pessoal facilita a tomada de decisões oportunistas diante de situações não contempladas no contrato.

A investigação da contribuição do REP para a construção e conservação de relacionamentos de longo prazo com os clientes em uma indústria de motores elétricos, motivou a busca de objetivos específicos, descritos no início da seção, sendo que a conclusão final, quanto aos resultados desta pesquisa são sintetizados a seguir.

No exame dos principais fatores que contribuem para construção e conservação de relacionamentos de longo prazo com clientes, observou-se que o comprometimento e confiança atuam como importantes mediadores para construção deste tipo de relação e que seus precedentes são o alinhamento de valores, a geração de benefícios, a comunicação eficiente e o desenvolvimento de uma conduta que evita o comportamento oportunista.

Por outro lado, em relação ao REP, identificou-se que a dimensão dos serviços prestados pelo mesmo com relação ao acesso, a competência, a receptividade, a cortesia, a confiabilidade, a credibilidade, a comunicação e ao discernimento, contribui para fomento dos precedentes do comprometimento e confiança.

Com relação ao alinhamento de valores, a dimensão da credibilidade desfrutada pelo REP é o que mais contribui para o fomento deste precedente, segundo os resultados da pesquisa.

Para geração de benefícios, a competência obteve maior destaque.

Já, com relação à comunicação eficiente, os resultados apontam a competência, a comunicação e o discernimento, como o tripé de sustentação da contribuição do REP para o fomento deste precedente.

Comentando a pesquisa, este estudo explorou a visão do fabricante, ou seja, o REP em relação à representada, o que sugere a necessidade de uma investigação mais ampla, envolvendo o cliente e o próprio agente externo de vendas.

Por se tratar de um estudo de caso único, os resultados referem-se ao contexto analisado, prejudicando a generalização. Uma nova abordagem, envolvendo outros segmentos que utilizam o REP, poderia trazer uma contribuição mais abrangente.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Erin Maureen. **Contracting the Selling Function: The Salesperson as Outside Agent or Employee**, USA, University of California, 1982, p. 191 (Doctor of Philosophy).

ANDERSON, Erin. The Salesperson as Outside Agent or Employee: A transaction Cost Analysis. **Marketing Science**, USA, v. 4, n. 3, p. 234-254, 1985.

ANDERSON, Erin; ROSS, William T. Jr; WEITZ, Barton. Commitment and Its Consequences in the American Agency System of Selling Insurance. **The Journal of Risk and Insurance**, USA, v. 57, n. 4, p. 637-669, 1988.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. **Marketing Science**, USA, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, USA, p. 18-34, 1992.

ANDERSON, James C.; Narus, James A. A Model of Distributor Firm and Manufactures Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 42-58, 1990.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. Improving Service Quality in American: Lessons Learned. **Academy of Management Executive**, USA, v. 8, n.2, 1994.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Listening to the Customer – The Concept of a Service-Quality Information System. **Sloan Management Review**, USA, p. 65-76, 1997.

BRUYNE, Paul De; HERMAN, Jacques; SHOUTHEETE, Marc De. **Dinâmica da Pesquisa em ciências Sociais. Os pólos da prática metodológica**. 5 ed. São Paulo: Ed. Francisco Alves, 1991.

CANNON, Joseph P.; HAMBURG, Christians. Buyer-Supplier Relationship and Customer Firm Costs. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 29-43, 2001.

CENTRAIS ELÉTRICAS MINAS GERAIS- CEMIG. Motores Elétricos de Alto Rendimento. 2009. Disponível em; <[http://www.cemig.com.br/consumidores\\_industriais/motores/index.asp](http://www.cemig.com.br/consumidores_industriais/motores/index.asp)>. Acesso em 02/06/2009.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A; Da Silva, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3 ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

DU, Rex Yuxing; KAMAKURA, Wagner A.; MELA, Carl F. Size and Share of Customer Wallet. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 94-113, 2007.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, USA, v. 51, p. 11-27, 1987.

EMPRESA PESQUISA ENERGÉTICA. Diretoria de Estudos Econômico-Energéticos e Ambientais. Resenha Mensal do Mercado de Energia Elétrica. Rio de Janeiro, n. 19, abril, 2009.

EYUBOGLU, Nermin; BUJA, Andreas. Quasi-Darwinian Selection in Marketing Relationships. **Journal of Marketing**, USA, v. 71, p. 48-62, 2007.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, USA, v. 63, p. 70-87, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODE, William J. ; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977.

GRENN, K. W. Jr.; INMAN, R. A. Using a Just-In-Time Selling Strategy to Strengthen Supply Chain Linkages. **International Journal of Production Research**, USA, v. 43, n.16, p. 3137-3453, 2005.

GRUBEN, Kathlenn H. **The Role and Contributions of Independent Sales Representative in the Relationship between Merchandise Suppliers and Small Retailers. Dynamic Interaction in the Chanel.** USA, University of North Texas, 1998, 263 p. (Doctor of Philosophy).

GUNDLACH, Gregory T.; MURPHY, Patrick E. Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. **Journal of Marketing** ,USA, v. 54, p. 35-46, 1993.

HEIDE, Jan B.; WATHANE, Kenneth. Friends, Business People, and Relationship Roles: A conceptual Framework and a Research Agenda. **Journal of Marketing**, USA, v. 70, p. 90-103, 2006.

HUNTER, Gary K.; PERREAUT, William D. Jr. Making Sales Technology Effective. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 16-34, 2007.

JOHNSTON, Wesley J.; LEWIN, Jeffrey E. Organizational Buying Behavior: Toward on Integrative Framework. **Journal of Business Research**, USA, v. 35, p 1-15, 1996.

KALWANI, Manohar U.; NARAYANDAS, Narakesar. Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? **Journal of Marketing**, USA, v. 59, p. 1-16, 1995.

KNEMEYER, A. Michael; MURPHY Paul R. Exploring the Potencial Impact of Relationship Characteristics and Customer Attributes on the Oucomes of Third-party Logistic Arrangements. **Transportation Journal**, p.5-19, 2005.

LAMBIN,J. **Marketing Estratégico.** 4 ed. Lisboa: Ed. McGraw-Hill, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5. ed. rev. São Paulo: Atlas,2008.

MAY, Tim. **Pesquisa Social: Questões Métodos e Processos.** 3. ed. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2004.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing** .USA, v. 58, p. 20-38, Julho 1994.

NARAYANDAS, Das; RANGAN, V. Kasturi. Building and Sustaining Buyer-Seller Relationship in Mature Industrial Markets. **Journal of Marketing**, USA, v. 68, p. 63-67, 2004.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, USA, v. 63, p. 33-44, 1999.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruu; EVANS, Kenneth R. Factors Influencing The Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, USA, v. 70, p. 136-153, 2006.

PALMATIER, Robert W.; DANTE, Rajiv P.; GREWAL, Dhruu. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 172-194, 2007.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Researches. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 3. ed., Lisboa: Gradiva, 2003.

PARRA, Domingos Filho; SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica**. 3 ed., São Paulo: Futura, 2000.

REQUIÃO, Rubens. **Do representante comercial: comentários a Lei n. 4886, de 9 de dezembro de 1965 e da Lei n. 8420, de 8 de maio de 1992**. 8 ed., Rio de Janeiro: Florence, 2000.

REINARTZ, Wener J.; KUMAR, V. The Impact of Customer Relationship Characteristic on Profitable Lifetime Duration. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 77-99, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos e conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSS, Willian T. Jr; ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. Performance in Principal – Agent Dyads: The cause and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to **Relationship Management Science**, USA, V. 43, n. 5, 1997.

RYANS, Adrian B.; WEINBERG, Charles B. Territory Sales Response Models: Stability Over Time. **Journal of Marketing Research**, USA, v. 24, p. 229-233, 1987.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa das Relações Sociais**. São Paulo: Editora Herder, 1965.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; PEREIRA, Maurício Fernandes; LISSONI, Juliano. Evolução da Pesquisa em RBV: um estudo nos últimos EnANPAD's. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n.1, p. 39-56, 2008.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Value-Based Differentiation in Business Relationship: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 119-136, 2006.

WALKER, L. Jean Harrison; NEELEY, Sue E. Customer Relationships Building on The Internet in B2B Marketing: A Proposed Typology. **Journal of Marketing Theory & Practice**, USA, p. 19-35, 2004.

WATHNE, Kenneth H.; HEIDE, Jan B. Relationship Governance in a Supply Chain Network. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 73-89, 2004.

WOLFF, Joca. **O motor elétrico: uma história de energia, inteligência e trabalho**. Jaraguá do Sul: Ed. UNERJ, 2004.

WUYTS, Stefan; GEYSKENS, Inge. The Formation of Buyer-Supplier Relationship: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. **Journal of Marketing**, USA, v. 69, p. 103-117, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

VOSS, Glenn B.; VOSS, Zannie Giraud. Competitive Density and the Customer Acquisition-Retention trade off. **Journal Of Marketing**, USA, v. 72, p. 3-18, 2008.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, USA, v. 60, p. 31-46, 1996.

## APÊNDICE A – Estudo de Caso – Questionário

### QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma pesquisa que investiga a contribuição do representante comercial na construção e conservação de relacionamentos de longo prazo com clientes.

O mesmo é composto por uma coluna onde estão contidas várias afirmações e por outras quatro colunas onde são representados atributos associados a relacionamentos comerciais de longo prazo.

Os atributos referem-se a características que o fabricante deverá fomentar ou evitar (no caso de comportamento oportunista), no sentido de construir relacionamentos de longo prazo como clientes.

Já com relação às afirmações, tratam exclusivamente do comportamento ou atitude do representante comercial.

O entrevistado deverá analisar, pelo seu ponto de vista, se a afirmação contribui para reforçar cada um dos quatro atributos, de modo individual.

Observe que uma mesma afirmação poderá contribuir para um atributo e não contribuir para outro.

A maneira de expressar o quanto a afirmação contribui para reforçar o atributo será informando se você:

- 1** discorda totalmente;
- 2** discorda;
- 3** indiferente;
- 4** concorda;
- 5** concorda totalmente.

Para uma melhor compreensão, cada atributo é explicado a seguir:

**Geração de Benefícios:** prover recursos, oportunidades. Inovar de modo a oferecer benefícios superiores aos dos concorrentes. Criar situações que torne onerosa, para o cliente, a substituição do fornecedor atual.

**Alinhamento de valores:** conservar altos padrões de valores corporativos e alinhá-los com os valores reconhecidos pelo cliente.

**Comunicação eficiente:** transmissão de informações úteis, valorosas, incluindo expectativas, inteligência de mercado e avaliação do desempenho do parceiro comercial.

**Oportunismo:** comportamento negativo, onde uma parte age de modo egoísta, ou seja, pensa nos ganhos imediatos, sem avaliar as conseqüências sofridas pelo parceiro na relação comercial.